

Zusammenfassung

Lutz Becker

Der Business Development Manager

Eine Standortbestimmung

**BDM
Studie
2010**

Kienbaum^K

Forschung. Karlshochschule
International University

Der Business Development Manager

In den Jahren 2009 und 2010 führte die Karlsruhochschule International University mit Unterstützung der Kienbaum Executive Consultants GmbH, beide Karlsruhe, eine bundesweite Studie mit 595 Teilnehmern durch. Hinzu kamen zahlreiche Interviews und Expertengespräche. Ziel der Studie ist es, eine Standortbestimmung zum Berufsbild des Business Development Managers vorzunehmen.

Viele Unternehmen suchen händeringend nach Innovationschancen und neuen Geschäftsfeldern. Deshalb findet man in immer mehr Unternehmen einen Business Development Manager. Aber was macht ein solcher Business Development Manager überhaupt?

Diese Frage stellt sich auch Waldemar Timm, Vice President und Partner der Kienbaum Executive Consultants GmbH in Karlsruhe. In den letzten Jahren wird der promovierte Personalberater immer häufiger mit der Berufsbezeichnung „Business Development Manager“ konfrontiert, sei es bei Suchaufträgen oder in Lebensläufen der Kandidaten.

Die Spannweite dessen, was mit Business Development Management gemeint ist, und wie es in den ver-

schiedenen Firmen gelebt wird, scheint nahezu unendlich zu sein. In der Praxis fängt Business Development irgendwo beim Vertrieb auf der grünen Wiese oder beim Export an und hört bei Strategischem Management und Mergers & Acquisitions auf Konzern- und Vorstandsebene auf – gar nicht zu reden davon, dass auch gemeinnützige Organisationen oder kommunale Betriebe Business Development längst für sich entdeckt haben.

Die Antwort darauf, was denn so ein Business Development Manager genau ist, wird für Human Resource Abteilungen oder Personalberater, wie Waldemar Timm, immer wichtiger. „Für uns war es wichtig, eine Standortbestimmung zu erhalten. Was ist ein Business Development Manager, wel-

che Fähigkeiten und Kompetenzen muss er besitzen, wie sehen mögliche Karrierewege aus?“ Um Kandidaten und Unternehmen hier sinnvoll beraten zu können, benötigen Personalberater ein möglichst umfassendes Verständnis der Aufgaben und des Berufsbildes. Bislang wurde im deutschsprachigen Raum noch keine Standortbestimmung größeren Umfangs durchgeführt. Wer wird Business Development Manager, wo ist sie oder er in der Organisation angesiedelt, welche Aufgaben und welche Organisationsstrukturen sind damit verbunden? Welche Qualifikationen muss ein Business Development Manager besitzen, welche Karrierechancen hat er, mit welchen Problemen hat er zu kämpfen und wo drückt ihn der Schuh?

„Business Development Management ist die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und die richtige Herangehensweise zu wählen, um in absehbarer Zeit profitable Ergebnisse mit den gegebenen Ressourcen zu erreichen.“

Vor diesem Hintergrund führte die Karlsruhochschule International University in Zusammenarbeit mit der Kienbaum Executive Consultants GmbH in den Jahren 2009 und 2010 eine Studie mit 595 Business Development Managern und ehemaligen Business Development Managern durch. Darüber hinaus wurden zahlreiche Experteninterviews und Hintergrundgespräche geführt. Ziel der Studie ist es, ein Verständnis dafür zu bekommen, was es bedeutet, Business Development Manager zu sein. Die Studie soll dazu beitragen, das Berufsbild zu profilieren und Perspektiven darzustellen.

Ein Blick in die Geschichte

Warum aber scheint sich das noch junge Berufsbild des Business Development Managers überhaupt als Erfolgsmodell durchzusetzen? Zunächst gibt es dafür eine historische Erklärung. Als Folge der ersten Ölkrise in den 1970er Jahren steigt schlagartig der Kostendruck und es keimt das Bewusstsein, dass jedes Wachstum seine Grenzen hat. Vor allem wird den Unternehmen immer deutlicher, wie begrenzt und wertvoll Ressourcen sind. Deshalb ist es nur konsequent, dass die

Unternehmen in den folgenden Jahrzehnten den Fokus auf Effizienz und Prozessoptimierung legen. Managementkonzepte wie Controlling, Business Prozess Reengineering, TQM oder Six Sigma werden entwickelt und eingeführt, um unerwünschte Abweichungen in den Prozessen, Verschwendungen und Kostentreiber auszumerzen und damit die Effizienz in der Wertkette zu erhöhen.

Globalisierung zwingt zum Umdenken

Es ist dagegen längst eine Binsenweisheit, dass

den. Spätestens seit Anfang des 21. Jahrhunderts im Rahmen der Globalisierung Wettbewerber aus Ostasien und anderen Teilen der Welt den westlichen Unternehmen die angestammten Pfründe streitig machen, scheint sich die Erkenntnis breit zu machen, dass diese einseitige Effizienzvorstellung auch einen gewaltigen Pferdefuß hat - nämlich, dass ein so konzentriertes Denken in Fehlervermeidungs- und Prozessoptimierungskategorien in einer Welt, die sich immer schneller dreht, schnell zum Bumerang werden kann. Grundlegende Innovationen, die ja



Globalisierung und globale Infrastrukturen unsere kleine Welt ziemlich durcheinander wirbeln und noch weiter durcheinander wirbeln wer-

schon per Definition Abweichung von der gelebten Regel sind, werden durch ein solches Denken nachhaltig be- oder gar verhindert.

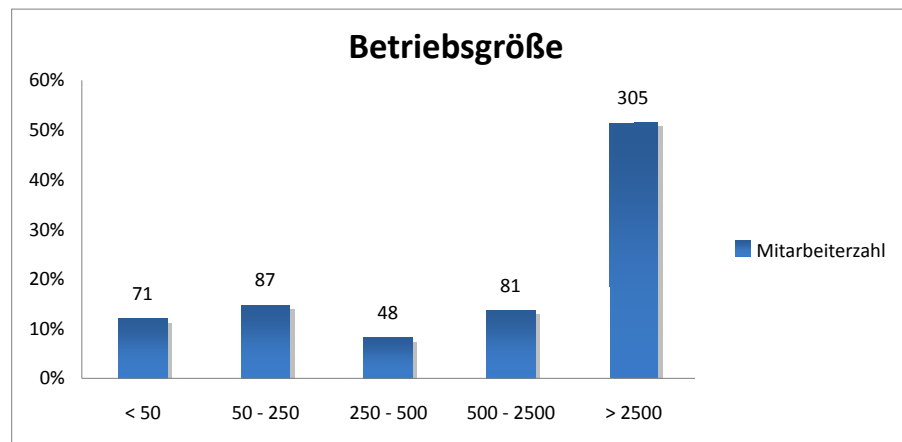
Das Profil des Business Development Managers

Wir betrachten Business Development Management zunächst als Rolle oder ein Organ in der Unternehmung, das mit der Konzeption und Umsetzung von Strategien in (bestimmten) Märkten betraut ist. Folglich gehen wir davon aus, dass sich die Rolle des Business Development Managers durch eine oder mehrere der folgenden Aufgaben auszeichnet:

1. **Konzeption und Implementierung von Strategien** in sich wandelnden Märkten
2. **Ausweitung bestehender Marktzugänge und Kanäle** (Internationalisierung, Broadening und Deepening)
3. **Erschließen neuer Geschäftsoptionen und -modelle** (Business Innovation)

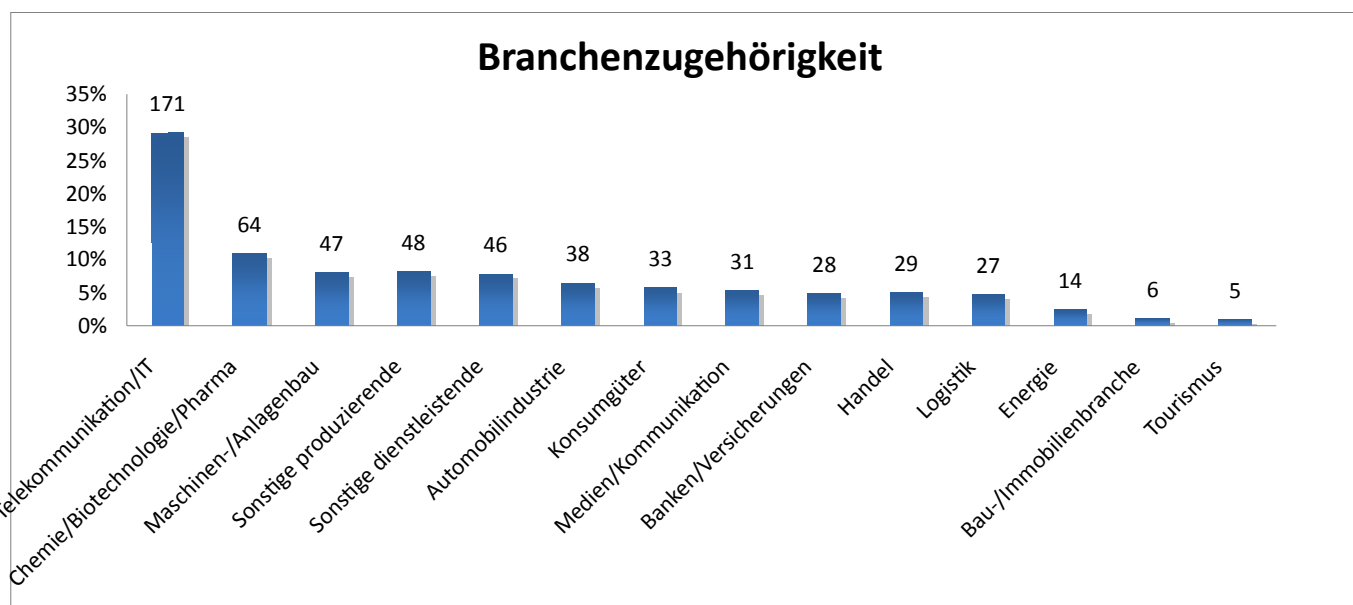
Bewahren oder Erneuern? Das Dilemma der Führungskräfte

Unternehmen und andere Organisationen überleben nur deshalb, weil sie - bewusst oder unbewusst - immer wieder bestehende Strukturen zerschlagen und dafür andere neu aufbauen. Ökonomieprofessor Frank H. Witt formuliert es radikaler: „Unternehmen sind Werte auf Zeit, sie müssen rechtzeitig zerstört und umgebaut werden.“



Führungskräfte stehen dann vor einem Dilemma: Sie müssen nämlich, da sind sie vor allem die Börsianer einig, sowohl Effizienz als auch Wachstumsziele erfüllen – zwei Ziele, die sich of-

fensichtlich nicht so ohne weiteres unter einen Hut bringen lassen und, wenn man genauer hinschaut, ein Oxymoron, ein Widerspruch in sich sind. Einerseits gilt es, Prozesse zu verschlan-



„Wir sehen insbesondere in Europa ganz aktuell einen eindeutigen und noch zunehmenden Trend zum Business Development Management - vor allem bei den Fertigungsunternehmen, die sich vom Produkt- zum Lösungsanbieter wandeln. Es entstehen neue Geschäftsfelder und neue Geschäftsmodelle, die geplant und in der Organisation auch umgesetzt werden müssen. Mit solchen Aufgaben sind vor allem Marketing und Vertrieb regelmäßig überfordert, da es nicht nur an Kapazitäten fehlt, sondern vor allem, weil andere Prozesse und Qualifikationen nötig sind.“

(Holger Hakensohn, Human Capital Group)

ken und zu stabilisieren, um die durch Abweichungen entstehenden Kosten im Zaume zu halten – andererseits kann man aber im Wettbewerb nur wachsen, wenn man genau diese Prozesse verändert, Experiment, Abweichung, Wandel und Innovation im Großen wie im Kleinen ermöglicht. Das Denken in Strategien und das Denken in „Operations“ verfolgen widersprüchliche Ziele. Zudem wirken in jeder Organisation „Selbstheilungskräfte“, die zu Spannungen zwischen „Bewahren und Stabilisieren“ sowie „Anpassen und Erneuern“ führen. Beide Kräfte haben in einer gesunden Organisation ihre Berechtigung - nur lassen sich diese beiden subkulturellen Prägungen nicht so

ohne weiteres unter einen Hut bringen, oder zumindest nicht mit den gleichen Prozessen, Methoden und Menschen bewältigen - anders formuliert: Wir haben es mit einem Problem zu tun, das in irgendeiner Weise wegorganisiert werden muss.

Das heißt, dass eine organisatorische Trennung zwischen dem stabilen und auf Effizienz getrimmten Kerngeschäft auf der einen und dem Umgang mit Business Opportunities, Instabilitäten und Neuem auf der anderen Seite durchaus sinnvoll ist. Deshalb bildet sich in zahlreichen Unternehmen das Rollenbild des Business Development Managers heraus.

Einer der Befragten definiert die Aufgabe des Business Development Managers folglich so: „Business Development ist die Speerspitze des Unternehmens im Hinblick auf neue Absatzwege, neue Länder, neue Ressourcen, neue Kontakte, neue Märkte und Innovation im Unternehmen“, während ein anderer Business Development schlicht als „Zukunftssicherung“ definiert.

Die Umfrage

In der Studie wurden Personen aus verschiedenen Branchen befragt, die für das Business Development verantwortlich sind oder waren. Der größte Teil der Befragten kommt aus großen Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitern,

Beurteilung der Karriereperspektiven



aber immerhin kommen fast 27 Prozent aus Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, darunter mit einem Anteil von 12 Prozent aller Befragten auch Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Wobei allerdings darauf hingewiesen werden muss, dass rund die Hälfte der Befragten neben dem Business Development Management in Personalunion auch weitere Aufgaben, wie zum Beispiel Mar-

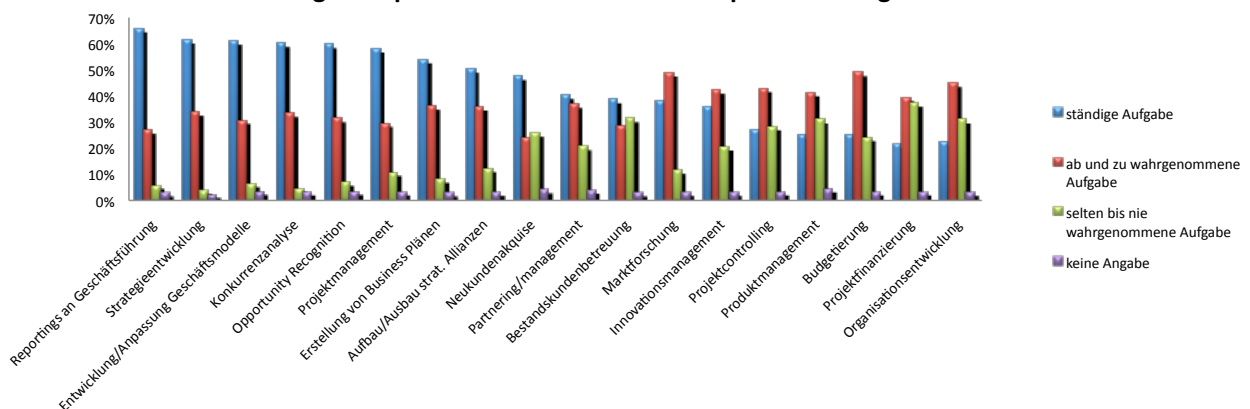
keting- oder Geschäftsführungsaufgaben wahrnehmen.

Mit 29 Prozent kommen die meisten Teilnehmer aus der IT- und Telekommunikationsbranche gefolgt von Chemie, Pharma und Biotechnologie (11 Prozent) sowie Maschinen- und Anlagenbau (8 Prozent). Das ist sicherlich ein Hinweis darauf, dass gerade innovative und technologieorientierte

Branchen Business Development Management einführen.

Als Hauptzweck des Business Development nannten 79 Prozent der Befragten die Erschließung neuer Marktsegmente und den Aufbau von Partnerschaften (75 Prozent). Es geht also darum, neue Absatzmärkte zu erschließen und weniger um technische

Aufgabenspektrum des Business Development Managers



Innovation oder neue Geschäftsprozesse.

Eine Männerdomäne

Rund 86 Prozent der Befragten sind männlich, nur

knapp über 14 Prozent weiblich. 65 Prozent der Befragten nehmen aktuell die Rolle des Business Development Managers wahr. Die ehemaligen Business Development Manager sind meist

in Vertrieb, Marketing und zu immerhin 16 Prozent in der Geschäftsführung tätig.

Ist Business Development Manager ein Beruf?

Gute Karrierechancen

Mehr als 73 Prozent der Befragten beurteilen ihre Karriereperspektiven als „gut“ oder „sehr gut“ – 90 Befragte (15 Prozent) sprechen sogar von konkret einem „Karrieresprungbrett“.

Offensichtlich setzen die Unternehmen bei der Besetzung des Business Development Managers auf Erfahrung: Das Durchschnittsalter ist deutlich höher, als wir ursprünglich erwartet haben. Fast die Hälfte (47 Prozent) der Befragten sind 40 Jahre und älter. Das macht deutlich, dass Business Development Manager keine Einstiegsposition ist. Mehr als 70 Prozent der Befragten können auf 10 und mehr Jahre, ein Viertel auf mehr als 20 Jahre Berufserfahrung zurückblicken - was

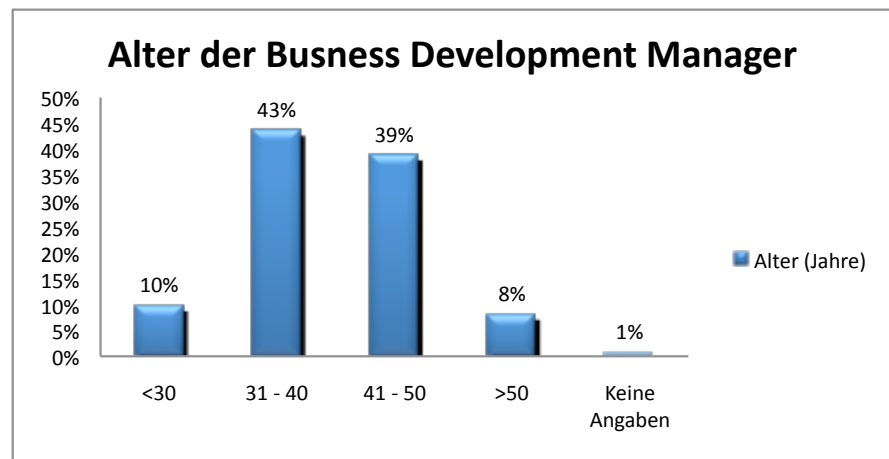
uns zu der Aussage hinreißen lässt, das Business Development Manager einerseits immer noch eine typische Männerdomäne und andererseits auch die Vorbereitung für einen nächsten Karriereschritt ist.

Hoher Akademisierungsgrad

Dass Business Development Management eine anspruchsvolle Aufgabe ist, belegen die Lebensläufe. Nicht umsonst können 82

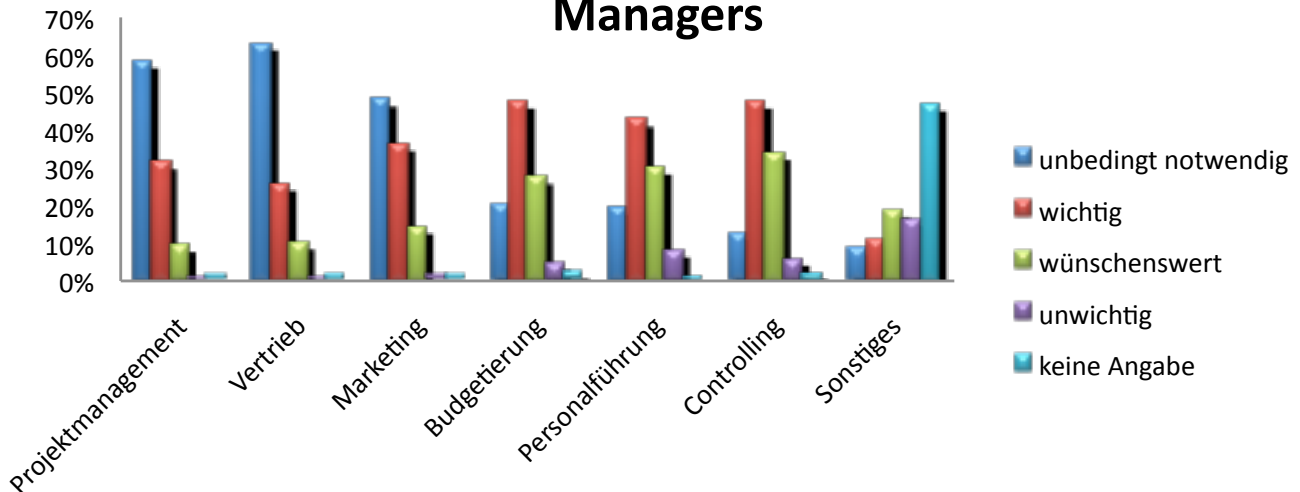
Prozent der Befragten auf ein abgeschlossenes Hochschulstudium, knapp 10 Prozent sogar auf eine Promotion verweisen. Mehr als die Hälfte haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, gefolgt von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern - Juristen bleiben in der Umfrage mit weniger als 3 Prozent die Ausnahme.

Zahlreiche Untersuchungsteilnehmer betonten die strategische Komponente des Business Develop-



„Oftmals missbraucht man das Business Development Management völlig sinnentleert als Mädchen für alles.“

Kompetenzen des Business Development Managers



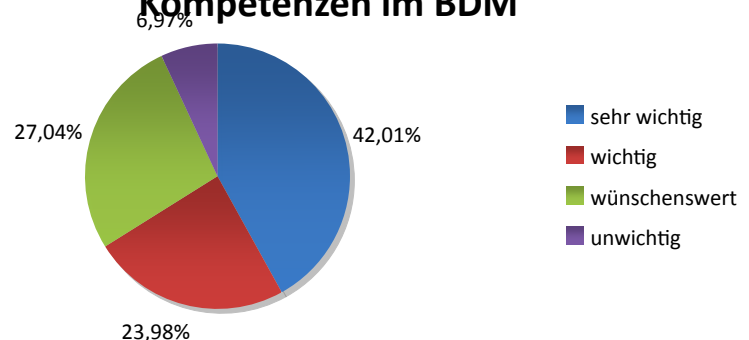
ments als „Teil des strategischem Managements.“ Dazu gehören insbesondere Definition und Abstimmung „der internen und externen strategischen Ausrichtung des Unternehmens“, um „damit den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit“ zu sichern.

Für Thomas Richter, Leiter Business Development Management bei Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG Armaturenfabrik, betont, dass Business Development weit über Markterschließung und Produktinnovation im eigentlichen Sinne hinausgeht, „es sind ja viel komplexere Fragestellungen, die heute auftauchen, es sind Kontextfragen, die heute gelöst werden müssen.“ Vor allem die Beobachtung des Wertewandels steht für Rich-

ter aktuell im Vordergrund: „Wertewandel bedeutet, dass andere Dinge, als bisher eine Wertschätzung erfahren, und das muss ja vorgedacht werden.“ Mit

liefern sollte. Ob „Business Development Manager“ ein Beruf ist, ist eine interessante Frage, die wir auch im Rahmen der Studie beleuchten. Eine unserer Thesen ist,

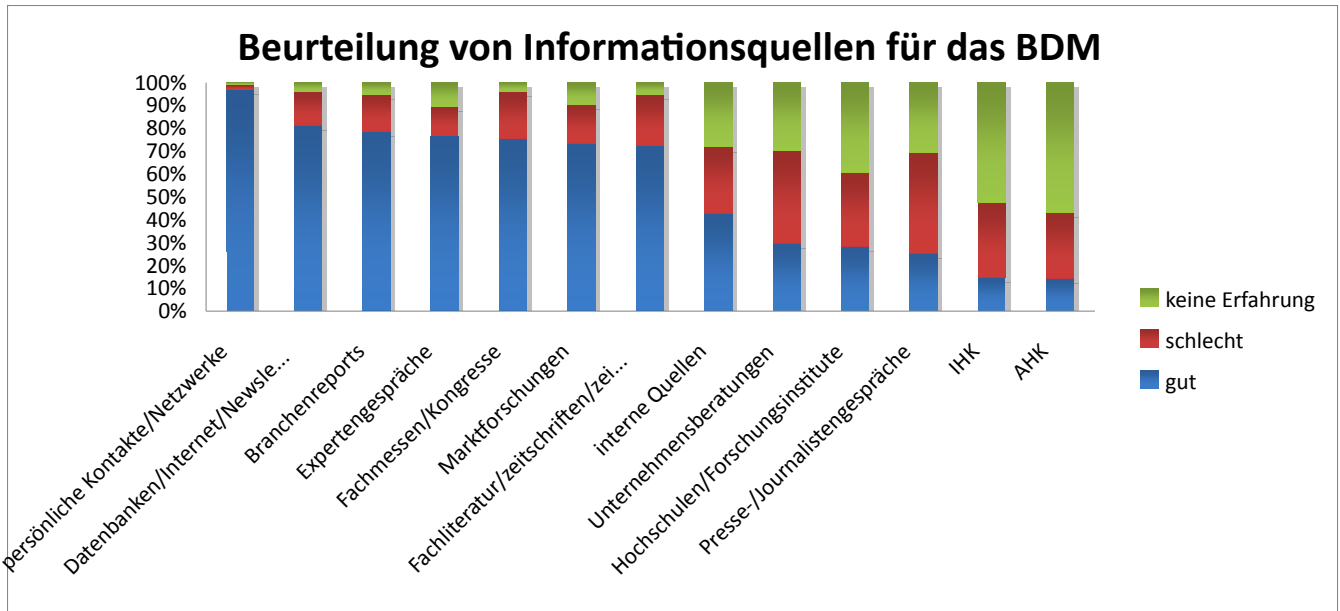
Wichtigkeit interkultureller Kompetenzen im BDM



dem Wertewandel ändern sich nämlich die Dinge in die Unternehmen und Privathaushalte investieren. Und da ist es für Richter der Business Development Manager, der schon frühzeitig die strategischen Antworten

dass wir beim Business Development Management einen Professionalisierungsprozess beobachten können.

Unsere Erkenntnisse deuten darauf hin, dass der

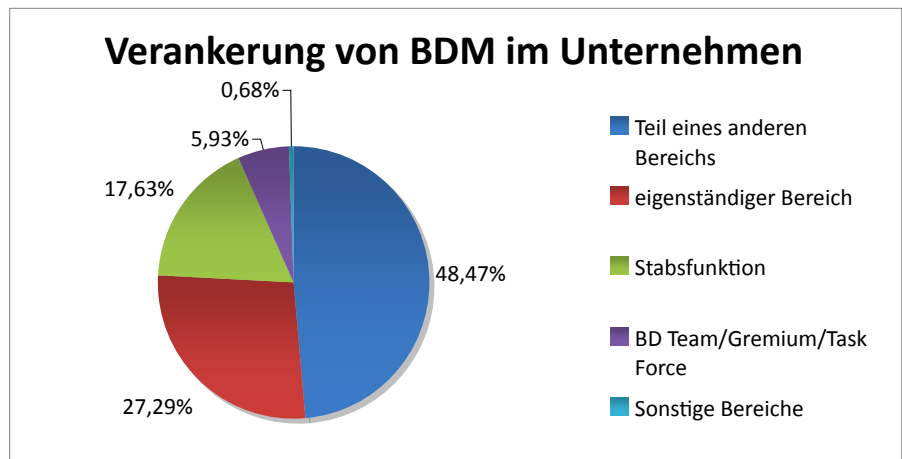


„Business Development Manager suchen als Trüffelschweine Technologien und Produkte heraus, die sich für völlig andere Zwecke nutzen lassen.“

Business Development Manager noch ganz am Anfang seines Professionalisierungsprozesses steht. Hierfür spricht allein die Tatsache, dass nur ein verschwindend kleiner Teil der 595 befragten Business Development Manager an einschlägigen Qualifikationsprogrammen teilgenommen hat: Ganze 2 Prozent der Befragten haben an speziellen Aus- und Weiterbildungen für Business Development Manager, zumeist

Zertifikatslehrgänge einschlägiger Weiterbildungsinstitute, teilgenommen. Auch

nutzen drei Viertel der Befragten auch keine einschlägigen Methoden, der Rest



„Business Development Management ist die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und die richtige Herangehensweise zu wählen, um in absehbarer Zeit profitable Ergebnisse mit den gegebenen Ressourcen zu erreichen.“



verteilt sich im Wesentlichen auf die Methoden Stage Gate Prozess (knapp 9 Prozent), TRIZ, SIT und PTAP (jeweils knapp 3 Prozent). Allerdings bemängeln auch gut 18 Prozent der Befragten ungeeignete oder fehlende Werkzeuge. „Kaffeesatz, Glaskugel, viel Erfahrung und noch mehr Glück...“, wie es einer der Teilnehmer formuliert, dürften auf Dauer kaum zu nachhaltigem Geschäftserfolg beitragen.

Sollte die These von der Professionalisierung zutreffen, werden sich Angebot und Nachfrage im Bezug auf einschlägige Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten sowie standardisierte Methoden deutlich erhöhen.

Unabhängig davon zählen die Befragten zählen vor allem Projektmanagement sowie Marketing- und Vertriebs-Know-how zu den Kernkompetenzen des Business Development Managers.

Wie aber kommt der Business Development Manager an die Informationen, die er für seine Aufgabe

braucht? Da verlassen sich die Business Development Manager vor allem auf das eigene Netzwerk, mit einigem Abstand gefolgt von Datenbanken und anderen Informationsquellen aus dem Internet. Auch Messen spielen nach wie vor eine große Bedeutung, wenn es um neue Geschäftsoptionen geht. Überraschend schlecht schneiden in der Einschätzung der Business Development Verantwortlichen Unternehmensberatungen, Hochschulen sowie vor allem IHK und Außenhandelskammern ab - hier besteht deutlich Nachholbedarf.

Die Internationalität der Aufgabe bestimmt auch die geforderten Fähigkeiten. Bei den Soft-Skills stehen vor allem interkulturelle Kompetenzen, die 388 von 595 Befragten als wichtig oder sogar sehr wichtig bezeichnen. Dem stehen überraschenderweise aber nur mäßig ausgeprägte Sprachkenntnisse gegenüber: Neben der englischen Sprache, gaben gut 40 Prozent Französisch und jeder fünfte Spanisch an. Eine asiatische Sprache sprechen nur 3 Prozent und auf Arabischkenntnisse kann

gerade einmal ein gutes Prozent der Befragten verweisen. Man mag sich sicherlich zu Recht fragen, ob interkulturelle Kompetenz nicht eng an Sprachkompetenz gebunden ist.

Stabile Strukturen? Die Frage nach der Institutionalisierung

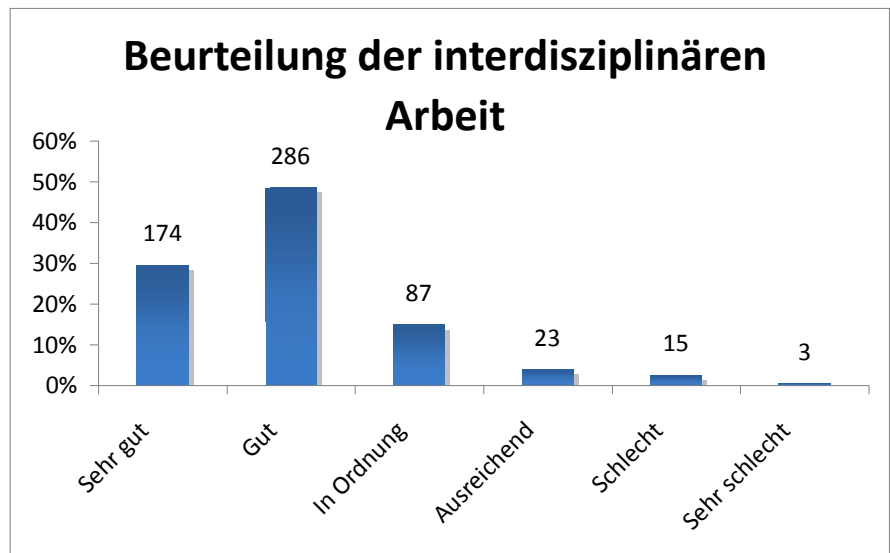
Des Weiteren interessierte uns bei unserer Standortbestimmung die Frage der Institutionalisierung - ob es bereits etablierte Organisationseinheiten in Unternehmen gibt, oder ob der Business Development Manager eher als Exot und Lückenfüller mit unklaren Aufgabenstellungen gilt. Zumindest haben wir diesen Eindruck bei unseren Gesprächen mit Business Development Managern immer wieder gewonnen. So scheint u sein, wenn sich Business Development Manager mitunter als Lückenbüsser oder Feuerwehr bezeichnen: 36 Prozent der Befragten geben an, keine Aufgaben- oder Stellenbeschreibung zu haben; da bleibt Frustration bei einzelnen Teilnehmern der Untersuchung nicht aus: „Oftmals missbraucht man

das Business Development Management völlig sinnentleert als Mädchen für alles.“

Auf der anderen Seite geben die Befragten in mehr als 27 Prozent der Fälle an, dass Business Development Management als eigenständiger Bereich im Unternehmen angesiedelt ist - und darüber hinaus ist bei knapp 18 Prozent das Business Development in einer Stabsfunktion angesiedelt. Wie wichtig der Business Development Manager für die Strategie des Unternehmens ist, zeigt, dass in drei Vierteln aller Fälle das Business Development Management direkt an die Geschäftsleitung berichtet.

Der Business Development Manager als Projektmanager

Wir haben bereits gesehen, dass Projektmanagement bei den benötigten Qualifikationen ganz oben liegt. Ähnlich sieht es bei den eingesetzten Softwarewerkzeugen aus, sieht man einmal von den üblichen Office- und Kommunikationstools ab, sind Projektmanagementsysteme mit knapp 30 Prozent vorne, gefolgt von entscheidungsunterstützenden Systemen (11 Prozent) und Szenariotools (9 Prozent).



Wie Projektmanagement und Business Development verzahnt sind, sieht man zum Beispiel in der Zeitungsbranche, die vom technischen und gesellschaftlichen Wandel besonders betroffen ist. Nicht nur, dass Apple, eBay, Google, Twitter und Co. zunehmend das Geschäftsmodell der Branche „anknabbern“ - das Leseverhalten und auch die Erwartungen der Werbekunden wandeln sich massiv. Hinter all diesen Entwicklungen lauert die Gefahr, wertvolle Kundenbeziehungen zu verlieren. Die Verlage müssen heute auf vielen Hochzeiten tanzen, um ihre Kunden zu behalten oder neue Segmente zu erschließen. Von 4-Farb-Druck und Sonderformaten bei der Werbung geht es über Anzeigenportale, Internetfernsehen bis iPhone und iPad. Hinzu kommt die Internationalisierung, die nicht einmal

vor der Lokalzeitung halt macht. Da heißt es, ständig am Ball zu bleiben und Geschäftsmodelle immer wieder neu an die Gegebenheiten anzupassen - und das möglichst schnell. Für Kurt Pfeiffer, Leiter der Konzernorganisation der Mediengruppe RP, macht es durchaus Sinn, das Business Development auf Dauer zu institutionalisieren. Entscheidender ist für Pfeiffer aber eine internationale Multi-Projektorganisation, die eine flexible Zusammenarbeit der Bereiche und den möglichst optimalen, länderübergreifenden Einsatz von Schlüsselressourcen ermöglicht. Business Development wird im Hause Rheinische Post von den Entscheidungsträgern und den leitenden Markt Bereichen wahrgenommen und in Form von teils internationalen Projekten organisiert: „Der Fokus eines eigenständigen Busi-

Der Prototyp des Business Development Managers

Dem Vernehmen nach soll der Schweizer Mühlenbesitzer Philippe Suchard von der Liaison seiner Tochter nicht sonderlich erbaut gewesen sein. Im Nachhinein sollte sich jedoch die Beziehung zwischen Eugenie Suchard und Carl Russ, einem deutschen Einwanderer, der Mitte des 19. Jahrhunderts der bitteren Armut in seiner rheinischen Heimatstadt Wald (heute: Solingen) entflohen war, als Glücksgriff erweisen.

Als Carl Russ-Suchard (1838-1925), wie er sich später nennen wird, vor 150 Jahren als Handlungsreisender in die Kakaomühle seines späteren Schwiegervaters eintritt, wird dort am idyllischen Neuenburger See ein bitteres Etwas in Tablettenform hergestellt. Diese Tabletten, die vom Verbraucher in Wasser aufgelöst werden, haben nur wenig mit unserer modernen Vorstellung von Schokolade, die wir genau diesem Carl Russ zu verdanken haben, gemein. Mit Carl Russ beginnt für die kleine Kakao-mühle eine neue Ära: Das Produkt der Schokoladenfabrikation Russ-Suchard & Cie. wird konsequent weiterentwickelt, der Marktzugang systematisch ausgebaut. Neben einem dem Zeitgeist entsprechenden strengen Regiment, bei dem Sauberkeit und Hygiene im Mittelpunkt stehen, sowie den für die damalige Zeit hochinnovativen sozialen Leistungen für seine Mitarbeiter, basiert der Erfolg des Unternehmens auf Innovation und konsequenter Internationalisierung:

Innovation

Seit 1860 wird in dem Unternehmen an einem Verfahren zur Verbesserung der Schokoladenqualität mit Hilfe der so genannten Suchard Conchen gearbeitet. 1898 wird auf dieser Basis die legendäre Milka, wie der Name schon sagt, eine Schokolade aus Milch und Kakao auf den Markt gebracht. Am 01. April 1901 wird sie mit ihrer bis heute charakteristischen lila Verpackung als erste Schokoladenmarke überhaupt beim Berliner Reichspatentamt eingetragen.

Konsequente Internationalisierung

Carl Russ betreibt eine systematische Expansionspolitik und bringt die Fertigung möglichst nahe an die Märkte. 1880 wird die erste Auslandsproduktion in Lörrach eröffnet, 1880 ging Russ mit der ersten Schokoladenfabrik des gesamten österreichisch-ungarischen Reiches an den Start, 1903 wird in Paris produziert. Fabrikationen in Straßburg und San Sebastian folgen. Im Jahr 1867 sorgt der Auftritt mit einem Original-Schweizer Chalet auf der Weltausstellung in Paris für Furore und begründet den Mythos der Schweizer Schokolade. Ruß denkt von vornherein in internationalen Dimensionen, so auch bei der Marke Milka. „Carl Ruß ging es vor allem darum, eine Marke zu schaffen, die im Gegensatz zu dem sperrigen Familiennamen Suchard leicht internationalisierbar war“, betont Peter Wirtz, heute Vorstand der Eheleute-Carl-Ruß-Stiftung.

ness Development Bereiches könnte darauf liegen, Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und in die Organisation hineinzutragen.“ Pfeiffer sieht aber, wie er betont, bei solchen spezifischen Organisationsmodellen die „Gefahr eines immanen Eunuchen-Problems“: Zwischen dem Er-



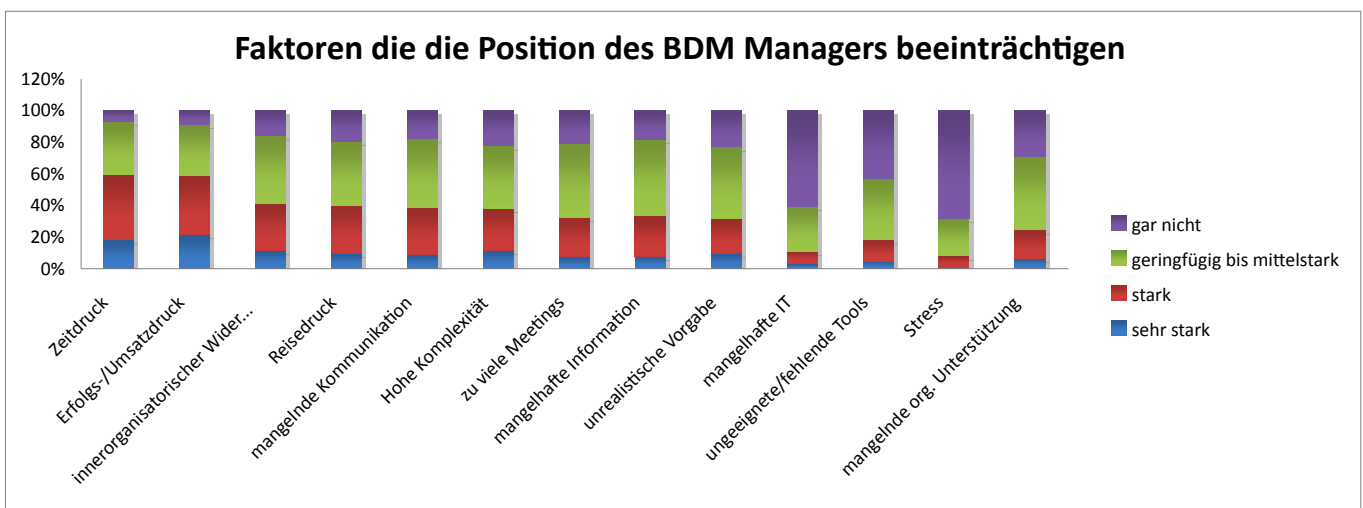
kennen von Potenzial und tatsächlicher Realisierbarkeit drohen dann große Lücken. Die Mediengruppe RP löst diese Frage auch durch aktive Trend-Scouts in den Stabsbereichen, die den verantwortlichen Entschei-

dungsträgern bei der konkreten Umsetzungsprojekten zuarbeiten.

Auch bei den anderen Unternehmen scheint das Business Development Management keine Insel zu sein - das erkennt man daran, dass mehr als drei Viertel der Befragten die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen als gut oder sehr gut bezeichnen.

Allerdings empfinden auf der anderen Seite rund 40 Prozent der Befragten starke oder sehr starke Beeinträchtigung ihrer Arbeit durch innerorganisatorische Widerstände. Nicht wenige kritisieren die fehlende Kooperationsbereitschaft in der Organisation. Hinzu kommen Zeit- und Erfolgsdruck, die von vielen Business Development Managern als Beeinträchtigung wahrgenommen werden.

Aber auch umgekehrt wird ein Schuh daraus: Es ist nämlich offensichtlich Aufgabe des Business Development Managers, die verschiedenen Interessen zusammen zu führen. Er muss es schaffen, so ein Befragter, „neben der strategischen Planung die beteiligten Funktionen (Produktion, Entwicklung, Vertrieb, etc.) zusammen zu führen, um die geplanten Produkt- und Marktstrategien in die Umsetzung zu überführen.“ Auch Dornbrachts Business Development Manager Thomas Richter warnt in diesem Zusammenhang vor Revolutionen: „Ein Business Development Projekt, das sich nicht aus irgendetwas heraus entwickelt, funktioniert nicht. Es muss aus der Organisation, aus dem Unternehmen heraus entstehen, es muss wachsen. Damit wird auch deutlich, dass wir die Evolution vorantreiben müssen. In diesem



Sinne nimmt der Business Development Manager die Übersetzerrolle zwischen Markt und Organisation wahr.“

Am Rande hat es uns auch interessiert, wie die Unternehmen mit der Krise umgehen. Im überwiegenden Teil der Fälle sind Budgetkürzungen im Business Development und Zurückstellen von Projekten die Antwort. Aber ein knappes Viertel der Befragten bescheinigen Ihren Unternehmen ein antizyklisches Verhalten bei Krisen, in dem sie mit einem Ausbau des Business Developments reagieren.

Wie könnte Business Development Management in Zukunft aussehen?

Wir betrachten den Erfolg von Business Development Management als Symptom einer sich weiter entwickelnden Agilitätsökonomie, in der Anpassungsgeschwindigkeit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Um dem rasanten Wandel Herr zu werden, ist Business Development Management ein Ansatz, die strategische Schlagkraft zu verbessern.

Dabei sind strategische Führung, projektorientierte Führung und Business De-



velopment Management in einem Atemzug zu nennen. Timothy S. Breene, Walter E. Shill und Paul F. Nunes betonen etwa, dass Strategiemangement in den letzten Jahren immer komplexer geworden ist und empfehlen in der Konsequenz die Rolle des CSO - Chief Strategy Officer einzuführen: „Höhere Volatilität, schnelle Globalisierung, neue Technologien, konvergierende Branchen,

gen muss.“ Und genau hier setzt Business Development Management an. In diesem Modell ist es der operative Arm des Chief Strategy Officers zum Markt hin. Aber wir gehen noch einen Schritt weiter: Der andere Arm, hin zur Organisation, ist das Project Management Office. Wir sprechen in dem Zusammenhang von der „Strategischen Triade“ von Chief Strategy Officer, Project Management Office und last not least Business Development Management.

Insgesamt deutet vieles darauf hin, dass Business Development Management und die moderne Projektorganisation zwei Seiten einer Medaille sind. Der Business Development Manager ma-



Veränderungen der Arbeiterschaft - all das hat zu einem Umfeld beigetragen, in dem einer von oben vorgegebenen Planung eine schnelle und flexible Umsetzung fol-

nagt eine bestimmte Art von Projekten, für die er Projektmanagement-Qualifikation, Marketing- und Vertriebskompetenzen benötigt, aber zusätzlich mit speziel-

„The main purpose and key responsibilities are management of business development initiatives in the fields of strategy creation and communication, strategic partnering and alliances as well as portfolio management, and driving the business intelligence process.“

len Qualifikationen, Methoden und Werkzeugen für diese Business Development Projekte aufwarten muss - aber gerade hier, fehlt es noch an vielen Stellen. Ein Business Development Projekt unterscheidet sich eben doch substantiell von einem IT- oder einem Organisationsprojekt. Zudem gehen wir nach vielen Gesprächen und gemeinsamer Arbeit mit Business Development Managern und deren Vorgesetzten davon aus, dass sich der Business Development Manager weiter professionalisieren wird. Dafür werden aber noch griffigere Methoden und gezielte Qualifikationsangebote zu entwickeln sein.

„Ein guter Business Development Manager verschafft sich seine eigene Kündigung, da er überflüssig ist, wenn ein Marktanteil von mehr als 35 Prozent erreicht ist“ testiert einer der Umfrageteilnehmer. Das sieht Personalberater Timm völlig anders: “Wenn sich der Business Development Manager

mit Projekterfolgen sowie vertrieblichen und analytischem Denken profiliert hat, sollte er guten Gewissens im nächsten Karriereschritt eine Markt- oder Businessverantwortung anstreben” rät Kienbaum Partner Timm.



Vor allem würde sich Waldemar Timm aber über mehr weibliche Kandidaten in diesem Berufsfeld freuen.

Forschungsplanung

Die vorliegende Studie wird auch über das Jahr 2010 hinaus weitergeführt.

Insbesondere geht es jetzt um die Vertiefung und Ausweitung der Erkenntnisse auf Basis explorativer Forschungsmethoden, sowie insbesondere

- die Verbesserung der Methoden im Bereich Opportunity Recognition/Business Foresight,
- die organisatorische Implementierung von Business Development unter Agilitätsgesichtspunkten,
- die Bereitstellung und Optimierung des Methodengerüsts (PTAP2.0),
- die Ausarbeitung eines didaktischen Rahmenwerkes für Business Development Manager.

Literaturtipps

Becker, L. (Hg.) (2006: 2010): *Management und Führungspraxis - Digitale Fachbibliothek: Düsseldorf (Symposion)*

Becker, L. (2011); *Das Business Development Handbuch (Arbeitstitel)*

Becker, L./ Ehrhardt, J./ Gora, W. (Hg.) (2008); *Führung, Wandel und Innovation, Düsseldorf (Symposion)*

Becker, L./ Ehrhardt, J./ Gora, W. (Hg.) (2009); *Projektführung und Projektmanagement - Wie Sie Strategien erfolgreich umsetzen; Düsseldorf (Symposion)*

Breene, T. S./ Shill, W. E./ Nunes, P. F. (2008); *Meister der Regie; in: Harvard Business Manager Nr. 1*

Göckel, W.; *Von Suchard zu Kraft Foods; in: Stadt Lörrach/Verlag W. Lutz (Hg.); Lörrach Jahrbuch 2001; Lörrach (Verlag W. Lutz)*

Sandrino-Arndt, B./ Thomas, R. L./ Becker, L. (Hg.) (2010); *Handbuch Project Management Office - Mit PMO zum strategischen Management der Projektlandschaft, Düsseldorf (Symposion)*

Internet

<http://www.karlshochschule.de>

<http://blog.karlshochschule.de>

<http://www.kienbaum.de>

<http://www.inscala.com>

Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern für die engagierte Mitwirkung an der Studie.

Insbesondere bedanken wir uns bei Dr. Waldemar Timm, Executive Vice President der Kienbaum Consultants GmbH, ohne dessen persönliches Engagement die Studie nicht hätte realisiert werden können.

Bei Erhebung und Auswertung der Daten wurde ich von meinen studentischen Mitarbeiterinnen Sabrina Bauer sowie Nicole Weimer unterstützt, für deren unermüdlichen Einsatz ich mich herzlich bedanke.

Die Daten sind Auszüge der BDM Studie 2010 (n=595). Die Zitate sind anonymisierte Äußerungen von Teilnehmern der Studie

Fotos: Lutz Becker (www.luminator.ch)

Mit freundlicher Unterstützung:

Kienbaum 

 **INSCALA.COM**
The Business Development Company

Karlshochschule
International University

Business Development Management professionalisieren

Professor Becker und sein Team unterstützen Sie gerne dabei, Business Development aufzubauen oder zu professionalisieren.

- Innovationsmanagement, Szenarioprojektionen und Opportunity Seeking
- Zielfindung und -kontrolle
- Business Development Best Practices
- Mitarbeiterqualifikation und Teambildung
- Strategieimplementierung und -controlling
- Bewertung und Entscheidungsunterstützung
- Businesspläne und Portfoliomanagement
- Organisationsentwicklung
- Project Management Office
- Implementierung von Business Development Systematiken (PTAP2.0)

Gerne stellen wir Ihnen auch weitere detaillierte Ergebnisse sowie Konsequenzen der Studie im Rahmen von Workshops vor.



Prof. Dr. Lutz Becker

lehrt Unternehmensführung und internationales Management an der Karlsruhochschule International University (www.karlsruhochschule.de) in Karlsruhe und leitet dort den Masterstudiengang „Leadership“. Er ist viele Jahre als Managementberater (www.inscala.com) tätig und hat sich als Autor zahlreicher Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen zu Technologie- und Managementfragen einen Namen gemacht.

Kontakt: lbecker@karlsruhochschule.de

Karlshochschule International University
Prof. Dr. Lutz Becker
Karlstraße 36-38
D-76133 Karlsruhe
www.karlshochschule.de

Kienbaum Executive Consultants GmbH
Dr. Waldemar Timm
Karl-Friedrich-Straße 14-18
D-76133 Karlsruhe
www.kienbaum.de

© Prof: Dr. Lutz Becker, 2010

Diese Arbeit und alle ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, Speicherung, Reproduktion oder Übermittlung für kommerzielle Zwecke bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Urhebers. Irrtum und Änderung vorbehalten.

Zitation: Becker, Lutz (2010): Der Business Development Manager - Eine Standortbestimmung; Working Paper: Karlsruhe (Karlshochschule International University)