Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Erdogan Akin M.A.

Warum Business Development???

Deutsche Unternehmen sind oft erfolgreich, weil sie Spezialitäten anbieten und Nischen auf globalen Märkten besetzen. Angestammte Märkte werden jahrelang hart „beackert“ und der bestehende Kundenstamm gepflegt. Wer zu spät merkt, dass eine Sättigung eintritt und nicht mit Innovationen nachlegt, verliert rasch Kunden, Marktanteile und den Anschluss. Wer zu spät neue und für sein Unternehmen passgenaue Geschäftsfelder mit Wachstumsdynamik findet, verschwindet oder setzt in Hektik auf ein lahmes Pferd. Krisenfester und erfolgreicher ist es, kontinuierlich die Fühler nach neuen Geschäftschancen auszustrecken. Unternehmerisches Gespür, Interdisziplinarität, Kreativität und die Bereitschaft, bestehende Denkmuster in Frage zu stellen sind gefragt. Mit einer professionellen Geschäftsfeldentwicklung, dem sogenannten Business Development, verfügen Unternehmen über geeignete Methodenkompetenzen, Strukturen und Prozesse, um vielversprechende Chancen im Umfeld frühzeitig systematisch zu erfassen, sie mit Routine schneller in profitable Geschäftsmodelle umzusetzen und sie für die positive Unternehmensentwicklung zu nutzen. Dafür ist eine systematische Vorgehensweise und das Einsetzen von bewährten Instrumenten notwendig, um definierte Ziele zu erreichen. Unternehmer und Akteure müssen sich im Klaren sein, welche Ziele verfolgt werden sollen. Business Development konzentriert sich nicht auf kurzfristige Markterfolge, sondern auf die Realisierung von nachhaltigen Geschäftschancen in der Zukunft. Kurzfristige, reine finanzielle Erfolgsorientierung kostet viel Kraft und führt schnell zu Ressourcenverschwendung in Bezug auf mögliche Opportunitätskosten. In diesem Sinne sind Kaltakquisition und Neukundengewinnung undankbare und teure Wege, den Umsatz Nachhaltig zu steigern. Sie stellen auch ein gewisses Risiko dar, weil sie Zeit, Personal und finanzielle Mittel binden, aber zumindest kurzfristig und meist nur in geringem Maße zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. Mit einer rein ressourcenorientierten Sicht werden hier jedoch wichtige Potenziale verschenkt. Wenn man die Aufgabe eines Unternehmers als das Verfolgen einer günstigen Gelegenheit unabhängig von den aktuell verfügbaren Ressourcen versteht, so ist dies kein Aufruf, betriebswirtschaftliche Überlegungen einfach über Bord zu werfen. Vielmehr geht es um eine möglichst breite, realistische Einschätzung von Geschäftschancen und Wegen zu deren Erschließung. Wird diese ureigenste Aufgabe zu lange vernachlässigt, droht das Unternehmen von aktuellen Entwicklungen überrollt zu werden. Dann heißt es oft: „The winner takes it all.“ Dem „Verlierer“ bleibt nur die Aufgabe seines Geschäfts. Zahlreiche aktuelle Insolvenzfälle zeigen dies.

Neue Chancen durch Partnerschaften nutzen

Damit attraktive Märkte und Chancen sowie die eigenen Stärken erfolgreich genutzt werden können, sind Partnerschaften ein geeigneter Ansatz, um Risiko und Kosten zu minimieren und den Umsatz zu steigern. In diesem Sinne können wichtige Handlungsstrategien durch Partnerschaften zu mehr Erfolg führen:

- Umsatzsteigerung durch Kräftebündelung
- Komplettlösungen für den Kunden
- Ressourceneffizienz & Kostenoptimierung
- Risikominimierung durch Risk Sharing

In einer Partnerschaft trägt ein Unternehmen zum gemeinschaftlichen Erfolg bei, ohne dass seine individuellen Grenzen die Grenzen seines Potenzials bestimmen. Ganz im Sinne der unternehmerischen Leitidee verfolgen diese Unternehmen unternehmerische Gelegenheiten unabhängig von ihren eigenen Ressour-

cen. Durch gemeinsame Kräftebündelung und gemeinsames Risk Sharing kann die Potenzialausschöpfung gesteigert und Risiken besser kontrolliert werden.

Internationalisierung & Regionale Ausdehnung

In einer empirischen Studie zu den „Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer“ führte Dirk Holtbrügge, Professor am Lehrstuhl für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, strukturierte, qualitative Interviews mit den Geschäftsführern von 44 Unternehmen, die über mehrere Jahre kontinuierlich und profitabel gewachsen sind. Deren Internationalisierungsstrategien sowie die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Risiken lassen sich wie folgt charakterisieren:

se Marktführer-Strategie Märkte selbst zu erobern, wenn man – wie die „Visionäre“ – auf eine starke Technologie- und F&E-Orientierung bauen kann. Funktioniert diese Strategie auf Märkten, die an den Heimatmarkt angrenzen, noch recht gut, steigt bei den „Eroberern“ mit zunehmender Distanz von der Heimatbasis die Gefahr, den Kontakt zu den Ziel-märkten zu verlieren. Die in wettbewerbsstarken Märkten gesuchten Impulse sind aus der Ferne weniger gut wahrnehmbar, ein Messen mit den Besten nur bedingt möglich.

	Visionäre	Begleiter	Eroberer	Globalisierer
Internationalisierungsmuster	Exporte und Vertriebskooperationen in kulturnahe Regionen	Markteintritt in Form von Kooperationen, Nähe zu wichtigen Kunden	Going-Alone-Strategie in wettbewerbsintensive Märkte und Wettbewerbscluster	Organisches Wachstum (wachsen aus eigener Kraft)
Erfolgsfaktor	Technologieführerschaft, F&E-Tiefe sehr wichtig	Kundennähe, Win-Win-Situation schaffen	Wettbewerbsnähe, Inspiration durch Wettbewerb	Kontinuität: Professionalisierung und Flexibilität
Herausforderung	• Internationale Vision als zukünftiges Leitbild • Vision: leicht verständlich,inspirierend und ansteckend	• Abhängigkeit vermeiden • Identität und Vision wahren • Know-how-Diffusion minimieren	• Optimaler Einsatz knapper Management-ressourcen • Extrem hohe Reisetätigkeit	• Schaffen „globaler Kultur/Mentalität“ • Rollenwandel der Geschäftsführer: vom Spielmacher zum Coach
Risiko	• Management by „World Map“ • Vision wichtiger als Strategie	• Strategie extern vorgegeben • Abhängigkeit von Kunden und Partnern	• Produktangebot nicht ausreichend • Falsche Einschätzung der lokalen Konkurrenz • Rückzug nur unter erheblichen finanziellen Verlusten möglich	• Bürokratisierung und Standardisierung • Diversifikation kontra Kernkompetenzen

Die Übersicht macht deutlich, dass die Partnerschaftsstrategien der „Begleiter“ bei der Erschließung neuer geographischer Märkte helfen, Risiken zu begrenzen und Umsatz chancen zu maximieren, indem sie auf Kundennähe setzen und mit bestehenden Geschäftsbeziehungen auch international wachsen. Andererseits kann es sinnvoll sein, mit einer konsequenten Nischen- beziehungswei-

Die dafür notwendige Präsenz vor Ort ist jedoch teilweise mit erheblichen Investitionen in Mitarbeiter und Infrastruktur verbunden. Gelingt dieser Schritt, kann sich das Unternehmen jedoch erfolgreich zum „Globalisierer“ mit international verteiltem Management entwickeln. Die so erweiterte Produkt-Markt-Sicht liefert wiederum positive Impulse für den Heimatmarkt. Mit etwas Abstraktions-

vermögen lassen sich diese Überlegungen zur Internationalisierung auch auf lokale, regionale und nationale Markteintrittsstrategien oder die Eröffnung neuer Niederlassungen übertragen.

Innovation als wichtiger Erfolgsfaktor…

Klassische Innovationsprozesse, wie sie in den meisten Unternehmen vorherrschen, sind nur für eine Art von Innovation wirklich geeignet: Inkrementelle Verbesserungen und Neuentwicklungen, die nahe dran sind am Bestehenden. Radikalere Innovationen, also neue Geschäftsmodelle, revolutionäre Vertriebskonzepte oder drastische Prozessverbesserungen, brauchen andere Managementkonzepte. Die Kultur eines Unternehmens ist wichtiger als ausgefeilte Prozesse...

Pioniergeist oder Prozessdenken: Was überwiegt in Unternehmen? Antworten gibt eine neue Studie zur Innovationskultur mit dem Titel „Erfolgsfaktor Innovationskultur - das Innovationsmanagement der Zukunft“, die im Frühjahr und Sommer 2011 durchgeführt wurde. Knapp 200 Ideen- und Innovationsmanager, Verantwortliche aus den Bereichen Business Development und Produktentwicklung sowie zahlreiche Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen wurden dazu befragt. Das Ergebnis: Die Hälfte aller Unternehmen hat eine sehr konkrete Vorstellung davon, wie innovativ sie sein müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Innovation mit angezogener Handbremse…

Doch wenn es darum geht, Ideen wirklich voranzutreiben, treten sie auf die Bremse. Nur in jedem dritten Unternehmen ist Innovation wirklich Teil des täglichen Tuns. 70 Prozent belassen es bei Ankündigungen beziehungsweise gehen Innovationen halbherzig nach. Mehr als 80 Prozent lähmen sich selbst durch lange Entscheidungswege und jeder dritte Befragte attestiert sogar, dass sich Entscheidungen „ewig in die Länge“ ziehen würden. Eine wirkliche Macherkultur, also ein Umfeld, das kreativen Köpfen zwar Ziele und Rahmenbedingungen vorgibt, sie aber ansonsten machen lässt, hat nicht einmal jedes sechste Unternehmen etabliert. Und in drei von vier Unternehmen wird Innovation nur so lange gefördert, wie es nichts kostet. Schnelles Wagniskapital für überzeugende Ideen – und seien es nur geringe Summen – stellt gerade mal jedes vierte Unternehmen zu Verfügung. Wie kreativ dürfen Mitarbeiter in Unternehmen wirklich sein? Sehr kreativ – solange sie sich genau an Regeln und Vorschriften halten. Ein Paradox: Selbst in den Innovationsabteilungen deutscher Unternehmen müssen Regeln genau eingehalten werden. Bei vier von fünf Befragten ist der Regelbruch – selbst im begründeten Ausnahmefall – nur sehr eingeschränkt möglich. Bei immerhin 35 Prozent dominieren Regeln so sehr, dass man es als „Kreativität nach Vorschrift“ bezeichnen kann. Kreative hingegen genießen einen geringen Stellenwert: Nur bei 28 Prozent aller Unternehmen sind Kreativität und kreatives Denken hoch angesehen. Gar echte Querdenker einzustellen trauen sich nur 24 Prozent zu. Innovation gerne, aber bitte ohne Risiko. Nur knapp jedes fünfte Unternehmen fördert aktiv Experimente, die anderen 80 Prozent sichern sich durch Studien und Analysen ab, bevor sie handeln. Fehler vermeiden, statt Fehler bewusst zu machen, um aus ihnen zu lernen. Nur 12 Prozent aller Unternehmen akzeptieren schlechte Ideen als Teil des kreativen Prozesses. Ein krasser Widerspruch zu hochinnovativen Unternehmen wie beispielsweise Research in Motion, den Herstellern des Blackberry, wo die „Nine-out-of-Ten“-Philosophie des Gründers Mike Lazaridis vorherrscht: Neun schlechte Ideen helfen, die zehnte gute zu entwickeln.