



Andreas Kohne

Business Development

Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung
für erfolgreiche Unternehmen

2. Auflage

EBOOK INSIDE

 Springer Vieweg



Business Development

Andreas Kohne

Business Development

Kundenorientierte
Geschäftsfeldentwicklung
für erfolgreiche Unternehmen

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

Andreas Kohne
Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-658-24721-8 ISBN 978-3-658-24722-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24722-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Ich widme dieses Buch meiner Frau Linda, die
mich das Reisen gelehrt hat.*

Vorwort zur zweiten Auflage

Auf unseren Reisen erleben meine Frau und ich ferne Länder, fremde Kulturen und exotische Gerichte. Dabei haben wir uns immer gut vorbereitet, indem wir uns über das Zielland, die Kultur und Sehenswürdigkeiten, die Strände, aber auch über mögliche gesundheitliche Risiken informiert haben. Daher konnten wir spontan von Moment zu Moment entscheiden, wohin wir als nächstes gehen wollten. Einmal angekommen, konnten wir uns treiben lassen, das Geschehen um uns herum beobachten und wenn uns etwas interessierte oder besonders ansprach, haben wir die Chance ergriffen und dies spontan in unsere Reise eingebaut. Wir entschieden selbst, wann es ein guter Moment war, einen Ort zu verlassen und zum nächsten zu reisen. Auf diese Art und Weise haben wir die Länder viel intensiver erlebt, da wir vor Ort Möglichkeiten für neue Erfahrungen erkannt und spontan ergriffen haben. Wir sind mit offenen Augen und Ohren durch die Regionen gereist und haben stets die Gelegenheiten, die sich uns boten, genutzt. Ein Reiseführer war für uns oft unnötig, da wir Empfehlungen von vor Ort lebenden Menschen in unsere Pläne integrierten, um das Land fernab des Tourismus kennenzulernen. So hatten wir nie das Gefühl etwas zu verpassen und kehrten stets mit vielen unvergesslichen Erinnerungen zurück.

Die geschilderten Erkenntnisse erinnern mich stark an meine Erfahrungen aus dem Business Development. Eine gute Vorbereitung im Sinne einer fortlaufenden Marktbeobachtung, wiederholter Kundenbefragungen und die Beobachtung von technologischen sowie soziologischen und weiteren globalen Veränderungen kann helfen, das Risiko, Markttrends zu verpassen, zu minimieren. Somit ist es eine der zentralen Aufgaben des Business Developments nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen, bestehende Angebote zu überarbeiten, den Vertrieb und das Marketing zu unterstützen und das Angebotsportfolio zu überwachen, sondern auch den richtigen Zeitpunkt für neue oder angepasste Geschäftsmodelle zu finden und diesen strategisch zu nutzen. Denn nur wer gut vorbereitet ist und den optimalen Augenblick für eine notwendige Veränderung erkennt, kann handeln.

Die vorliegende zweite Auflage des Buches wurde komplett überarbeitet und durch das Aufgreifen aktueller Themen ergänzt. So fanden zu Beispiel weitere Kreativtechniken Einzug und das aktuelle Thema der „Change Kommunikation“ wurde aufgegriffen. Weiterhin wurde ein zusätzliches Kapitel zur agilen Geschäftsentwicklung mit Hilfe von „Lean Business“ und ein Kapitel zu den Zielen einer Geschäftsveränderung eingefügt, um Ihnen einen ganzheitlichen Überblick zum Thema Business Development zu bieten.

Abschließend wünsche ich Ihnen für Ihre berufliche und private Reise alles Gute, viel Erfolg und dass Sie durch eine gezielte Planung und Flexibilität bei der Umsetzung Ihrer Pläne alle sich bietenden Chancen erfolgreich nutzen.

Dortmund
August 2018

Dr.-Ing.
Andreas Kohne
Dipl. Inf.

Vorwort zur Erstausgabe

Die moderne Geschäftswelt verändert sich rasant. Produkte kommen und gehen. Teilweise werden ganze Industriezweige über Nacht überflüssig. Diese Entwicklung habe ich in den letzten Jahren sehr intensiv wahrgenommen. Nachdem ich fast fünf Jahre als IT-Management- und Pre-Sales-Consultant aktiv in Kundenprojekten und in der Akquise gearbeitet habe, habe ich die Aufgabe des Business Development Managers bei der IT-Firma Materna GmbH in Dortmund übernommen. Meine Erfahrungen aus der Technik und aus dem Vertrieb waren mir dabei sehr nützlich.

Ich habe das Business Development in den letzten drei Jahren als eine sehr vielschichtige Disziplin kennengelernt, in die viele Aspekte aus den unterschiedlichsten Bereichen hineinspielen. Mein Chef nannte es immer den „modernen Zehnkampf der Geschäftswelt“ und ich denke, das trifft es ganz gut. Zusätzlich zu meinen eigentlichen Aufgaben im Business Development habe ich nämlich gleichzeitig noch Aufgaben aus den Bereichen Portfolio- und Partnermanagement mit übernommen.

Beim Business Development steht die permanente Veränderung im Mittelpunkt. Der Markt verändert sich, die Kundenanforderungen verändern sich, die Preisstrukturen verändern sich und die Produkte müssen sich dementsprechend auch verändern und den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Die Aktivitäten des Business Developments haben dabei die Aufgabe, die eigenen Produkte und Dienstleistungen permanent mit den Kundenanforderungen abzugleichen und durch gezielte Produktinnovationen und Anpassungen an bestehenden Businessmodellen das Geschäft kundenorientiert und zukunftsweisend auszubauen. Dabei können kurzfristige Aktionen manchmal helfen, manchmal müssen aber auch strategische und damit langfristige Veränderungen am Unternehmen vorgenommen werden, um das Geschäft immer wieder neu zu erfinden.

Ich habe mit großem Interesse in den letzten Jahren im Business Development gearbeitet, da es mir die Möglichkeit bot, das Unternehmen auch mal von einer ganz anderen Seite kennenzulernen. Dabei habe ich auch gelernt, dass Business Development nichts ist, was sich konkret erfassen und in ein Standardverfahren gießen lässt. Es gibt nicht den einen Weg zum Ziel, sondern es müssen je nach Situation individuelle Lösungen und Herangehensweisen gefunden werden. Ich habe aber oft wiederkehrende Best

Practices, nützliche Prozesse und Werkzeuge gefunden, die flexibel wiederverwendet werden können.

In diesem Buch möchte ich meine Erfahrungen im Bereich Business Development mit Ihnen teilen und Ihnen praxisrelevantes Wissen an die Hand geben, das Sie beim Aufbau eines Business Developments in Ihrem Unternehmen nutzen können oder das Sie als Business Development Manager im Tagesgeschäft einsetzen und somit Ihren Werkzeugkoffer erweitern können. Da Business Development multidisziplinär ist, kann dieses Buch natürlich auch von Mitarbeitern aus dem Vertrieb, dem Marketing, dem Management oder gar von Entrepreneuren gelesen werden, die ihr Geschäft von Anfang an flexibel und agil aufbauen wollen. Dabei habe ich von meinen konkreten Erfahrungen im IT-Bereich abstrahiert, sodass Sie das Wissen aus diesem Buch in allen Branchen einsetzen können. Das hier vermittelte Wissen sollte dann von Ihnen nicht starr angewandt, sondern situativ angepasst und zielorientiert eingesetzt werden, um Ihr Unternehmen und Ihre Produkte optimal an den Marktanforderungen auszurichten.

In Zeiten einer immer schneller werdenden Digitalisierung und Globalisierung empfehle ich, dass Business Development in die DNS jedes erfolgreichen Unternehmens dauerhaft integriert werden sollte. Wie dies konkret in Ihrem Unternehmen zu realisieren ist, ist natürlich hoch individuell und erfordert oft einen kulturellen Wandel in einem Unternehmen. Doch auch wenn Sie nur die Grundidee des Buches in Ihr Tagesgeschäft überführen, ist schon viel gewonnen. Ich wünsche Ihnen beim Lesen dieses Buches viele gute Ideen, viel Erfolg beim Umsetzen und vor allem Spaß, denn das sollte es machen!

Dortmund
Februar 2016

Dipl. Inf.
Andreas Kohne

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---------------------------------------|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Business Development | 5 |
| 1.2 | Ziele für Geschäftsveränderung | 10 |
| 1.3 | Change Management | 11 |
| 1.4 | Stakeholder | 13 |
| 1.5 | Lean Business | 15 |
| 1.6 | Unternehmenskultur | 16 |
| | Literatur | 18 |
| 2 | Business Development | 21 |
| 2.1 | Rolle | 21 |
| 2.2 | Rollenprofil | 23 |
| 2.3 | Organisationseinheit | 24 |
| 2.4 | Prozess | 26 |
| 2.4.1 | Ideenphase | 28 |
| 2.4.2 | Projektplan | 40 |
| 2.4.3 | Businessmodell | 41 |
| 2.4.4 | Businessplan | 44 |
| 2.4.5 | Prototyp | 46 |
| 2.4.6 | Entwicklungsphase | 48 |
| 2.4.7 | Testphase | 49 |
| 2.4.8 | Realisierungsphase | 51 |
| 2.4.9 | Kommunikation und internes Marketing | 52 |
| 2.4.10 | Dokumentation | 56 |
| 2.4.11 | Lessons Learned | 56 |
| 2.4.12 | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess | 57 |
| | Literatur | 58 |

| | |
|--|-----|
| 3 Portfolio | 61 |
| 3.1 Portfoliostruktur | 61 |
| 3.2 Produktlebenszyklus | 64 |
| 3.3 Portfoliomanagement | 68 |
| Literatur | 72 |
| 4 Ressourcen | 73 |
| 4.1 Skills | 73 |
| 4.2 Budget | 75 |
| 4.3 Interne Ressourcen | 76 |
| 4.4 Externe Ressourcen | 78 |
| 4.5 Mergers & Acquisitions | 82 |
| 4.6 Controlling | 84 |
| Literatur | 85 |
| 5 Zielmarkt | 87 |
| 5.1 Marktbeobachtung | 87 |
| 5.2 Marktsegmentierung | 89 |
| 5.3 Risikoanalyse | 91 |
| 5.3.1 SWOT-Analyse | 91 |
| 5.3.2 STEP-Analyse | 93 |
| 5.4 Internationalisierung | 94 |
| Literatur | 97 |
| 6 Marktbearbeitungsstrategie | 99 |
| 6.1 Preisgestaltung | 100 |
| 6.2 Vertriebskonzept | 102 |
| 6.3 Partnerkonzept | 103 |
| 6.4 Marketingkonzept | 105 |
| 6.5 Sales Enablement | 109 |
| Literatur | 112 |
| 7 Fallstudie | 113 |
| 7.1 Ausgangssituation | 113 |
| 7.2 Business Development Prozess | 115 |
| 7.3 Ergebnis | 119 |
| 8 In sechs Schritten zum Business Development | 121 |
| Sachverzeichnis | 125 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----|
| Abb. 2.1 | Der prototypische Business Development Prozess. | 27 |
| Abb. 2.2 | Das Business Model Canvas, Diese Grafik wird von der Strategyzer AG unter der creative commons (cc) Lizenz (CC BY-SA 3.0) zur Verfügung gestellt. | 42 |
| Abb. 2.3 | Das Change-Modell nach Streich mit den Kommunikationshandlungsfeldern der Materna TMT GmbH. | 54 |
| Abb. 2.4 | Der Deming-Zyklus/PDCA-Zyklus | 58 |
| Abb. 3.1 | Die BCG-Matrix. | 63 |
| Abb. 3.2 | Der BCG-Lebenszyklus | 65 |
| Abb. 3.3 | Diffusion der Innovation. | 66 |
| Abb. 3.4 | Die Ansoff-Matrix | 69 |
| Abb. 5.1 | Die SWOT-Analyse | 93 |
| Abb. 5.2 | Die STEP-Analyse | 94 |
| Abb. 6.1 | Die Kundenempathiekarte nach XPLANE. | 108 |



Zusammenfassung

Die Geschäftswelt ändert sich immer schneller. Die Digitalisierung, Globalisierung und Technologisierung der Märkte schreitet immer rascher voran. Unternehmen, die bei dieser hohen Geschwindigkeit weiter erfolgreich auf dem Markt bestehen wollen, müssen sich permanent an die sich ändernden Gegebenheiten und Kundenbedürfnisse anpassen. Genau hierbei unterstützt das Business Development. Es optimiert einzelne Unternehmensbereiche, Produkte oder Dienstleistungen und richtet sie permanent an den Marktbedürfnissen aus. Um bei diesen Veränderungen im Unternehmen auch die Mitarbeiter einzubinden, ist ein erfolgreiches Changemanagement nötig, welches hilft, die nötigen Veränderungen zu kommunizieren und zu verankern. Gleichzeitig müssen die Stakeholder der jeweiligen Produkte und Bereiche zu jeder Zeit informiert und in wichtige Entscheidungen mit einbezogen werden. Um dies alles zu gewährleisten, muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, für die Veränderung und Optimierung die Normalität ist.

Wir leben in einer Zeit von ständiger und immer schneller werdender Veränderung. Die alles umfassende Digitalisierung greift immer schneller um sich und beeinflusst alle Lebensbereiche. Dies betrifft das Privat- wie auch das Geschäftsleben. Das Internet hat die Kommunikation und den weltweiten Handel in weniger als einem Jahrzehnt komplett verändert und es ist kein Ende in Sicht. Cloud Computing und mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken und verändern die Art und Weise wie Menschen untereinander kommunizieren und wie Unternehmen mit ihren Kunden kommunizieren. Ganze Wertschöpfungsketten haben sich in das Internet verlagert und es entstehen täglich neue Geschäftsmodelle.

Diese rasante Entwicklung bringt auch Veränderungen in der Erwartungshaltung von Kunden und Mitarbeitern in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und die Art, wie im Unternehmen gearbeitet und kommuniziert wird mit sich. Beispielsweise wird die Erwartungshaltung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen, dort mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie im privaten Bereich mit mobilen Endgeräten produktiv arbeiten zu können und soziale Kommunikationsmedien einzusetzen, mit dem Begriff Consumerization zusammengefasst. Umsetzungen in der Geschäftswelt können mit dem Trend des BYOD (Bring your own Device) gesehen werden. BYOD erlaubt es private Smartphones und Tablets als normales Arbeitsgerät einzusetzen und firmeninterne Dienste wie E-Mail, Kalender und Datendienste zu nutzen (vgl. [1]). Dabei handelt es sich aber nur um eine interne Änderung.

Wie bereits erwähnt steigt die Erwartungshaltung der Kunden ebenfalls mit der fortschreitenden Digitalisierung. Produkte und Dienstleistungen müssen deshalb mehr denn je permanent überdacht und angepasst werden; neue Produkte müssen schneller und preiswerter am Markt positioniert werden. Dafür müssen die althergebrachten Entwicklungsmethoden über Bord geworfen und durch zeitgemäße, agile Methoden ersetzt werden. Findet ein solcher, permanenter Veränderungsprozess nicht statt, kann es sein, dass traditionelle Unternehmen und deren Geschäftsmodelle über Nacht links und rechts überholt und weit hinter neuen Marktbegleitern gelassen werden. Heutzutage ist es keine große Hürde mehr ein eigenes, Internet-basiertes Unternehmen auf die Beine zu stellen, das potentiell über Nacht Millionen von Nutzern weltweit zählt. Diese neue Situation in der Geschäftswelt stellt viele Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen vor große Herausforderungen. Die Geschäftszyklen haben sich rapide verändert und verkürzt. Es ist heute keine Seltenheit mehr, dass ein Internet-Start-up innerhalb von sechs Monaten von völliger Unbekanntheit zum weltweiten Giganten mit riesigen Nutzerzahlen wird, nur um dann von einem noch größeren Unternehmen oder Investor geschluckt zu werden und wieder komplett zu verschwinden. Diese Ereignisse werden als disruptive Veränderungen bezeichnet (vgl. [2]). In dieser kurzen Zeit können solche Unternehmen einen massiven Schaden in den klassischen Märkten anrichten und möglicherweise sogar Unternehmen in den Ruin treiben. Denken Sie zum Beispiel an die Einführung des mp3-Standards für die Musikwiedergabe. Fast über Nacht wurde eine ganze Industrie dem Erdboden gleichgemacht und sie versucht in Teilen immer noch sich zu erholen. Musikabspielgeräte wie Kassetten- und CD-Spieler waren auf einmal nicht mehr nötig und trotzdem konnte die komplette Musiksammlung jederzeit mit sich herumgetragen werden. Aber nicht nur die Hersteller der Abspielgeräte hatten ein massives Problem, auch die Hersteller der Tonträger verzeichneten massive Umsatzeinbußen. Inzwischen werden Musik-Download-Portale ganz selbstverständlich eingesetzt und es haben sich Dienste gegründet, die gegen eine feste Gebühr Zugriff auf riesige Musikmengen on demand anbieten. Der gleiche Trend zeichnet sich seit ein paar Jahren auch in der Filmindustrie ab. Hier treibt der immer weiter fortschreitende Internet-Breitbandausbau die Nutzerzahlen der Streaming-Dienste stetig weiter in die Höhe. Dieser Trend wird in der nächsten Zeit die Art und Weise wie Fernsehen und Filme konsumiert werden ebenfalls komplett wandeln.