



## Business Development – mehr als ein Buzzword (Teil 1 von 2)

**„Business Development“, wörtlich übersetzt „Geschäfts- oder Unternehmensentwicklung“, weckt Assoziationen mit Wachstum, Innovation oder auch nachhaltiger Steigerung des Unternehmenswertes.**

### **Doch was genau ist Business Development, und wie kann ich Business Development für mein Unternehmen nutzen?**

Wer sich auf die Suche begibt und wissenschaftliche oder auch praxisnahe Fachliteratur zu Rate zieht, wird sehr schnell feststellen, dass er vergeblich die eine und allgemeingültige Definition zu finden sucht. Das liegt unter anderem daran, dass Business Development kein einfaches oder eingängiges Konzept wie zum Beispiel die bekannte Erfahrungskurve ist.

Deshalb taucht Business Development als Schlagwort in vielen Kontexten auf und wird insbesondere im amerikanischen Sprachgebrauch zum Teil beliebig für jede Maßnahme gebraucht, die wirtschaftliche Unternehmungen und Projekte zum Erfolg bringen soll.

Business Development wird so zu einem Buzzword degradiert, einer ungenauen Begrifflichkeit, die z. B. im betriebswirtschaftlichen oder politischen Umfeld Verwendung findet, um den Zuhörer durch den Anschein von Fachwissen zu beeindrucken. Bisweilen wird jedoch das Gegenteil erreicht, denn der Gebrauch von Buzzwords führt dazu, dass Aussagen verschleiert und Sätze in unverständliche Konstrukte verwandelt werden.

Um Business Development als strukturierten Ansatz zur nachhaltigen Entwicklung für Unternehmen nutzbar zu machen, liegt dem Beratungsansatz „Business Development @ TellSell Consulting“ eine konkrete, aber umfassende Definition zugrunde. Diese schafft die Rahmenbedingungen für einen strukturierten und systematischen Business-Development-Prozess und macht das Konzept greifbar:

#### **Definition:**

*Business Development ist die systematische Erschließung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen mit dem Ziel, Unternehmen zukunftsfähig und langfristig erfolgreich zu machen.*

Ein Geschäftsmodell beschreibt dabei, **welche Leistungen** ich **wie für wen** erbringe und wird folglich durch drei Kerndimensionen beschrieben:

1. Das „Was“, also die Leistungen bzw. Produkte,
2. das „Für wen“, also Zielgruppe bzw. Markt und
3. das „Wie“, also die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette.

Ist ein Geschäftsmodell zu erweitern bzw. neu zu erschaffen, müssen eine oder mehrere dieser Kerndimensionen verändert werden. Dies kann zum Beispiel durch Produktentwicklung (Apple iPod und iTunes), die Erschließung neuer Märkte (Expansion von Starbucks in Europa über die Schweiz im Jahr 2001) oder durch die Erschließung neuer Vertriebskanäle (Vertrieb exklusiver Kollektionen von Bogner über Karstadt) erreicht werden. Möglich ist auch die gleichzeitige Veränderung mehrerer Dimensionen, also zum Beispiel das Angebot neuer Produkte an neue Zielgruppen (Pflegeprodukte abgestimmt auf die spezifischen Bedürfnisse von Männerhaut und Erschließung der männlichen Zielgruppe durch L'Oréal und Nivea/Beiersdorf).

#### **Business Development kann extern oder intern motiviert sein.**

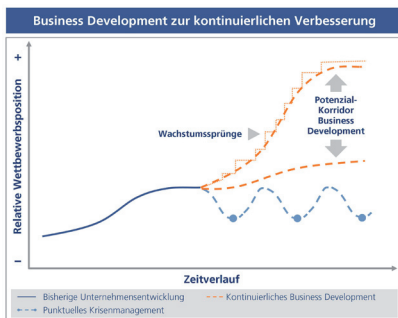
Business Development ist in der Regel durch markt- und/oder unternehmensbezogene Faktoren motiviert. Auf der marktbezogenen Seite ergeben sich

zum Beispiel intensiver Wettbewerbsdruck oder die Reaktion auf Veränderungen der Markt- und Umweltbedingungen. Unternehmensbezogene Faktoren beziehen sich auf die spezifische Leistungsfähigkeit des Unternehmens, z. B. die Stärkung der Innovationskraft zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Getrieben werden markt- sowie unternehmensbezogene Faktoren unter anderem durch Megatrends. Der Begriff des „Megatrends“ wurde durch den Zukunftsforscher John Naisbitt geprägt und bezieht sich auf besonders tiefgreifende und nachhaltige Trends, die gesellschaftliche und technologische Veränderungen betreffen und deren Dauer Jahrzehnte umfasst. Beispiele für Megatrends sind die Alterung der Gesellschaft, die Neue Nachhaltigkeit, die boomende Gesundheit oder auch der Trend zur Individualisierung.

Im Rahmen von Business Development werden Veränderungen von Markt und Umwelt antizipiert und Geschäftsmodelle daraufhin angepasst bzw. entwickelt. So sichert Business Development als integraler Bestandteil der zukünftigen Unternehmensausrichtung zukünftiges Wachstum und langfristigen Unternehmenserfolg. Entsprechend ist der enorme Erfolg von Starbucks zumindest teilweise dadurch zu erklären, dass das Unternehmen frühzeitig den Trend zur Individualisierung, d. h. die Nachfrage von Konsumenten nach individuell auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Produkten, aufgegriffen hat: Starbucks bietet in jeder Filiale rund 2.000 Kaffeevariationen an.

#### **Kontinuierliches Business Development sichert den langfristigen Unternehmenserfolg in einem dynamischen Umfeld.**

Business Development ist dabei nicht als punktuell Krisenmanagement oder isolierte Reaktion auf Veränderungen zu verstehen, sondern als kontinuierlicher Prozess zur Stärkung der Wettbewerbsposition. Punktuell Krisenmanagement hilft lediglich vorübergehend durch eine kurzfristige Verbesserung der Stellung im Markt nach einer (wirtschaftlichen) Krise des Unternehmens, kontinuierliches Business Development hingegen ermöglicht mittel- und langfristig eine erfolgreiche Positionierung gegenüber dem Wettbewerb.



Die relative Wettbewerbsposition im Rahmen eines kontinuierlich angelegten Business-Development-Prozesses ist dabei insbesondere vom Grad der Geschäftsmodellinnovation abhängig. So verändert die Entwicklung einer neuen Produktvariante zur Erschließung neuer Zielgruppen das bestehende Geschäftsmodell in geringerem Maße als beispielsweise die Erschließung eines neuen Vertriebskanals bei einem Herstellerunternehmen, das bis dato ausschließlich über den Einzelhandel vertrieben hat. Und die Entwicklung eines radikal neuen Geschäftsmodells wiederum, wie z. B. die Gründung der Scout24-Gruppe durch TellSell Consulting im Jahr 1998, ist nicht vergleichbar mit einer reinen Weiterentwicklung der Wertschöpfung von Unternehmen durch Ergänzung eines zusätzlichen Vertriebskanals. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Risiken und potenziellen Erfolgswirkungen von Business Development in Bezug auf die relative Wettbewerbsposition.

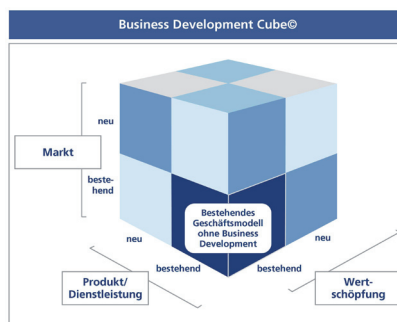
*Das vorliegende Dokument stellt eine Quintessenz der TellSell-Consulting-Expertise zum Thema Business Development dar. Detailliertere Informationen können wir Ihnen gern im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zur Verfügung stellen.*

*Ihre Ansprechpartnerin Sandra Glöde*

## Der TellSell Business Development Cube® bildet die Grundlage für die systematische Identifikation von Handlungsfeldern.

Unabhängig vom Grad der Geschäftsmodellinnovation greift TellSell Consulting im Rahmen von Business-Development-Projekten auf ein strukturiertes und standardisiertes Vorgehensmodell zurück. Kernstück des erfolgreichen TellSell-Consulting-Business-Development-Prozesses ist dabei regelmäßig die Identifikation von High-Impact-Handlungsfeldern innerhalb der drei Kerndimensionen von Geschäftsmodellen unter Berücksichtigung von Megatrends sowie markt- und unternehmensbezogener Faktoren.

Die Strukturierung der Suche nach erfolgversprechenden Entwicklungsrouten wird durch den TellSell Business Development Cube® unterstützt. Dieser ermöglicht eine umfassende und integrierte Betrachtung aller möglichen Geschäftsmodelle und Entwicklungsrouten.



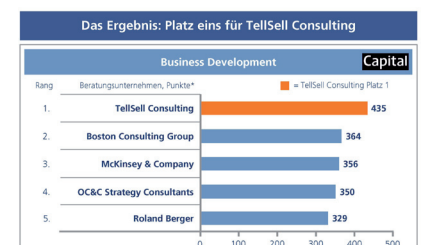
Die Betrachtung beginnt mit der Evaluierung der Marktdimension und umfasst sowohl bestehende als auch neue Märkte und Zielgruppen. Im Vordergrund stehen Marktgröße und -potenzial unter Berücksichtigung des Marktlebenszyklus, die Wettbewerbsintensität, aber auch die Identifikation spezifischer Markteintrittsstrategien.

Nur Unternehmen, deren Produkte bzw. Dienstleistungen Kundenwünschen genügen bzw. Erwartungen übertreffen,

sind auf Dauer überlebensfähig. Deswegen stehen bei der Analyse der Kerndimension Produkt/Dienstleistung die Analyse von Zielgruppenbedürfnissen, der Alleinstellungsmerkmale (USP) sowie die Auswertung der Zukunftsfähigkeit von Produkten/Produktideen im Fokus.

Die Analyse der Wertschöpfungskette bezieht sich sowohl auf die Position des Unternehmens in der Wertschöpfungskette der Industrie (Industry Value Chain) als auch die Wertschöpfungskette innerhalb des Unternehmens (Company Value Chain).

Die strukturierte Identifikation von Handlungsfeldern kennzeichnet den Startpunkt des Beratungsansatzes „Business Development @ TellSell Consulting“, der sich durch seine klare Methodik und Vorgehensweise auszeichnet, welche im Rahmen zahlreicher Projekte entwickelt und erprobt wurde. Die Kompetenz von TellSell Consulting im Bereich Business Development wurde entsprechend zum zweiten Mal in Folge im Rahmen der Hidden-Champions-Studie des Wirtschafts magazins Capital eindrucksvoll bestätigt.



\* Anteil der Befragten, die den aufgeführten Beratungsfirmen die jeweils höchste Kompetenz bezgl. des genannten Kriteriums beisimmt. Quelle: „Hidden Champions des Beratungsmarktes“, WGM, Prof. Dr. Dietmar Fink, 2009

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe der Business Development Spotlights, wie TellSell Consulting durch eine Verknüpfung von kreativen Methoden mit strukturiertem Vorgehen neue Ansätze für markt- und zukunftsfähige Geschäftsmodelle gemeinsam mit Klienten identifiziert und umsetzt.

### Impressum:

#### TellSell Consulting GmbH

Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25  
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

#### Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Frank Baumgärtner

#### Redaktion:

Dorothee Ebert