

Andreas Kohne

Business Development

Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung
für erfolgreiche Unternehmen



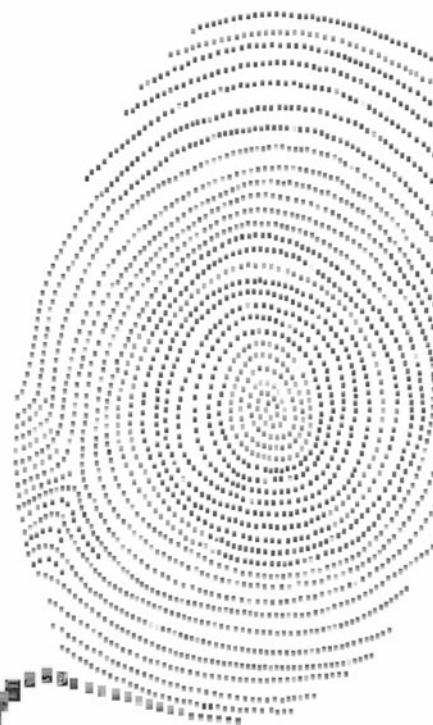
Springer Vieweg

Business Development

Lizenz zum Wissen.

Sichern Sie sich umfassendes Technikwissen mit Sofortzugriff auf tausende Fachbücher und Fachzeitschriften aus den Bereichen: Automobiltechnik, Maschinenbau, Energie + Umwelt, E-Technik, Informatik + IT und Bauwesen.

Exklusiv für Leser von Springer-Fachbüchern: Testen Sie Springer für Professionals 30 Tage unverbindlich. Nutzen Sie dazu im Bestellverlauf Ihren persönlichen Aktionscode **C0005406** auf www.springerprofessional.de/buchaktion/



**Jetzt
30 Tage
testen!**

Springer für Professionals.
Digitale Fachbibliothek. Themen-Scout. Knowledge-Manager.

-  Zugriff auf tausende von Fachbüchern und Fachzeitschriften
-  Selektion, Komprimierung und Verknüpfung relevanter Themen durch Fachredaktionen
-  Tools zur persönlichen Wissensorganisation und Vernetzung

www.entschieden-intelligenter.de

Springer für Professionals

 Springer

Andreas Kohne

Business Development

Kundenorientierte
Geschäftsfeldentwicklung
für erfolgreiche Unternehmen

Andreas Kohne
Materna GmbH, Dortmund
Deutschland

ISBN: 978-3-658-13682-6
DOI 10.1007/978-3-658-13683-3

ISBN: 978-3-658-13683-3 (eBook)

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 2016

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

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 gleichzeitig noch Aufgaben aus den Bereichen Portfolio- und Partnermanagement mit übernommen.

Beim Business Development steht die permanente Veränderung im Mittelpunkt. Der Markt, die Kundenanforderungen und die Preisstrukturen verändern sich. 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 Business Modellen 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 von einer ganz anderen Seite kennenzulernen. Dabei habe ich 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, dass Sie beim Aufbau eines Business Developments in Ihrem Unternehmen nutzen können, oder dass 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 den 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 Buchs in Ihr Tagesgeschäft überführen, ist schon viel gewonnen. Ich wünsche Ihnen beim Lesen dieses Buches viele gute Ideen, viel Erfolg bei der Umsetzung und vor allem Spaß, denn das sollte es machen!

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinen Kollegen bei der Materna GmbH bedanken, die mir stets mit Rat und Tat zur Seite standen und von denen ich in den letzten Jahren viel lernen durfte: Dr. Christian Schumer, Guido Weiland und Ulrich Pöhler.

Weiterhin möchte ich meiner Lektorin bei Springer, Frau Dr. Kathke, danken, die mich ermutigt hat, dieses Buch zu schreiben und die immer ein offenes Ohr für meine Fragen hatte.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Verlobten, Linda Otto, bedanken, die mich bei der Erstellung dieses Buches immer unterstützt und mich permanent ermutigt hat, den Traum dieses Buches wahr werden zu lassen.

Danke!

Dortmund, Mai 2016

Dipl. Inf.
Andreas Kohne

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
 - 1.1 Business Development 4
 - 1.2 Change Management 10
 - 1.3 Stakeholder 12
 - 1.4 Unternehmenskultur 14
 - Literaturverzeichnis 16

- 2 Business Development** 19
 - 2.1 Rolle 19
 - 2.2 Rollenprofil 21
 - 2.3 Organisationseinheit 22
 - 2.4 Prozess 24
 - 2.4.1 Ideenphase 26
 - 2.4.2 Projektplan 34
 - 2.4.3 Business Modell 35
 - 2.4.4 Business Plan 38
 - 2.4.5 Prototyp 40
 - 2.4.6 Entwicklungsphase 42
 - 2.4.7 Testphase 43
 - 2.4.8 Realisierungsphase 45
 - 2.4.9 Kommunikation und internes Marketing 46
 - 2.4.10 Dokumentation 47
 - 2.4.11 Lessons Learned 47
 - 2.4.12 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 48
 - Literaturverzeichnis 50

- 3 Portfolio** 51
 - 3.1 Portfoliostruktur 51
 - 3.2 Portfoliolebenszyklus 55
 - 3.3 Portfoliomanagement 58
 - Literaturverzeichnis 62

4 Ressourcen	63
4.1 Skills	63
4.2 Budget	65
4.3 Interne Ressourcen	66
4.4 Externe Ressourcen	68
4.5 Mergers & Acquisitions	72
4.6 Controlling	74
Literaturverzeichnis	75
5 Zielmarkt	77
5.1 Marktbeobachtung	77
5.2 Marktsegmentierung	79
5.3 Risikoanalyse	81
5.3.1 SWOT-Analyse	81
5.3.2 STEP-Analyse	83
5.4 Internationalisierung	84
Literaturverzeichnis	86
6 Marktbearbeitungsstrategie	87
6.1 Preisgestaltung	88
6.2 Vertriebskonzept	90
6.3 Partnerkonzept	91
6.4 Marketingkonzept	93
6.5 Sales Enablement	97
Literaturverzeichnis	100
7 Fallstudie	101
7.1 Ausgangssituation	101
7.2 Business Development Prozess	103
7.3 Ergebnis	107
8 In sechs Schritten zum Business Development	109
Sachverzeichnis	113

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Der prototypische Business Development Prozess.....	25
Abb. 2.2	Die Business Model Canvas, Diese Grafik wird von der Strategyzer AG unter der creative commons (cc) Lizenz (CC BY-SA 3.0) zur Verfügung gestellt	36
Abb. 2.3	Der Deming-Zyklus/PDCA-Zyklus	49
Abb. 3.1	Die BCG-Matrix	53
Abb. 3.2	Der BCG-Lebenszyklus	55
Abb. 3.3	Diffusion der Innovation	57
Abb. 3.4	Die Ansoff Matrix	59
Abb. 5.1	Die SWOT-Analyse	83
Abb. 5.2	Die STEP-Analyse	84
Abb. 6.1	Die Kundenempathiekarte nach XPLANE (vgl. [4])	96

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 an Produkten, Dienstleistungen und der Art, wie im Unternehmen gearbeitet und kommuniziert wird mit sich. Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter an

ihr Unternehmen wird mit dem Begriff Consumerization zusammengefasst. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter im Unternehmen mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie im privaten Bereich sowohl mit mobilen Endgeräten produktiv arbeiten als auch soziale Kommunikationsmedien einsetzen wollen. Umsetzungen in der Geschäftswelt können zum Beispiel mit dem Trend des BYOD (Bring your own Device) gesehen werden. BYOD erlaubt es zum Beispiel private Smartphones und Tablets als normales Arbeitsgerät einzusetzen und firmeninterne Dienste wie E-Mail, Kalender und Datendienste zu nutzen (vgl. [6]). Dabei handelt es sich aber nur um eine interne Änderung.

Die Erwartungshaltung der Kunden steigt mit der fortschreitenden Digitalisierung. Produkte und Dienstleistungen sollten deshalb mehr denn je permanent überdacht und angepasst werden; neue Produkte müssen schneller und preiswerter am Markt positioniert werden. Dafür sollten 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 Marktbegeleitern 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 sich immer noch zu erholen. Musikabspielgeräte wie Kassetten- und CD-Spieler waren auf einmal nicht mehr nötig. 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 zügig voran. Die weltweiten Logistiknetze werden immer feinmaschiger und die Geschwindigkeit des internationalen Güterverkehrs nimmt immer weiter zu. Ebenso

schreitet der forschungsbedingte Fortschritt in allen Bereichen von der Entwicklung neuer Produkte bis hin zu ihrer Fertigung immer 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 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.

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 für einen gegebenen Zielkundenbereich optimal 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 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 Pharma 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 für alle Unternehmen in allen Bereichen 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 wird, oder die Aufgabe zum Beispiel vom Vertriebs- oder Marketingleiter mit übernommen wird, hängt von vielen, individuellen Faktoren ab, auf die hier im Weiteren keine Rücksicht genommen wird.

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