

Wenn sich Unternehmen neue Märkte erschließen

Business Development Management

Wolfram M. Walter, PMD Akademie

Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Dieses Zitat wird mehreren Menschen zugeschrieben, u. a. dem BMW-Lenker Eberhard von Kuehnheim. Ob es in allen Fällen tatsächlich greift, mag unterschiedlich gesehen werden und der eine oder andere wird auch unterschiedliche Erfahrungen gesammelt haben. Im Prinzip ist es davon abhängig, ob man einen bereits im Markt vorhandenen Bedarf deckt oder einen neuen Bedarf generiert.

Nicht alle Unternehmen, die als wirtschaftlich geführte Organisation mit dem Ziel der Gewinnmaximierung geführt werden, beschäftigen sich mit der zielgerichteten Entwicklung neuer Geschäftsfelder (Business Development Management, BDM). In der Regel sind es eher sehr innovative Unternehmen oder größere Firmen, die Zeit, Ressourcen und Geld in dieses Segment investieren. Die kleineren Unternehmen konzentrieren sich häufig auf die Sicherung der Bestandskunden, sicherlich auch auf die Gewinnung von Neu-Kunden. Spätestens hier kommt es zu Überschneidungen mit dem Vertrieb, was die Diskussionen innerhalb einer Organisation nicht immer einfach macht. Ob man mit dem Vertrieb startet und dann die Geschäfte entwickelt oder mit dem BDM, um dann die richtigen Vertriebsmaßnahmen folgen zu lassen, ist keine philosophische Betrachtung sondern eine Frage des systemischen Blickwinkels.

Schaut man aus der Organisation in den Markt, spielt der Vertrieb die zentrale Rolle. Das Angebot ist davon abhängig, über welche Kernkompetenzen das Unternehmen verfügt. In dem Dialog mit den Kunden werden vorhandene Bedarfe verkauft oder zusätzliche Bedarfe generiert. Ob diese bedient werden oder nicht, ist eine Frage des Portfolios und der damit verbundenen Kompetenztiefe. Durch eine Fokussierung auf ein Spezialangebot ist man in der Lage, mit einer sehr hohen Kompetenz einzelne Nischen zu bedienen. Es gibt nur wenige Konkurrenten, die Margen sind entsprechend hoch, das unternehmerische Risiko allerdings auch. Bricht die Nische weg, entfällt eine Patentfrist oder verlassen die wesentlichen Kompetenzträger das Unternehmen, fehlen mögliche Alternativen. Ist das Unternehmen breit aufgestellt, ist das Risiko geringer, allerdings steigt die Anzahl der Konkurrenten und somit der organisatorische Aufwand.

Werden aus dem Stammmarkt heraus neue Anforderungen an die Organisation gestellt, greift das BDM. Hier geht es weniger um die Erweiterung des Portfolios auf Basis der Gespräche mit Kunden und Interessenten, sondern um die Generierung ganz neuer Produkte. Da die Kompetenz eher gering bis gar nicht vorhanden sein wird, bedarf es intensiver Vorbereitungen. Zu den wesentlichen Aufgaben eines BDM gehört es, dass die Marketingchancen und Absatzmärkte intensiv analysiert und nach

verschiedenen Parametern bewertet werden. Es ist zwingend erforderlich, sich mit den Wettbewerben zu beschäftigen, Geschäftspläne zu verfassen und konkrete Geschäftsmodells zu entwickeln. Das alleine reicht jedoch nicht aus. Mindestens genauso wichtig ist es, die Fähigkeiten der Organisation durch geeignete Verfahren (SWOT-Analyse der Havard Business School ¹⁾, 7S-Modell von McKinsey ²⁾) auf den Prüfstand zu stellen. Eine Organisation, die in sich selbst nicht gefestigt ist, kann extern nicht erfolgreich sein.

Verlässt man sogar seinen Heimmarkt und möchte man ganz neue Geschäftsfelder bedienen, ist dies in der Regel durch ein organisches Wachstum nicht mehr möglich. Um schnell auf dem neuen Markt erfolgreich zu sein, müssen zusätzliche Kompetenzen erworben werden. Es findet eine klassische Diversifikation statt. Dabei spielt es keine Rolle, ob die neuen Kompetenzen durch Zukäufe oder durch das Bilden gemeinsamer Allianzen erworben werden. Spätestens an dieser Stelle ist eine Analyse auf Basis etablierter Modelle durchzuführen, wie sie z. B. Michael E. Porter³⁾ mit seiner Wettbewerbsmatrix entwickelt hat.

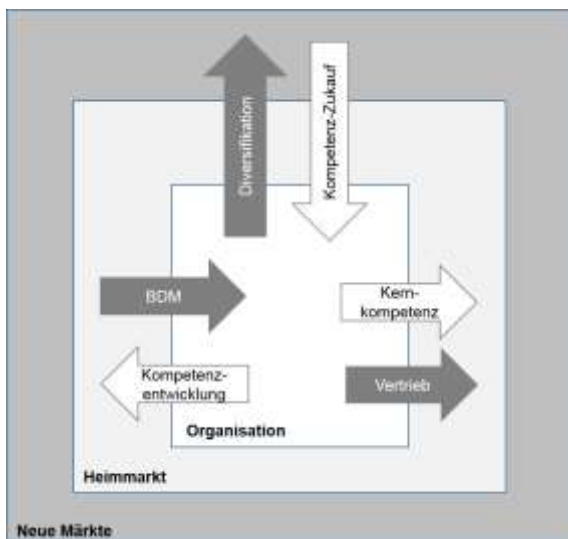


Bild 1: Unterschiedliche Märkte erfordern verschiedene Kompetenzen

Beschäftigt sich ein Unternehmen mit konkreten BDM-Maßnahmen, kommt es innerhalb der Organisation häufig zu intensiven Diskussionen. Muss zunächst der Vertrieb in den Markt und Bedarfe erfragen, bevor der BDM-Bereich aktiv wird oder muss der BDM-Bereich zunächst neue Ideen entwickeln, damit der Vertrieb aktiv werden kann? Wartet man darauf, dass es mehr Klarheit über die grundsätzliche Marktentwicklung gibt oder muss sich die Organisation zunächst mit den eigenen Stärken und Schwächen beschäftigen, um die Chancen und Risiken im Markt bewerten zu können?



Bild 2: Die Integration aller Beteiligten

Die Lösung ist so kompliziert wie einfach: sowohl als auch. Die jeweiligen Aufgaben müssen so konzipiert sein, dass sie ineinander greifen und sich gegenseitig positiv beeinflussen.

Voraussetzungen

Natürlich wäre es zu einfach, wenn sich nun die jeweils Betroffenen einfach mal gemeinsam an einen Tisch setzen, ein klein wenig „brainstormen“, die Idee den jeweiligen o. a. bunten Feldern zuordnen und dann loszulegen. Eine wesentliche Voraussetzung fehlt nämlich noch: Die internen Prozesse und die gesamte Organisation muss darauf ausgerichtet sein, den im Markt generierten Bedarf auch tatsächlich bedienen zu können. Wird ein neues Produkt oder eine neue Leistung beworben und es zögert sich die Auslieferung oder Leistungserbringung hinaus, geht die Reputation verloren und es kann viele Monate oder sogar Jahre dauern, bis der Markt wieder Vertrauen gefunden hat. Geht man projekthaft vor, sollte folgende Reihenfolge eingehalten werden:

- Definition der Unternehmensziele bzw. Marktziele mit Blick auf das Produkt / die Leistung
- Breite Kommunikation der Ziele in die Linie und gleichzeitig Vorstellung einer Roadmap, wie die Ziele erreicht werden sollen
- Aufbau einer internen Unternehmenskommunikation, um kontinuierlich über Maßnahmen, Meilensteine und Zielerreichung zu berichten
- Wird durch das Produkt / die Leistung die bisherige Unternehmensausrichtung deutlich verändert, muss ein Change Manager definiert werden
- Konzeptionierung des Change-Management-Prozesses und Design eines entsprechenden CM-Projektes
- Entwicklung von Methoden und Verfahren, um möglichst viele Mitarbeiter in den Prozess einzubinden

- Ertüchtigung der Prozesse, die für die Produkt-Entwicklung / -Vermarktung bzw. Leistungserbringung benötigt werden
- Schaffen eine Plattform, um neue Produkte / Leistungen entwickeln zu können
- Einrichtung von Maßnahmen, um im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) das Produkt / die Leistungen stetig zu verbessern

Marktentwicklung

Die Beobachtung des Marktes ist ein auf Dauer angelegter Prozess. Dabei muss es sich nicht zwingend um eine Abteilung oder um eine Person handeln, die den Markt kontinuierlich beobachtet. Vielmehr ist es möglich, für die Marktbeobachtung eine virtuelle Organisation aufzubauen. Dabei ist es entscheidend, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten klar formuliert werden und dass die Informationen an einer Stelle zusammenfließen. Dabei kann nahezu jede Führungskraft ihren Beitrag leisten, vom Vertrieb über die Produktion bis hin zur Personalabteilung. Die Kunst ist es, das Netzwerk weit auszudehnen, ohne Einschränkungen auf Produkte und Zielgruppen.

Ob die Informationen in einer Datenbank, auf einem zentralen File-Share oder im Rahmen einer Roadmap dokumentiert werden, spielt keine Rolle. Damit die Informationen nicht irgendwo versanden und das Unternehmen nicht nur zusätzlichen Aufwand generiert sondern auch einen konkreten Nutzen hat, sollten die Aufgaben mit Zeitzielen unterlegt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich die Beobachtung an den Visionen und Zielen des Unternehmens ausrichtet.

Die an diesem Prozess Beteiligten treffen sich regelmäßig, zwei Sitzungen im Jahr sollten dabei ausreichen. Die Moderation und Leitung dieser Virtuellen Organisation ist Managementaufgabe und sollte daher von der Geschäftsführung übernommen werden.

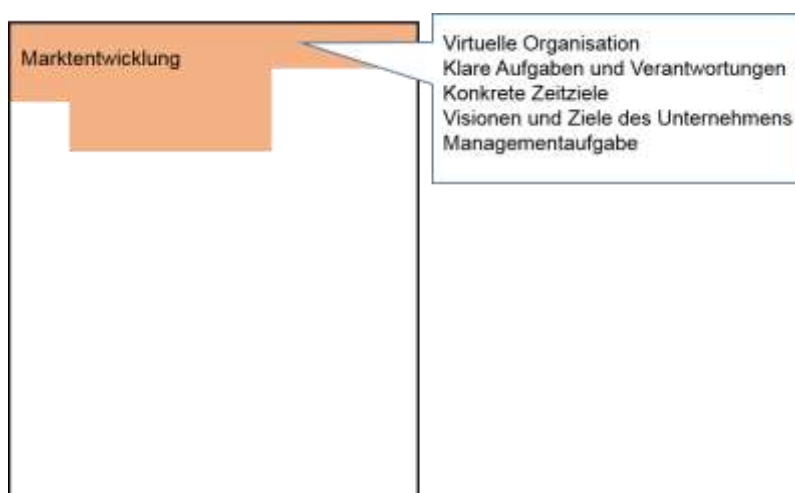


Bild 3: Marktentwicklung

Geschäftsfeldentwicklung

Im Gegensatz zur Marktentwicklung unterliegt die Geschäftsfeldentwicklung strengeren Regeln. Hier reicht es nicht aus, nur ein paar kreative Ideen zu entwickeln und ein wenig über den Tellerrand zu schauen. Da die Vorgehensweise nicht standardisiert ist, reichen auch keine Standardbewertungsverfahren. Um ein breites Spektrum an Ideen zu bekommen, sollte ein kreativer Prozess eingeleitet werden. Um einen Tunnelblick zu vermeiden, werden solche Projekte häufig interdisziplinär organisiert, frei nach der Methode „Think out of the box“. Hier treffen sich Vertriebler mit Controllern, die Personalabteilung diskutiert mit der Produktion und der IT-Spezialist tauscht sich mit der Marketingabteilung aus. Manchmal ist es hilfreich, ausgewählte Kunden, zu denen eine intensive Kundenbeziehung besteht, in diesen Prozess einzubinden.

Unabhängig davon, wie der Prozess organisiert wird, müssen auch hier die Aufgaben, Verantwortungen und Zeitziele konkretisiert werden. Nur mal so entwickeln geht nicht. Die Verantwortlichen müssen in der Lage sein, die Geschäfte sowohl hinsichtlich des Potentials, der Chancen und Risiken aber auch die monetären Auswirkungen bis hin zur Entscheidungsvorbereitung zu bewerten. Sogar rechtliche Aspekte dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

Auch wenn Kreativität, Ideenreichtum und Vielfalt nicht von oben herab bestimmt werden können, sind Ziele und Zeitvorgaben durch die Geschäftsführung unabdingbar.

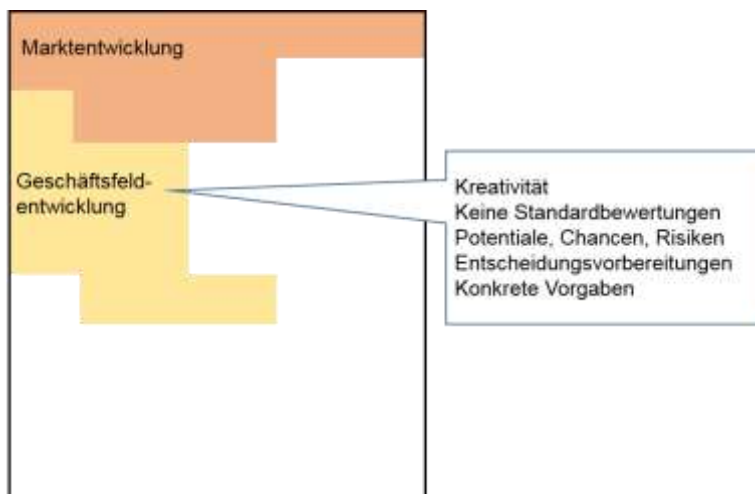


Bild 4: Geschäftsfeldentwicklung

Vertrieb

Die Aufgaben des Vertriebs liegen auf der Hand: bestehende Kunden halten, neue Kunden gewinnen.

In den Kundengesprächen wird nach Kundenbedarfen gefragt und gleichermaßen werden die Leistungen und Produkte der Organisation angeboten. Hier steckt eine große Gefahr, das Produktangebot beliebig zu erweitern. Da es primäres Ziel ist, Umsatz zu generieren, neigt der Vertriebler dazu, „alles zu verkaufen“. Diese Ziele werden verstärkt, wenn die Umsätze rückläufig sind und die Vertriebler immer stärker unter

Erfolgsdruck kommen. Hat man in der Vergangenheit viel Wert auf die eigene Expertise gelegt und intensiv darauf hingewiesen, dass man Spezialist ist, besteht nun die Gefahr, dass man zum Bauchladen-Anbieter wird. Möglichst viele Angebote, dadurch eine möglichst große Zielgruppe, aber leider dadurch auch eine zunehmende große Anzahl an Mitbewerber. Es fällt schwer, ein Alleinstellungsmerkmal auszuprägen, man wird ein Gleicher unter Gleichen.

Bei einem stagnierenden Markt stehen nun auch die Vertriebsmitarbeiter unter Druck, neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Da kommt man schnell auf die Idee, ganz andere Segmente zu bedienen, ganz neue Märkte zu erobern, ganz neue Ideen zu entwickeln. Dabei besteht die Gefahr, dass man die aktuellen und potentiellen Kunden vernachlässigt. Um dies zu vermeiden, sollte ein regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsfeldentwicklung stattfinden. Damit es aber auch bei diesen Treffen nicht nur zu einem allgemeinen Informationsaustausch kommt, sollten das Management klare Vorgaben hinsichtlich Anzahl, Zeit und Erfolg machen.

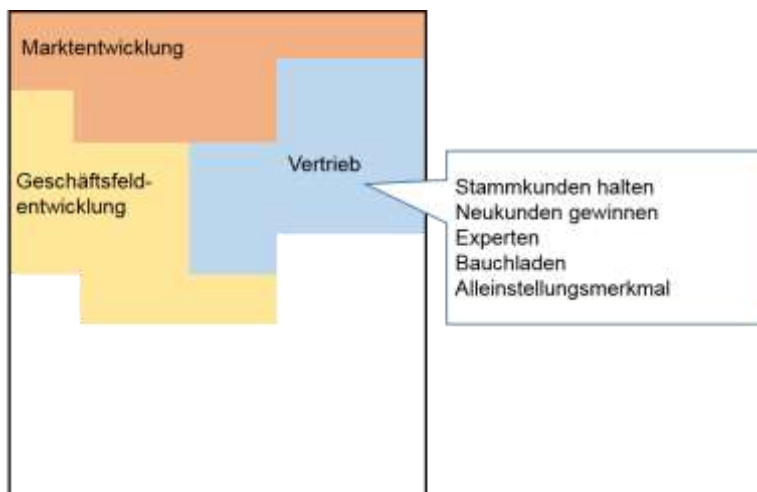


Bild 5: Vertrieb

Stärken / Schwächen

Wenn man mit neuen Produkten und Leistungen in den Markt gehen will, bewegt man sich nicht immer auf sicherem Terrain. Einige Parameter kann man abschätzen, das sorgt für eine angemessene Sicherheit. Andere Einflüsse und Rahmenbedingungen dagegen beinhalten ein hohes Risiko. Risiken können nur dann beherrscht werden, wenn man über eine entsprechende Stabilität und Stärke verfügt. Ist das Unternehmen in sich nicht gestärkt, kann es auch nach außen nicht stark sein. Zu der inneren Stärke gehört, dass die internen Prozesse stabil sind, die Verantwortungen und Zuständigkeiten beschrieben sind und dass es eine Klarheit über mögliche Schwächen gibt. In der Dienstleistungsbranche spielen dabei die Mitarbeiter die entscheidende Rolle. Sie bilden das Potential. Allerdings können die Stärken nur dann verstärkt und die Schwächen nur dann geschwächt werden, wenn die Mitarbeiter auch den Freiraum dazu haben.

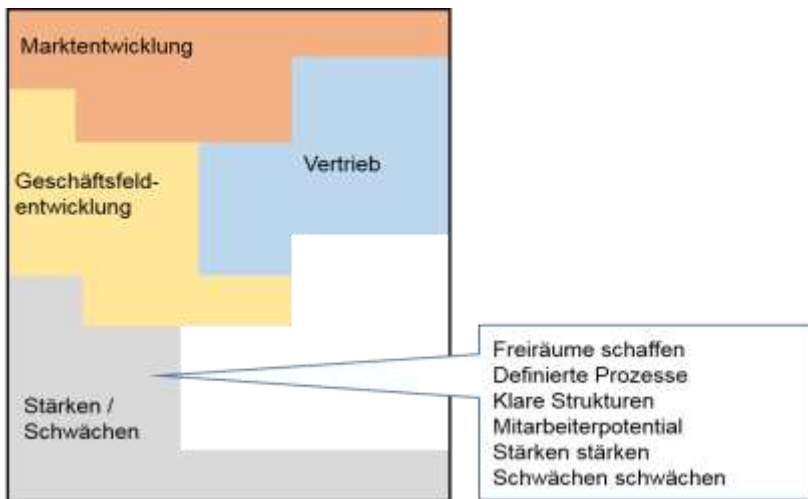


Bild 6: Stärken / Schwächen

Chancen und Risiken

Hat ein Unternehmen sich entschlossen, neue Geschäftsfelder zu entwickeln und stimmen die notwendigen Rahmen-Aktivitäten und -Bedingungen, dann fehlen nur noch die Chancen und Risiken für eine ganzheitliche Betrachtung.

Während die Stärken und Schwächen nach innen gerichtet sind, wirken die Chancen und Risiken nach außen. Die Kombination und Verknüpfung aller Parameter ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Dabei ist es notwendig, dass man nach der IST-Aufnahme nicht stehen bleibt. Durch die stetigen Veränderungen im Markt ändern sich auch die Chancen, die sich im Markt ergeben. Auf der anderen Seite ändern sich aber auch die Risiken, die neu auftreten können. Somit wird deutlich, dass es sich um einen kontinuierlichen Prozess handelt, der geplant und gesteuert werden muss. In regelmäßig stattfindenden Arbeitskreisen könnte eine ständige Reflexion erfolgen.

Was die Verfolgung von Chancen und Risiken betrifft, sollte man sein Hauptaugenmerk auf die Chancen richten und dort seine leistungsfähigsten Mitarbeiter einsetzen. Die Risiken darf man aber natürlich nicht dabei aus den Augen verlieren.

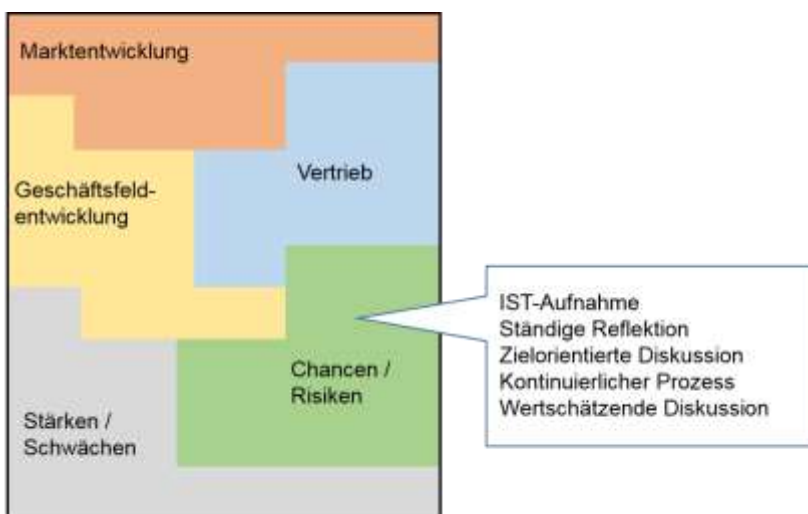


Bild 7: Chancen / Risiken

Fazit

Ein Unternehmen hat die Chance, neue Produkte zu entwickeln, neue Geschäftsfelder zu erschließen und neue Märkte zu erobern. Voraussetzung ist eine stabile und starke Organisation, die bereit ist,

- klare Visionen und Ziele zu definieren,
- eine zielorientierte Diskussion zu führen,
- die Wechselwirkung zwischen Markt und Organisation wertfrei und wertschätzend zu betrachten,
- ständig an den eigenen Stärken und Schwächen zu arbeiten,
- Freiräume zu schaffen, die Kreativität und Individualität fördern,
- Sich mit den Chancen intensiver zu beschäftigen als mit den Risiken.

Leistungen der PMD Projektmanagement Deutschland Akademie GmbH (PMD Akademie)

Die Trainer, Moderatoren und Coaches der PMD Akademie können mit Methodenkompetenzen diesen Entwicklungsprozess begleiten:

- Konzeptionierung und Moderation von Workshops
- Coaching von Projektleitungen
- Unterstützung bei der internen Kommunikation
- Übernahme von Interimsmanagement-Aufgaben

Literaturverzeichnis

- 1) SWOT-Analyse, 1960, Henry Mintzberg, Philip Kotler, Robert S. Kaplan
Havard Business School
- 2) 7S-Modell, 1970, Richard Pascale, Tony Athos, Tom Peters, Robert H. Waterman
jr., McKinsey
- 3) Wettbewerbsmatrix, 1980, Michael E. Porter