



Andreas Kohne

Business Development

Prozesse, Methoden und Werkzeuge

3. Auflage



Springer Vieweg

Business Development

Andreas Kohne

Business Development

Prozesse, Methoden und Werkzeuge

3. Auflage

Andreas Kohne
Hessisch Oldendorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-37913-1 ISBN 978-3-658-37914-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37914-8>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019, 2022

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Petra Steinmueller

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.

Vorwort zur dritten Auflage

Was haben Mäuse und Menschen, die in einem Labyrinth nach Käse suchen, mit Business Development zu tun? Spencer Johnsen nutzt in seinem erfolgreichen Buch „Die Mäusestrategie für Manager“ genau diese Metapher, um zur permanenten Veränderung anzuregen; der Hauptaufgabe von Business Development (vgl. [1]).

Die Geschichte handelt von zwei Mäusen und zwei Menschen. Sie leben gemeinsam in einem Labyrinth. Dort finden sie eines Tages einen Raum, der mit leckerem Käse gefüllt ist. Sowohl die Mäuse als auch die Menschen essen täglich von dem Käse und lassen ihn sich gut schmecken. Während die Menschen es zur Routine werden lassen, genau in diesem einen Raum Käse zu essen, bemerken die Mäuse hingegen schnell, dass der Käse immer weniger wird, und begeben sich rechtzeitig im Labyrinth auf die Suche nach neuen Futterquellen. Nach einiger Zeit finden sie eine weitere Kammer, die mit noch schmackhafterem Käse gefüllt ist. Die Menschen jedoch verbleiben in der ersten Kammer und müssen eines Tages feststellen, dass der gesamte Käse aufgegessen ist. Sie ärgern sich maßlos, da sie ihr Leben darauf ausgelegt hatten, in diesem Raum Käse vorzufinden. Einer der beiden Menschen erkennt nach einer Zeit des Grübelns und Haderns, dass sich ihre Situation grundlegend geändert hat und sie sich anpassen müssen, da sie sonst verhungern. Er überwindet seine Angst und beginnt im Labyrinth ebenfalls nach neuen Nahrungsquellen zu suchen. Die ersten Versuche bleiben ergebnislos. Doch nach einiger Zeit findet auch er die Kammer mit dem neuen Käse.

Die Geschichte zeigt sehr anschaulich, dass sich niemand darauf verlassen kann, dass morgen noch die gleichen Gegebenheiten vorherrschen wie heute. Nur wer sich umsieht, Chancen wahrnimmt und nicht stehen bleibt, wird etwas Neues und Lukratives finden.

LEGO würde heute noch Holzspielzeug verkaufen, Nintendo Kartenspiele herstellen und Amazon wäre ein Online-Buchhändler unter vielen. Unternehmen müssen akzeptieren, dass die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung, disruptive Innovationen sowie weltweite Krisen oder Kriege Kundenbedürfnisse, Lieferketten und ganze Märkte über Nacht verändern können. Wer sich darauf einstellt, sowie zeitnah und flexibel reagiert, der wird auch zukünftig erfolgreich am Markt agieren können.

Business Development bietet genau für diese Herausforderung eine Lösung. Mit den richtigen Prozessen, Methoden und Werkzeugen, die in diesem Buch beschrieben

werden, sorgt Business Development dafür, dass ein Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen mit dem Markt und den Bedürfnissen der Kunden wächst.

In der dritten überarbeiteten und erweiterten Auflage dieses Buches werden die für das Business Development wichtigen Key Performance Indicators (KPIs) beschrieben. Es wird erläutert, warum eine Krise auch eine Chance sein kann, und es werden aktuelle, digitale Geschäftsmodelle vorgestellt, die für jedes Unternehmen relevant sind. Mit dem Gartner Hype Cycle, McKinseys „Three Horizons Model“ und der Innovationslandkarte der Firma board of innovation werden weitere Werkzeuge für das Business Development aufgezeigt. Durch ein ausführliches Interview mit Björn Radde (Vice President Digital Experience bei T-Systems) wurde das Buch ergänzt und mit Zitaten aus Wissenschaft und Wirtschaft abgerundet.

Während der Mensch in der Geschichte neuen Käse sucht, fasst er seine Erfahrungen und Erkenntnisse, die er bei der Suche gewonnen hat, zusammen und schreibt sie als Erinnerung für sich selbst und für seinen Freund an die Wände des Labyrinths. An eine Wand schreibt er: „Was würdest du tun, wenn du keine Angst hättest?“ In diesem Sinne wünsche ich Ihnen jederzeit den Mut, die gewohnte „Umgebung“ zu verlassen und sich auf die erfolgreiche Suche nach Neuem zu begeben.

Hessisch Oldendorf
Mai 2022

Dr. Andreas Kohne

Literatur

1. Spencer Johnson. *Die Mäuse-Strategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen*. Ariston, 2015.

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	VUCA	15
1.6	Ambidextrie	16
1.7	Agilität	18
1.8	Lean Business	19
1.9	Unternehmenskultur	20
1.10	Krise als Chance	22
	Literatur	24
2	Business Development	25
2.1	Mindset, Skillset und Toolset	25
2.2	Rolle	26
2.3	Rollenprofil	28
2.4	Organisationseinheit	29
2.5	Prozess	32
2.5.1	Ideenphase	34
2.5.1.1	Co-Creation	46
2.5.2	Projektplan	47
2.5.3	Businessmodell	48
2.5.3.1	Digitale Businessmodelle	51
2.5.4	Businessplan	58
2.5.5	Prototyp	60
2.5.5.1	MVP	61
2.5.6	Entwicklungsphase	62
2.5.7	Testphase	64
2.5.8	Realisierungsphase	65

2.5.9	Kommunikation und internes Marketing	67
2.5.10	Dokumentation	71
2.5.11	Lessons Learned	71
2.5.12	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	72
2.6	Agiler Business Development Prozess	73
2.7	Three Horizons Model	75
2.8	Innovationslandkarte	77
2.9	Business Development KPIs	78
	Literatur	83
3	Portfolio	85
3.1	Portfoliostruktur	85
3.2	Produktlebenszyklus	88
3.3	Portfoliomanagement	91
	Literatur	95
4	Ressourcen	97
4.1	Skills	97
4.2	Budget	99
4.3	Interne Ressourcen	100
4.4	Externe Ressourcen	102
4.5	Mergers & Acquisitions	106
4.6	Controlling	108
	Literatur	109
5	Zielmarkt	111
5.1	Marktbeobachtung	111
5.1.1	Gartner Hype Cycle	116
5.2	Marktsegmentierung	118
5.3	Risikoanalyse	120
5.3.1	SWOT-Analyse	120
5.3.2	STEP-Analyse	122
5.4	Internationalisierung	123
	Literatur	126
6	Marktbearbeitungsstrategie	127
6.1	Preisgestaltung	128
6.2	Vertriebskonzept	130
6.3	Partnerkonzept	131
6.4	Marketingkonzept	133
6.4.1	Online-Marketing	137
6.4.2	Social Selling	140

6.5	Sales Enablement	141
6.6	Networking	142
	Literatur	144
7	Fallstudie	145
7.1	Ausgangssituation	145
7.2	Business-Development-Prozess	147
7.3	Ergebnis	151
8	Interview mit Björn Radde	153
9	In sechs Schritten zum Business Development	159
10	Stimmen aus Wissenschaft und Wirtschaft	163
	Stichwortverzeichnis	173

Über den Autor



Dr. Andreas Kohne. (Foto mit freundlicher Genehmigung der Materna Information & Communications SE)

Andreas Kohne Als Experte für Innovation, Transformation und Kommunikation veröffentlicht Andreas Kohne relevantes Fachwissen auf prägnante und verständliche Art und Weise. Seine Publikationen gehören international zur Standardlektüre in Wirtschaft und Wissenschaft und erscheinen in deutscher und englischer Sprache.

Der Autor arbeitet als Business Development Manager in der IT-Branche und begleitet Firmen und Behörden auf ihrem Weg durch die Digitalisierung.

Als gefragter Speaker, Trainer und Berater vermittelt Andreas Kohne praxisrelevantes Fachwissen. Mit einer gelungenen Mischung aus Expertise, Interaktion und Motivation ist er als Tech-Translator international unterwegs. Dabei gelingt es ihm, komplexe digitale Strukturen und Prozesse allgemeinverständlich zu veranschaulichen.

Andreas Kohne studierte an der TU Dortmund Informatik sowie Betriebswirtschaftslehre und promovierte dort berufsbegleitend in Informatik.

Er lebt mit seiner Frau in der Nähe von Hannover.

info@andreaskohne.de

<https://www.andreaskohne.de>

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Zusammenhang von Business Development und Mindset, Skillset und Toolset.	26
Abb. 2.2	Der prototypische Business-Development-Prozess	32
Abb. 2.3	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	49
Abb. 2.4	Der Weg zu digitalen Geschäftsmodellen.	53
Abb. 2.5	Verteilung der verkauften Produkte nach Häufigkeit	57
Abb. 2.6	Das Change-Modell nach Streich mit den Handlungsfeldern der Materna TMT GmbH. (Abbildung der Grafik mit freundlicher Erlaubnis der Materna TMT GmbH, 2022)	69
Abb. 2.7	Der Deming-Zyklus/PDCA-Zyklus	73
Abb. 2.8	Der agile Business-Development Prozess.	74
Abb. 2.9	Das Three Horizons Model von McKinsey	76
Abb. 2.10	Die Innovationslandkarte von board of innovation.	77
Abb. 3.1	Die BCG-Matrix	87
Abb. 3.2	Der BCG-Lebenszyklus	88
Abb. 3.3	Diffusion der Innovation.	90
Abb. 3.4	Die Ansoff-Matrix.	93
Abb. 5.1	Der Gartner Hype Cycle	117
Abb. 5.2	Die SWOT-Analyse.	122
Abb. 5.3	Die STEP-Analyse	123
Abb. 6.1	Die Kundenempathiekarte nach XPLANE (vgl. [5])	137
Abb. 6.2	Der Sales Funnel (Vertriebstrichter)	139



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 Change Management erforderlich, 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 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 im 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 zu seinen Kunden 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.

Genauso wie die Digitalisierung schreitet die Globalisierung und Internationalisierung der Märkte immer schneller voran. Die weltweiten Logistiknetze werden feinmaschiger und

die Geschwindigkeit des internationalen Güterverkehrs nimmt weiter zu. Ebenso schreitet der forschungsbedingte Fortschritt in allen Bereichen von der Entwicklung neuer Produkte bis hin zu ihrer Fertigung weiter voran.

Diese Beispiele sind nur zwei unter vielen. Die Digitalisierung und Internationalisierung der Märkte kann ganze Branchen von einem Tag auf den anderen auslöschen oder grundlegend verändern. Verlierer sind oft die alteingesessenen Unternehmen, die sich auf den Erfolgen der Vergangenheit ausruhen und nicht damit rechnen, dass ein kleines Start-up ihnen innerhalb kürzester Zeit ihre komplette Kundschaft abziehen könnte. Die Gewinner dieser neuen Zeit sind diejenigen Unternehmen, die es schaffen, solche Veränderungen zu erkennen und sehr schnell darauf reagieren und sich im Zweifel spontan neu erfinden können.

Vor allem Unternehmer, die in der Vergangenheit sehr erfolgreich waren, denken, dass eine (radikale) Veränderung ihres Wertangebots nicht in Frage kommt und oft kann man den Satz „Das haben wir schon immer so gemacht ...“ hören. Dies ist ein Totschlagargument gegen Veränderung, die aber dringend nötig ist. Dass eine einst gute Idee, die sich erfolgreich verkaufen ließ, mittel- bis langfristig nichts mehr wert ist, belegt auch eine Studie des DIM (Deutsches Institut für Marketing, vgl. [3]). Sie besagt, dass 80 % aller Unternehmen in den ersten fünf Jahren scheitern. In den ersten zehn Jahren sind es sogar 24 von 25 Unternehmen. Der Grund ist einfach: Es konnten mittelfristig nicht mehr genug Neukunden gewonnen werden und Bestandskunden konnten nicht mehr mit aktualisierten Angeboten an das Unternehmen gebunden werden.

Deswegen ist in jedem Unternehmen, egal, ob Dienstleistungs- oder Produktunternehmen, eine ständige Innovation, Veränderung und Anpassung an die neuen Marktgegebenheiten und Kundenanforderungen gefragt. Damit diese Veränderung auch gelingt und von Dauer ist, muss sie geordnet und planbar vonstattengehen. Genau hier liegt die grundlegende Idee des Business Developments. Das Business Development soll innerhalb eines Unternehmens dafür Sorge tragen, dass die hergestellten Produkte oder die angebotenen Dienstleistungen optimal auf einen gegebenen Zielkundenbereich abgestimmt sind. Weiterhin trägt das Business Development die Verantwortung für die permanente Anpassung der Produktportfolios an die sich ändernden Marktgegebenheiten. Dazu gehört zum Beispiel auch der Aspekt des Partnermanagements. Hierbei werden die Partner eines Unternehmens gezielt ausgewählt und gesteuert, sodass gemeinsam mehr Geschäft entsteht.

Das Business Development kommt klassisch aus den IT-nahen Unternehmen. Dort waren die umwälzenden Veränderungen in den letzten Jahrzehnten am größten. Inzwischen hat sich das Business Development aber in vielen Branchen durchgesetzt, da es zahlreiche Vorteile auch für Unternehmen, die nicht rein von der IT leben, mit sich bringt. Zum Beispiel wird in den Bereichen Biotechnologie, Chemie und Pharmazie massiv auf Business Development gesetzt, da die Internationalisierung und der immer größere Vorfertigungsgrad von günstigen Zulieferungsprodukten ein ganz anderes Geschäft verlangen. Grundsätzlich ist das Business Development aber für alle Unternehmen in allen Bereichen ab einer gewissen Größe unabdingbar. Dabei lässt sich kein fester Wert für die Anzahl der Mitarbeiter angeben. Selbst Unternehmen, die gerade ihre Gründungsphase abgeschlossen haben, müssen

sich und ihre Produkte permanent an den Markt anpassen. Ob dafür eine eigene Unternehmenseinheit gegründet oder die Aufgabe zum Beispiel vom Vertriebs- oder Marketingleiter mitübernommen wird, hängt von vielen individuellen Faktoren ab, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

Dieses Buch stellt Ihnen im weiteren Verlauf das Business Development ausführlich vor, zeigt Ihnen, wie Sie ein Business Development in Ihrem Unternehmen aufbauen und optimal betreiben können und welche Disziplinen berücksichtigt werden müssen. Dazu ist das Buch wie folgt aufgebaut: Zuerst wird in Kap. 1 das Business Development definiert und von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt. Weiterhin werden die wichtigsten Stakeholder und die nötige Unternehmenskultur genau beleuchtet. Danach wird in Kap. 2 das Business Development detailliert vorgestellt. Dabei wird genau zwischen der Rolle des Business-Development-Managers, der Organisationseinheit und dem eigentlichen Prozess unterschieden. Nachfolgend wird das Thema Portfolio in Kap. 3 beleuchtet und beschrieben, welche Auswirkungen Business Development auf die zukunftsweisende Portfolioentwicklung hat. Als Nächstes widmet sich das Buch dem Bereich der Ressourcen in Kap. 4. Hierbei werden das Skill Management, die Verwaltung von internen und externen Ressourcen, das Thema Mergers & Acquisition sowie das Thema Controlling besprochen. Daran schließt sich eine Betrachtung des Zielmarktes in Kap. 5 an. In diesem Abschnitt werden die Themen Marktbeobachtung, Risikoanalyse, Marktsegmentierung und Internationalisierung angesprochen. Anschließend wird das Herzstück des Business Developments, die Marktbearbeitungsstrategie, ausführlich in Kap. 6 vorgestellt. Hierbei geht es unter anderem um die Preisgestaltung, das Vertriebs-, das Partner- und das Marketingkonzept sowie um das Sales Enablement. Im weiteren Verlauf wird das Business Development in einer fiktiven Fallstudie in Kap. 7 in Aktion gezeigt. In Kap. 8 befindet sich ein ausführliches Interview mit Björn Radde (Vice President Digital Experience, T-Systems) über das Thema Business Development. Abschließend zeigt Kap. 9 die sechs Schritte zum erfolgreichen Business Development. Abgerundet wird das Buch in Kap. 10 mit Stimmen aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Bitte beachten Sie, dass im Folgenden bei Formulierungen stets die männliche Form gewählt wird. Dies stellt eine einheitliche Lesbarkeit sicher und soll in keinem Fall diskriminierend gemeint sein. Es sind stets alle Geschlechter angesprochen. Bitte beachten Sie weiterhin, dass dieses Buch den Bereich Business Development möglichst ganzheitlich beschreiben möchte. Dazu wird das Konzept des Business Developments so beschrieben, dass es für alle Unternehmensarten einsetzbar ist. Darum wird im Folgenden nicht konsequent zwischen Produkt und Dienstleistung unterschieden.

Doch jetzt wünsche ich Ihnen viel Vergnügen mit diesem Buch und hoffe, dass es Ihnen hilft, einen umfassenden Eindruck des Themas Business Development zu gewinnen. Egal, ob Sie als Manager Business Development in Ihrem Unternehmen einführen oder optimieren wollen oder Sie schon jetzt oder zukünftig in diesem Bereich arbeiten. Ich hoffe, dieses Buch liefert Ihnen Antworten und Anregungen und hilft Ihnen, Ihr Business zukunftsicher und kundenorientiert zu gestalten und zu entwickeln.

1.1 Business Development

Das Business Development ist in den letzten Jahren in vielen Branchen der zentrale Motor für Veränderungen und Anpassungen der getätigten Geschäfte geworden. Dabei ist das Business Development keine klar umrissene Aufgabe oder eine klar definierte Rolle. Es ist vielmehr eine Sammlung von verschiedenen Herangehensweisen, die, richtig eingesetzt, helfen, ein Unternehmen permanent an den Wünschen und Anforderungen der Kunden auszurichten und eine möglichst hohe Marktdurchdringung zu erreichen. Dadurch kommt es oft zu Missverständnissen. Wörtlich aus dem Englischen übersetzt bedeutet Business Development „Geschäftsentwicklung“. Dies ist aber irreführend, da Business-Development-Aufgaben sich immer nur einem konkreten Firmenbereich, einem Produkt oder einer Dienstleistung widmen. Geschäftsentwicklung im deutschen Sinne wäre eher das Corporate Development, welches sich der strategischen Unternehmensplanung, der Optimierung und dem Ausbau eines Unternehmens als solchem widmet. Besser lässt sich der Begriff Business Development mit „Geschäftsfeldentwicklung“ übersetzen. Hier wird deutlich, dass das Business Development einzelne Bereiche ganz konkret optimiert und ausbaut.

Die Aufgaben des Business Developments lassen sich grob etwa wie folgt zusammenfassen (vgl. [4]). Business Development soll:

1. bestehende, aber unerfüllte Marktbedürfnisse befriedigen,
2. neue Technologie, Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt bringen,
3. einen bestehenden Markt mit einem neuem Geschäftsmodell verbessern, aufbrechen oder verändern und
4. einen ganz neuen Markt schaffen.

In der Regel arbeitet das Business Development in den Bereichen 1. bis 3. Oft wird in diesen Bereichen mit dem Marketing, der Produktion und der Entwicklungsabteilung zusammengearbeitet. Der 4. Punkt soll hier nicht unerwähnt bleiben, doch er ist den ganz großen Unternehmen einer jeweiligen Branche vorbehalten, die die Zeit und das nötige Kapital aufbringen können, mit neuen Produkten einen ganz neuen Markt zu schaffen. Apple ist hier sicherlich ein gutes Beispiel.

Beispiel

Vor der Einführung des ersten iPads im Jahr 2010 gab es noch überhaupt keinen Markt für Tablet-Computer und vor der Markteinführung des iPhones im Jahr 2007 gab es faktisch keine Smartphones. Bereits im Jahr 2013 überschritt die Zahl der verkauften mobilen Endgeräte (Smartphones und Tablets) den Verkauf von klassischen PCs und Notebooks. Es ist also möglich, solch einen Erfolg zu haben, aber im Normalfall geht es um Business-Veränderungen in einem kleineren Maßstab. ◀

Viele, vor allem kleinere Firmen, stehen oft vor dem Problem, dass sie nur wenige Umsatzträger (Produkte und/oder Dienstleistungen) im Portfolio haben und diese oft nur bei einer sehr geringen Anzahl an Kunden platzieren können. Dies kann viele Gründe haben. Zum Beispiel wird ein IT-Beratungsunternehmen zuerst Aufträge in der näheren Umgebung akquirieren, da ansonsten weitere Kosten für Fahrten und Spesen anfallen und das Unternehmen über gewisse Ortsgrenzen vielleicht gar nicht bekannt ist. Es kommt sogar häufig vor, dass 80 % des gesamten Umsatzes einer Firma mit nur einem Kunden erzielt wird. Es besteht also eine sehr hohe Abhängigkeit von diesem Kunden. Aber auch, wenn Geschäfte mit weiteren Kunden getätigt werden, ist es nie von Vorteil, wenn ein Kunde übermäßig wichtig für ein Unternehmen ist. Dies ist zum Beispiel ein klassischer Ansatzpunkt für Business Development.

Eine zentrale Aufgabe des Business Developments ist es, neue Kunden für bestehende Produkte zu gewinnen und existierende Kundenbeziehungen auszubauen. Um dies zu erreichen, müssen die angebotenen Produkte optimal an den Marktbedürfnissen ausgerichtet sein und den Kunden (im Optimalfall) in einer für ihn wichtigen Situation unterstützen oder ein zentrales Problem des Kunden lösen. Es ist somit nicht damit getan, einfach durch den Vertrieb mehr Akquise zu tätigen. Es müssen grundlegende Veränderungen und Anpassungen an den Produkten und der Art und Weise, wie sie verkauft werden, vorgenommen werden. Natürlich spielt der vertriebliche Aspekt eine große Rolle im Business Development. Es müssen permanent neue Kunden und möglicherweise neue Märkte erschlossen werden und existierende Kunden müssen an das Unternehmen gebunden und mit weiteren Produkten beliefert werden. Klassisch wird hier von Cross- und Up-Selling gesprochen. Dabei wird beim Up-Selling einem Kunden mehr von einem bestehenden Produkt verkauft und beim Cross-Selling werden weitere Produkte aus dem Portfolio an einen bestehenden Kunden verkauft.

Diese permanente Anpassung und Optimierung des Produktportfolios ist für viele Unternehmen nicht üblich. Sie bewegen sich seit Langem mit einem erfolgreichen Produkt in einem stabilen Markt. Leider verändert sich der Markt in den letzten Jahren immer schneller und es ist auch kein Ende in Sicht. Die Veränderung, getrieben durch die weltweite Digitalisierung, Technisierung und Globalisierung, wird wohl eher noch an Geschwindigkeit zunehmen. Quasi über Nacht können heutzutage ganze Märkte umgeworfen oder sogar ausgelöscht werden. Hierbei wird von sogenannten Big Bang Disruptions gesprochen (vgl. [2]). Disruptive Veränderungen sind dabei grundsätzliche massive Marktveränderungen, die durch neue Technologie oder die gewinnbringende Kombination bestehender Technologien zu einem völlig neuen Produkt getrieben werden. Vor allem die Kombination bestehender Technologien zu neuen Lösungen kostet im Grunde genommen nichts mehr, da mehr oder weniger gefahrlos digitale Produkte (Hard- und Software) zu neuen Paketen geschnürt werden können, ohne große Kosten oder Produktionshallen zu beanspruchen. Sie können mehr oder weniger sicher sein, dass irgendwo auf dieser Welt zu diesem Zeitpunkt in einer Garage gerade jemand an einer Idee arbeitet, die Ihr Geschäft schon morgen gefährden könnte. Genau darum ist das Business Development heutzutage unerlässlich, da sich Unter-