

Autorengleit

In vielen deutschen und internationalen Unternehmen gibt es einzelne Mitarbeiter oder ganze Abteilungen, die als "Business Development-" oder "Geschäftsfeldentwicklungs-" Beauftragte zuständig für die Generierung von Neugeschäft oder den Ausbau und die Weiterentwicklung von Geschäftsbereichen sind. Diese Aufgabe erfordert umfassendes Wissen um die Gesetze des Marktes, des Marketing, des Vertriebs sowie ausgeprägtes Verständnis für den Unternehmenszweck, die Produkte, die Produktionsprozesse und nicht zuletzt ein Gespür für Trends und Strömungen. Ein Geschäftsfeldentwickler muss eigene Zielvorstellungen entwickeln und das Unternehmen in die Richtung dieser Ziele entwickeln. Dies erfordert eine zielgerichtete Steuerung und Orchestrierung aller Unternehmensbereiche sowie der in der Organisation arbeitenden Mitarbeiter. Hierzu ist tief greifendes Wissen um bestehende Wechselwirkungen/ Mechanismen im Unternehmen und am Markt unabdingbar.

Ohne Regeln, Checklisten und Methoden verliert man schnell den Überblick und anschließend die Kontrolle. Auch eine zu "vielseitige" Herangehensweise an das Thema Geschäftsfeldentwicklung kann zum "Verzetteln" führen. In diesen Fällen können ohne eindeutige Zielfestlegungen und Prioritätenfindungen naturgemäß auch keine geeigneten Maßnahmen ergriffen werden. Geschäftsfeldentwickler tun daher gut daran, ihr Vorgehen gewissenhaft zu strukturieren. Die Anwendung von Methoden zwingt Geschäftsfeldentwickler, Ansätze analytisch zu betrachten und ihr Vorgehen zu dokumentieren. Dies wiederum macht die Arbeit und die Entscheidungen der Geschäftsfeldentwickler für Außenstehende wie auch Vorgesetzte transparent und nachvollziehbar.

Da es im deutschsprachigen Raum noch keine ausführliche Aufbereitung und Auseinandersetzung mit dem Thema Geschäftsfeldentwicklung gibt, soll dieses Buch als "Plattform", als Denkanstoss für eine weitergehende Auseinandersetzung mit dem Thema Neugeschäftsmethoden dienen. Die Austauschplattform www.geschaeftsfeldentwicklung.de erlaubt überdies Interessierten, eigene Erfahrungen miteinander auszutauschen und das Methoden-Know-how zum Neugeschäft zu erweitern und zu verfeinern.

Volker Wehmeier, August 2007

Vorwort.....	5
Das Szenario.....	7
Der Start ins Neugeschäft.....	15
Die Treiber des Neugeschäfts	19
Preisdruck.....	19
Internationalisierung.....	21
Das Unternehmensprofil.....	23
Die Phasen der GFE.....	26
Einsatz klassischer Instrumente in der GFE	29
Portfolio- Orientierung.....	30
Die Betrachtung des Produktlebenszyklus.....	35
Ausprägungen der GFE	37
Spezialisierung.....	37
Innovation.....	38
Produkterweiterung	41
Transfers	42
Nischen/ Marktlücken	43
Komplementäre Angebote	45
Neue Zielgruppen.....	46
Ausräumen von Zugangsschwellen	47
Auslandsorientierung	49
Internet Nutzung.....	55
Wettbewerbsvorteile ausbauen.....	59
Die GFE- Matrix	61
Die Mehrwertargumentation.....	64
Intern.....	64
Extern	65
Grundsatzfragen.....	67
Die Potenziale eines Unternehmens	67
Passt das Unternehmensbild	71
Machbarkeit	72
Aufwandsabschätzung.....	73
Die Investition	73
Die Rolle der Marktanalyse.....	75
Die "Alles- Klar- Matrix".....	84
Organisation und GFE.....	86
Die Ziele der GFE	91
Kennzahlen oder Key Performance Indicator (KPIs).....	95
Strukturierung der GFE- Ziele durch Mindmaps.....	97

Die Beteiligten	98
Der GFE- Verantwortliche	98
Das Management	99
Das Marketing.....	101
Der Bereich Forschung und Entwicklung	101
Die Abgrenzung von Zuständigkeiten.....	102
Der GFE- Rat.....	104
Verbände und Organisationen.....	106
Die Ideenfindung	107
Ideen generieren und konservieren	109
Betriebliches Vorschlagswesen.....	110
Trendscouting	115
Austauschplattform	121
Ein Vorschlag zur Methodologie.....	122
Die SWOT- Analyse.....	126
Die 5- Ws und was dann kommt.....	131
Methode 635.....	133
Die Osborne- Checkliste	137
Die Morphologische Matrix.....	144
Priorisierung und Entscheidung für die richtige Alternative	148
Die Go/ No- Go Tabelle	150
Nutzwertanalyse (NWA)	152
Risikomanagement.....	155
Kanäle in der GFE	158
Das Partnering	158
Strategische Allianzen.....	161
Operative Allianzen	162
Partnereffekte.....	165
Der Komplementär-Effekt	165
Der Gummibandeffekt	166
Der Steigbügeleffekt	166
Der Hängematteneffekt.....	167
Ziele im Partnerumfeld, Next- Steps.....	169
Die Rolle des Marketing in der GFE.....	170
Virales Marketing	172
Das Guerilla- Marketing.....	175
Der Marketing- Mix	178
Der Business Plan	182
Die methodische Rückschau.....	196
Das GFE- Spiel.....	197
Das GFE- Forum	202
Schlusswort.....	203

Vorwort

Neugeschäft heißt Existenzsicherung

Unternehmen sind heute weltweit einem enormen Wettbewerb ausgesetzt. Wer unter diesen Vorzeichen keine griffige Strategie für den Erhalt seines Unternehmens entwickelt, kann in den schnellen, globalen Märkten nicht bestehen. Immenser Druck lastet auf den Entscheidungsträgern, und wo Druck herrscht, werden schnell Fehler begangen. Wer sich zum Beispiel lediglich darauf konzentriert, seine Claims zu verteidigen und Marktanteile zu sichern, der setzt sich unweigerlich dem brutalen Preiswettbewerb aus und wird vom Akteur zum Reakteur.

Die vorrangigste unternehmerische Aufgabe ist Wachstum. Ist dieses durch Verdrängungswettbewerb und die Erhöhung von Produktionszahlen nicht mehr möglich, muss der strategische Akzent auf das Neugeschäft gesetzt werden. Neugeschäft bringt Wachstum und macht Unternehmen zukunftsfähig.

Wachstum ermöglicht neue Investitionen, stärkt die Unternehmensposition und bildet die Grundlage für einen Wettbewerbsvorsprung.

Die Schlüsselrolle auf dem Weg dahin spielen Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Diese sollten daran ausgerichtet sein, den Kunden Mehrwert zu liefern und dem eigenen Unternehmen wirtschaftliche Chancen zu eröffnen sowie eine bessere Positionierung im Wettbewerb zu verschaffen. Neue Geschäftsfelder im Unternehmen zu entwickeln, heißt, auf bewährte Kompetenzen aufzubauen, diese aber gezielt und innovativ in neue Unternehmenserfolge zu überführen.

Das klingt so klar und einfach. Tatsächlich ist die Entwicklung neuer Geschäftsfelder eine komplexe, aber nicht komplizierte Aufgabe: Sie braucht einen stabilen Ausgangspunkt im Unternehmen, kreative Ideen, cleveres Marketing und eine kompetente planerisch- methodische Umsetzung. Bei vielen Firmen wird es lohnend sein, Aspekte wie Innovation, Auslandsorientierung oder die Akzentuierung von Dienstleistungen einzubeziehen.

Zudem gewinnen eine gewissenhafte Planung, die Anwendung geeigneter Methoden, eine detaillierte Umfeldanalyse sowie die Abwägung von Chancen und Risiken auf dem Weg zum neuen Geschäftsfeld an Bedeutung. Auf jeden Fall ist innerhalb des Unternehmens immer bereichsübergreifend zu arbeiten, um aus einer Idee schließlich Neugeschäft zu generieren.

Das vorliegende Buch liefert Unternehmen Anregungen und Ideen für die methodische Erschließung von Neugeschäften. Es bietet dem Leser eine differenzierte Sicht der Möglichkeiten und einsetzbaren Instrumente und kann darüber hinaus als Leitfaden auf dem Weg zum Neugeschäft dienen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Prof. Dr. Ing. E.h. Hans-Olaf Henkel