

Business Development Management: Kann denn Liebe Sünde sein?

So vermeiden Sie, dass Business Development Management für Sie zur verhängnisvollen Affäre wird.

Christian Kalkbrenner – Dipl.-Kfm. (univ.)

Die Internationalisierung und der ständige Wandel in der Marktausrichtung der Unternehmen verlangen von Unternehmen das systematische Ausloten und Umsetzen neuer Geschäftsmöglichkeiten in immer kürzerer Zeit. Business Development Management (BDM) scheint in der Lage, dieses Problem zu lösen. Es hat die Aufgabe, die Marktchancen aufzuzeigen und so zu bewerten, dass daraus Entscheidungen abgeleitet werden können, ob, wann und in welchem Ausmaß welche neuen Aktivitäten angebracht sind.

Kein Wunder, dass Business Development Management, diese neue Schönheit in der strategischen Unternehmensführung, die Phantasien der Unternehmenslenker verzaubert. Doch wie vieles, das so verführerisch einfach klingt, kann sich auch BDM in der Realität zu einer folgenreichen Belastung entwickeln. Und damit daraus keine kurze verhängnisvolle Affäre, sondern eine anhaltende fruchtbare Beziehung entsteht, die die Unternehmensfamilie erweitert, gilt es einigen Verlockungen zu widerstehen.

Sünde 1 – Delegation

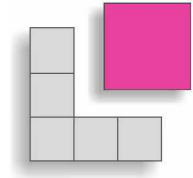
Hüten Sie sich davor, die unternehmerische Hauptaufgabe, nämlich das Entwickeln neuen Geschäftes zu delegieren! Bleiben Sie in der strategischen Verantwortung und Führung und lassen Sie ein kleines, hochkompetentes und führungsstarkes Team die operative Arbeit erledigen. Der operative Projektleiter sollte dabei die Chance haben, ein Projekt auch nach der „go“-Entscheidung federführend umsetzen zu dürfen. Damit rekrutieren Sie intern bereits die Unternehmer von morgen – unter Ihrer Aufsicht.

Sünde 2 – Geringe Vollmacht

Geben Sie dem Team, selbst wenn es eine One-Man-Show ist, ein Budget, ein klares Ziel und weitreichende Vollmachten. Denn Ihr größter Engpass ist die Zeit! Unnötige Rücksprachen, Kompetenzrängeleien und Genehmigungen sind auf ein Minimum zu beschränken. Denn wesentlich sind rasch diskutierbare Zwischenergebnisse und sorgfältig recherchierte Entscheidungsgrundlagen.

Sünde 3 – Keine Regeln

Wer ist für was verantwortlich? Wer gehört zum Team? Wie lange ist der zeitliche Horizont? Was soll in dieser Zeit herauskommen? Wie wird der Erfolg bewertet und gemessen? Wann wird das Projekt BDM personell neu zusammengesetzt. Für wie lange bleibt ein Team zusammen. Was passiert danach?



Es ist eine Mission für eine bestimmte Zeit, die sich danach auflöst oder neu zusammensetzt. Den Teilnehmern vorab diese Informationen zu geben, erhöht den Einsatzwillen, weil sie für Planungs- und Entscheidungssicherheit sorgt.

Sünde 4 – Unwissen

Clusteranalyse, Conjoint-Measurement, vertikale und horizontale Segmentierung, die Differenzierung zwischen Volumen und Potenzial bei Markt und Umsatz, das Denken in Economies of Scales usw. Wer das Strategieinstrumentarium aus dem „ff“ beherrscht, kann die Aufgabe wirklich synergetisch meistern. Und nur dann macht das eigene Team auch tieferen Sinn. Denn kompetente und mutige Bauchentscheider sind in jeder Geschäftsführung ausreichend vorhanden. Dafür benötigt ein Unternehmen kein eigenes Business Development Management.

Sünde 5 – Budget

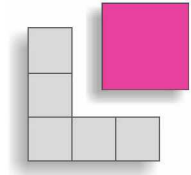
Es kommt der Zeitpunkt, da wird der Wunsch laut, das Budget für das BDM zu steigern, ohne dass bereits ausreichend Erfolge vorliegen. An dieser Stelle könnten Sie die Reißleine ziehen, damit sich im Unternehmen kein Kostenfresser breit macht, der die Neidgefühle anderer Bereiche weckt und für Unfrieden sorgt. Wirkungsvoll Abhilfe schaffen hier zwei Varianten: Die radikale besteht darin, das Team aufzulösen und das Thema eigenständiges BDM für ein bis zwei Jahre auf Eis zu legen. Die maßvollere ist es, das BDM-Team auf Sponsorenjagd zu schicken: Welcher Unternehmensbereich ist bereit, wie viel Geld in das BDM zu investieren? Das auf diese Art erarbeitete Ergebnis ist breit getragen und erhöht die Identifikation mit dem BDM.

Sünde 6 – Fehlende Kennzahlen

Das Schlüssel Know-how im BDM ist der rasche Zugang zu aktuellen Zahlen, wobei zwischen drei verschiedenen Bereichen unterschieden werden kann:

- Marktinformationen über Länder, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber etc.
- Kalkulationen und Preisbandbreiten für die neuen Problemlösungen
- Vorstudien über die Marktakzeptanz.

Je besser die Strukturen für diesen komplexen Prozess im Vorfeld definiert und kanalisiert sind, umso schneller und reibungsloser funktioniert dann das Zusammenspiel in der Praxis. Denn dieses Zusammenspiel bindet Controlling, Marketing bis hin zu M & A–Spezialisten und Steuerberatern.



Sünde 7 – Die Entscheidung

Auch wenn BDM manchem Entscheider den Kopf verdreht und die berühmten Fakten liefert, die für sich sprechen. Leisten Sie sich auch weiterhin ganz bewusst Ihre eigene Meinung und entscheiden Sie unabhängig. Vielleicht ist Ihr Bauchgefühl ein Hinweis, dass noch ein paar Fragen ungeklärt sind. Denn am Ende tragen Sie als Unternehmenslenker die Ergebnisverantwortung und nicht das BDM-Team.

Über den Autor

Christian Kalkbrenner, Dipl.-Kfm. (univ.) arbeitet seit 1992 als Unternehmensberater, Autor und Manager auf Zeit. Er ist darauf spezialisiert Wachstumskonzepte und neue Geschäftsmodelle für Unternehmen zu entwickeln und anschließend deren operative Umsetzung zu begleiten.

Kontakt:

KALKBRENNER-Unternehmensberatung – Lindau am Bodensee

Christian Kalkbrenner

<http://www.ub-kalkbrenner.de> und info@ub-kalkbrenner.de