



## Neue Marktchancen identifizieren und nutzen

„Business Development“ ist die systematische Weiterentwicklung bestehender sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Dabei geht es im Kern um die Identifikation von Markt- und Marketing-Chancen, die Analyse von Kunden und Wettbewerbern sowie das Entwerfen konkreter Geschäftsmodelle und Umsetzungsstrategien. Warum sollten sich Unternehmen mit Business Development, der Weiterentwicklung ihres Geschäfts, – womöglich gar auf Auslandsmärkten – befassen?

In der Tat sind Kaltakquisition und Neukundengewinnung undankbare und teure Wege, den Umsatz 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 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.

Wie Sie neue Marktchancen und vorhandene Kompetenzen erfolgreich verbinden

Grundlage für die Entscheidung, ob die Erschließung neuer Märkte und/oder die Entwicklung neuer Produkte forciert werden sollen, ist eine eingehende Informationssammlung und -analyse zu den jeweiligen Marktgegebenheiten und den eigenen Stärken. Neben den Basisinformationen zum Potenzial des Zielmarktes wie Größe, Margen oder Marktwachstum und dem Zugang zu Vertriebswegen und -partnern, haben sich dafür insbesondere die folgenden Instrumente bewährt:

Allgemeine Umfeld-Analyse (STEP-Analyse) anhand von fünf qualitativen Dimensionen:

### SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Profil)

Stärken und Schwächen können Ressourcen, Fähigkeiten oder andere Vorteile beziehungsweise Nachteile sein, die ein Unternehmen von den Wettbewerbern unterscheidet. Als Leitfragen können dienen:

#### Strengths: Was sind Ihre Stärken?

- Wie lassen sich diese nutzen, um die Chancen des Umfeldes wahrzunehmen und/oder eine ungünstige Situation bestmöglich zu überleben?
- Wie lassen sich Stärken für den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nutzen?

#### Weaknesses: Was sind Ihre Schwächen?

- > Wo oder wann können diese zur Gefahr werden?
- > Wie lässt sich das Gefährdungsrisiko kompensieren beziehungsweise minimieren?
- > Welche Defizite müssen unabhängig vom Umfeld überwunden werden – intern oder durch Outsourcing.

#### Opportunities: Welche Chancen bietet Ihnen das Umfeld?

- > Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen werden benötigt, um diese zu nutzen?
- > Sind diese vorhanden? Definieren Sie Ihre vorhandenen und erforderlichen Kernkompetenzen!

#### Threats: Welche Risiken ergeben sich aufgrund der Entwicklung des Umfeldes?

- > Wie wahrscheinlich ist das Eintreten negativer Ereignisse?
- > Wie können diese im Vorfeld verhindert werden?
- > In welchen Bereichen müssen Sie beim Eintreten welcher Ereignisse, welche Maßnahmen ergreifen (Notfallplanung)?

Fortsetzung Rückseite

**Outgrowing:** Neue Geschäftsgelegenheiten gemeinsam 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. Dietmar Fink, Professor im Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, hat dafür den Begriff „Outgrowing“, wachsen mit starken Partnern, geprägt. Die vier Hebel dieser Strategie:

**1. Umsatz**

Neue Umsatzpotenziale erschließen sich, wenn es Geschäftspartnern gelingt, **ihre Stärken in gemeinsamen Projekten zu überlegenen Produkten und Leistungen zu bündeln und damit deren Attraktivität für die Kunden zu steigern**. Im Ergebnis werden diese bei gleichem Preis mehr nachfragen und/oder bereit sein, dafür einen höheren Preis zu bezahlen.

**2. Kosteneffizienz**

**Gemeinsame Ressourcennutzung** ist häufig bei Back-Office-Aufgaben wie Lohnbuchhaltung oder Raumpflege anzutreffen. Aber auch für den Kunden wahrnehmbare Ressourcen wie beispielsweise Besprechungsräume in einem Bürogebäude werden zunehmend gemeinschaftlich genutzt. Wenn eine Firma dadurch bei gleichen Umsätzen weniger Kosten produziert als ein Wettbewerber, steigen damit Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit.

**3. Marktrisiko:**

Muss ein Unternehmen eine eigene (Vertriebs-)Infrastruktur aufbauen, bleiben die Kosten auch dann bestehen, wenn die Geschäftsidee scheitert. **Nutzt das Unternehmen hingegen den vorhandenen Marktzugang eines Kooperationspartners oder baut mit diesem gemeinsam einen neuen Vertriebskanal auf, so minimiert sich für alle Beteiligten nicht nur das individuelle Risiko**. Idealerweise entsteht auch ein Mehrwert für den Kunden durch „Leistungen aus einer Hand“ beziehungsweise „One-Stop-Shopping“, was wiederum die Gefahr des Scheiterns senkt.

**4. Organisationsrisiko:**

Fink nennt drei Bereiche, in denen unternehmensinterne Risiken durch Partnerschaften reduziert werden, weil sich Partner auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können:

- **Innovation:** **Je komplexer ein Geschäft, desto weniger Aufmerksamkeit wird Detaillösungen zuteil**. Viele Branchen – allen voran die Automobilindustrie – delegieren deshalb nicht nur die Herstellung, sondern auch die Entwicklung von Baugruppen an spezialisierte Zulieferer.
- **Motivation:** **Je spezialisierter ein Unternehmen, desto leichter wird für den einzelnen Mitarbeiter sein individueller Beitrag zum Endprodukt erkennbar** – und sein Engagement wird steigen.
- **Kontrolle:** Durch die professionelle Gestaltung von Partnerschaften auf der Basis von klar definierten Schnittstellen und Leistungskennziffern steigt die Transparenz, Kontrolle wird damit sekundär.

Fink fasst zusammen:

*"Unternehmen wachsen immer dann erfolgreich, wenn sie durch die Einbindung starker Partner ihr Marktangebot verbessern, ihre Kosten senken und ihr Markt- und Organisationsrisiko verringern können."*

**Business Development:** Dauernde Suche nach neuen Produkt- und Marktchancen

Das Nachdenken über und die (Weiter-)Entwicklung des Geschäfts, mit dem morgen Geld verdient werden soll, ist die zentrale strategische Aufgabe eines jeden Unternehmers. Ob als angestellter „Unternehmer im Unternehmen“ oder als Selbständiger. Dabei geht es nicht nur um systematische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, sondern auch um die kontinuierliche Suche nach neuen Chancen und Produkt-Markt-Kombinationen. **Partnerschaften helfen gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen, die so identifizierten Chancen am Markt in Erfolge umzusetzen.**

Michael Risch ist seit mehr als 11 Jahren (seit 2004 selbständig) als Projektmanager und Unternehmensberater für Unternehmen verschiedenster Branche und Größe in Deutschland und im EU-Ausland tätig. [www.risch-ub.de](http://www.risch-ub.de)