

Warum Business Development Management?

2

Anfang der 1970er Jahre, einhergehend mit der Ölkrise und daraus resultierendem Kostendruck sowie dem aufkeimenden Bewusstsein, dass jedes Wachstum seine Grenzen hat, wurde immer deutlicher, wie begrenzt und wertvoll Ressourcen sind (Meadows et al. 1972). Deshalb ist es nur konsequent, dass die Unternehmen in den folgenden Jahrzehnten den Fokus auf Effizienz und (Prozess-) Optimierung legten. Managementkonzepte wie Controlling, Business Prozess Reengineering, TQM, Six Sigma wurden entwickelt und eingeführt, um unerwünschte Abweichungen in den Prozessen, Verschwendungen und Kostentreiber auszumerzen und damit die Effizienz in der Wertkette zu erhöhen. Das Toyota Prinzip (Ohno 1993) oder das so genannte Lopez-Prinzip (anschaulich dargestellt in der Reportage: Holch 2006) sind typisch für das neue Denken jener Zeit.

Spätestens seit Ende des 20. Jahrhunderts, als im Rahmen der Globalisierung Wettbewerber aus Ostasien und anderen Teilen der Welt den westlichen Unternehmen die angestammten Pfründe streitig machten und digitale Geschäftsmodelle den Platzhirschen in vielen Branchen den Boden unter den Füßen wegzogen, scheint sich die Erkenntnis breit zu machen, dass diese einseitige Effizienzvorstellung auch einen gewaltigen Pferdefuß hat – nämlich, dass ein so fokussiertes Denken in Fehlervermeidungs- und Prozessoptimierungskategorien in einer Welt, die sich immer schneller dreht, plötzlich zur Sackgasse werden kann. Grundlegende Innovationen, seien sie technischer oder organisatorischer Art, Prozess- oder Marketinginnovationen, die ja schon per Definition Abweichung von der bis dato gelebten Regel sind, werden durch ein solches auf Effizienz und auf kurzfristig orientierte Erfolgsrationalität fokussiertes Denken nachhaltig be- oder verhindert (Becker 2012c).

Auf den verstärkten strategischen Druck, den sich die Unternehmen bzw. Manager ausgesetzt fühlen, deutet auch ein Umfrage von Bradley, Bryan und Smit aus dem Jahr 2012 hin. Auf die Frage, wie häufig Entscheidungen bezüglich

der Geschäftsbereichsstrategien im Verhältnis zu fünf Jahren zuvor getroffen werden, antworteten immerhin 56 % „häufiger“, 30 % „gleich“ und 7 % „seltener“ (weitere 7 % konnten die Frage nicht beantworten) (Bradley et al. 2012). Wer soll also diese häufiger zu treffenden Entscheidungen vorbereiten, treffen und umsetzen? Dass das irgendwann nicht mehr ein passant von der Geschäftsleitung mitgemacht werden kann, ist klar. Genau hier ist das Business Development als operativer Arm der strategischen Führung gefragt.

Ein ähnliches Bild ergibt übrigens unsere Follow-up Studie (eine ausführlichere englische Zusammenfassung: Becker 2016). Nahezu die Hälfte der Befragten gehen in den nächsten fünf Jahren von einem rapide beschleunigten technischen Fortschritt in ihrer Branche aus, insgesamt gehen mehr als 70 % von weiterem Fortschritt aus, während niemand davon ausgeht, dass der Fortschritt rückläufig sein wird (siehe Abb. 2.1).

Mehr als zwei Drittel der Befragten empfinden den Wettbewerbsdruck schon heute als sehr hoch oder extrem hoch (siehe Abb. 2.2). Allerdings, und das scheint hier der Clou zu sein, erwarten aber mehr als 80 % der Teilnehmer, dass sich der Wettbewerbsdruck in den nächsten fünf Jahren noch weiter verstärkt (siehe Abb. 2.3).

Das geht einher mit den Antworten auf unsere offene Frage: „Welche aktuellen Entwicklungen und Zukunftstrends betreffen Sie als Business Development

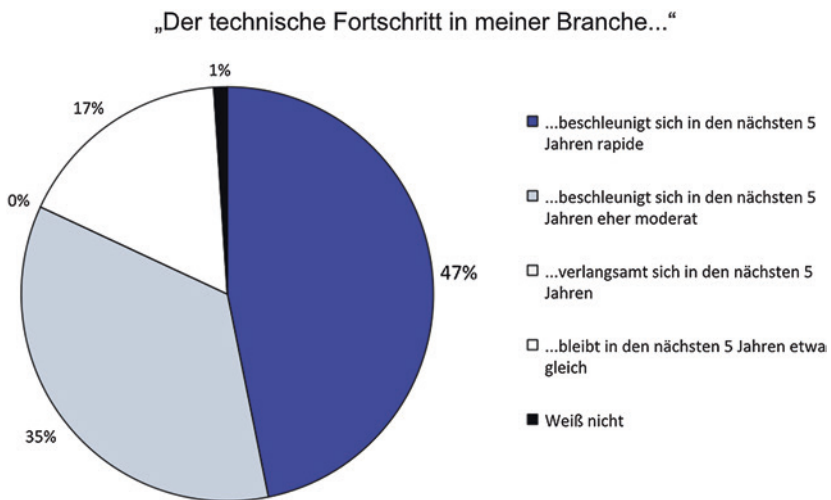
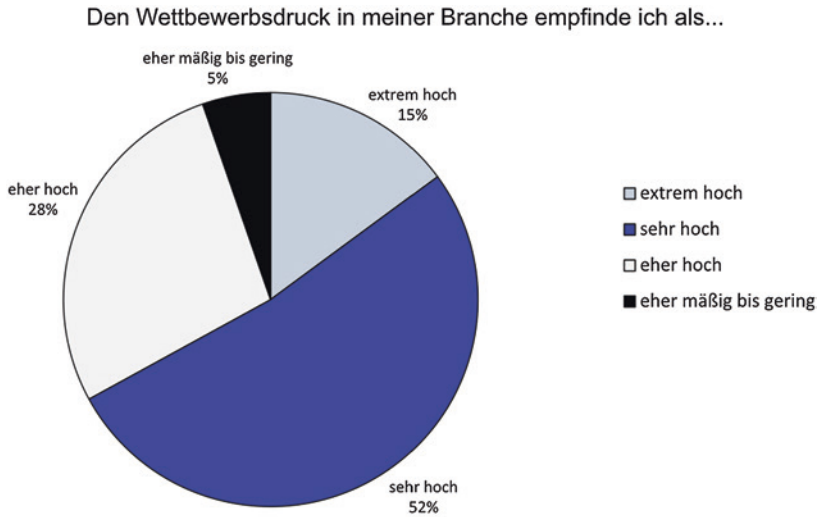
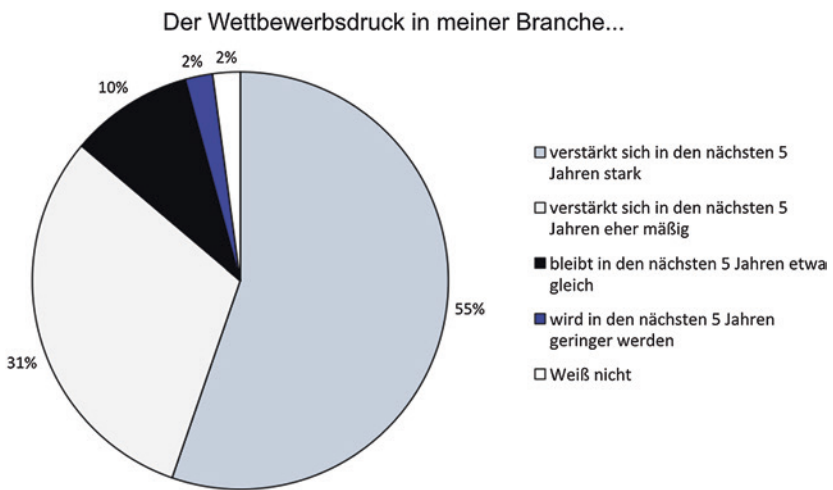


Abb. 2.1 Wahrnehmung des technischen Fortschritts



Prof. Dr. Lutz Becker

Business Development Management Studie 2015-2016

Abb. 2.2 Wahrnehmung von Wettbewerbsdruck

Prof. Dr. Lutz Becker

Business Development Management Studie 2015-2016

Abb. 2.3 Erwartungshaltung im Bezug auf künftigen Wettbewerbsdruck

Manager besonders?“. Hier kristallisierte sich zwar, wohl aufgrund der unterschiedlichen Branchen und Problemstellungen in den einzelnen Unternehmen, kein einheitliches Bild heraus. Es wird jedoch deutlich, dass Digitalisierung, Industrie 4.0, Energiewende und Internationalisierung, einschließlich der Rolle der ausländischen Konkurrenz, die wichtigsten Herausforderungen sind, mit denen sich die Business Development Manager auseinandersetzen.

Die Rahmenbedingungen, in denen sich eine Unternehmung bewegt – man denke zum Beispiel an globalen Wettbewerb, Kostendruck, Legitimationsdruck und den Druck, immer wieder aufs Neue vom Umfeld als WERTvoll erachtete Leistungen erbringen zu müssen – können tendenziell als bestandsgefährdend angesehen werden, sodass eine wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmung stets neue Systemleistungen, Strategien, Innovationen und Prozesse entwickelt haben muss, um diese Bestandsgefährdungen abzuwehren. Unternehmen und andere Organisationen überleben also nur deshalb, weil sie immer wieder bestehende Strategien und Strukturen infrage stellen. Es geht um den nachhaltigen Bestand der Unternehmung mittels dauerhafter Nutzenstiftung, Werterhalt und -entwicklung beziehungsweise schlicht das Umschiffen von Liquidationsgefahren, kurz: um das Überleben des prekären Systems Unternehmung unter ständig wechselnden „Klima-“ Bedingungen (Becker 2010b).

Führungskräfte stehen dabei vor einem Dilemma: sie müssen nämlich, da ist sich der Mainstream der Managementlehre ziemlich einig, profitables Wachstum (nur als Beispiele: Raisch et al. 2007; Zimmermann et al. 2008) generieren, also gleichzeitig Effizienz als auch Wachstumsziele erfüllen – zwei Ziele, die sich offensichtlich nicht so ohne weiteres unter einen Hut bringen lassen. Einerseits gilt es, Prozesse zu verschlanken und zu stabilisieren, um die durch Abweichungen entstehenden Kosten im Zaume zu halten – andererseits kann man auf Dauer aber nur wachsen, wenn man genau diese Prozesse verändert, wenn Investitionen, Experimente, Abweichungen, Wandel und Innovationen im Großen wie im Kleinen ermöglicht werden. Dieses zweitgenannte Denken in „Strategien“ und das erstgenannte Denken in „Operations“ verfolgen höchst widersprüchliche Ziele; es wirken gleichzeitige Veränderungs- und Retentionskräfte, die zu Spannungen zwischen „Bewahren und Stabilisieren“ sowie „Anpassen und Erneuern“ führen. Beide Kräfte haben in einer gesunden Organisation ihre Berechtigung – nur lassen sie sich nicht so ohne weiteres unter einen Hut bringen, oder zumindest nicht mit den gleichen Prozessen, Methoden und Menschen bewältigen. Genau deshalb ergibt es durchaus Sinn, das Anpassen und Erneuern in Form des Business Development Managements zu institutionalisieren (Becker 2010a).

Nachhaltiges Business Development Management

Strategien für die Transformation

Becker, L.

2018, VII, 59 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20088-6