



New Business als Schlüss von Unternehmen in der

Ein kürzlich im Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart erschiener Sammelband beleuchtet die Geschäftsfeldentwicklung in unterschiedlichen Technologiebranchen und geht der Frage nach, wie Innovationen erfolgreich kommerzialisiert werden können. Der Sammelband gibt Einblicke in 25 internationale Konzerne, darunter auch die BYK-Chemie GmbH für die Dr. Anette Brüne, Head of Strategic Business Development, ihre Eindrücke schildert. Faces freut sich, den Beitrag von Frau Dr. Brüne hier abdrucken zu dürfen und auf diese Weise den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit zur Verfügung stellen zu können.

- Ein wichtiger Teil des Erfolges, den ein Unternehmen heute hat, ist das Resultat von systematischem New Business Development Jahre vorher
- Die Entscheidung eines Unternehmens, langfristig in New Business zu investieren, ist eine Voraussetzung für Wachstum
- In der heutigen Zeit schneller globaler Veränderungen ist New Business eine Lebensversicherung für die Zukunft

Diese und andere Überzeugungen leiten mich in meiner täglichen Arbeit.

Während meiner beruflichen Laufbahn war ich fast durchgängig mit Innovationen und langfristigen Strategien befasst. Zunächst standen Forschungsaufgaben im Vordergrund. Später habe ich mich viele Jahre mit der Entwicklung von Strategien und Strategieprozessen beschäftigt. Vor einigen Jahren führte mein Berufsweg ins Business Development. Dieser Aufgabenbereich ist ausgesprochen faszinierend für mich, denn er vereint langfristige Strategien mit Innovationen.

Wohl niemand hat die Erfolgsfaktoren zu Innovationsaktivitäten intensiver untersucht als Robert G. Cooper. Nach rund 20 Jahren Studienarbeit gelangte er in seinen zentralen Empfehlungen zu der simplen Formel „Doing the right projects ... right“. Ich sehe die zentrale Herausforderung genauso, würde sie aber noch ergänzen: „Finding the right projects and the right people!“

Für das Finden erfolgversprechender Projekte gibt es zwei Wege:

1. In bestehenden Märkten die Kundenwünsche konsequent analysieren und alle Aktivitäten darauf ausrichten
2. Neue Märkte und Anwendungen erschließen und neue Kunden gewinnen

Eine auf Dauer erfolgreiche Organisation benötigt die Kombination beider Wege. Die erste Variante wird in erster Linie durch die operativen Einheiten abgedeckt. Sie operieren nahe am Kunden und haben die technische Kompetenz, um diesem mit Neuerungen kontinuierlich bessere Produktangebote und Lösungen bieten zu können. Market Pulls und inkrementelle Innovationen stehen dabei im Vordergrund.



el für den Erfolg Zukunft

Strategisch besonders wichtig ist es allerdings, dass man sich im Innovationsverhalten nicht nur an bestehenden Kunden und dessen Wünschen ausrichtet, sondern überdies der Frage nachgeht, wie man neue Kunden in neuen Märkten gewinnen kann. Oft wird dies nur im Rahmen von Technology Pushs möglich sein. Und hier wird es anspruchsvoller. Die operativen Einheiten hätten dafür sicher sehr viele Ideen und Kompetenzen. Oft führt aber der Fokus auf das Tagesgeschäft dazu, dass für die Umsetzung in konkrete Innovationsvorhaben nicht genügend Kapazitäten bereit stehen. Dies betrifft insbesondere den mitunter aufwendigen Prozess des aktiven Suchens, Identifizierens und Bewertens von neuen Märkten und Anwendungsgebieten im Rahmen der Gesamtstrategie des Unternehmens.

Hier setzt der zentrale Bereich „Strategische Geschäftsentwicklung“ an, den ich seit fünf Jahren leite. Das Aufgabenfeld reicht von Trendanalysen („Scouting“) und Technology Foresight über die Durchführung von Machbarkeitsstudien und der Entwicklung von konkreten Value Propositions für Innovationen bis zur Leitung von New Business Projekten in der Anfangsphase.

Wo liegen die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Durchführung dieser Aufgaben, die immer am Ziel ausgerichtet sind, aus Projektansätzen New Business Opportunities für die operativen Geschäftseinheiten zu generieren? Ich sehe hier inzwischen folgende Handlungsimperative als bedeutsam:

- Auch wenn die Projekte an zentraler Stelle entwickelt werden, sollten die operativen Einheiten sehr früh eingebunden werden. Ich denke da zum Beispiel an Patenschaftsmodelle mit definierter Incentivierung, die sich auch an Bereiche wie Marketing & Sales (auf globaler Ebene) richten.
- Ebenso früh ist die Markteinführung zu antizipieren. Vor diesem Hintergrund wird die Kundeneinbindung zu einem wichtigen Primat, wobei es eben auch und teilweise zuvorderst um potenzielle Kunden geht, die noch nicht zum Geschäfts-Portfolio des Konzerns gehören. Dort hat auch der Proof of Concept im Rahmen eines stringenten Projektmanagements zu erfolgen.

Dr. Anette Brüne,
Mitautorin des Sammelbandes
„Innovationen erfolgreich
kommerzialisieren“



- Derartige Prozesse erfordern einen langen Atem. Es ist daher wichtig, den Projekten einen realistischen Zeitrahmen zu geben. Die ersten zwei Jahre sind dem Erkenntnisgewinn und weniger dem Erreichen von Umsatz- und Ertragszielen zugewandt.
- Dies wird nur möglich sein, wenn das Top-Management das Vorhaben unterstützt und entsprechende Signale sendet. Bei dieser Instanz sehe ich eine zentrale Verantwortung für die Schaffung von Voraussetzungen dafür, dass Technology Pushs ihren Platz im konzerninternen Innovations-Management finden.
- Und dann noch der eine wichtige Punkt, den ich oben schon erwähnt habe: Right People. Wir benötigen für solche Vorhaben Leute, die sich durch folgende Attribute auszeichnen: unternehmerisch denkend, strategisch langfristig orientiert, innovativ denkend, kundenorientiert, Out-of-the-box-denkend. Idealerweise arbeiten wir dabei mit cross-divisionalen und cross-funktionalen Teams.

Wenn dann noch ausreichend finanzielle Mittel und personelle Ressourcen zur Umsetzung der Projekte in Geschäftsmodelle zur Verfügung stehen, ist die Chance groß, dass die Projekte erfolgreich sein werden. Ein Scheitern kann man allerdings nie ausschließen. Die Organisationskultur sollte so gestrickt sein, dass sie Fehlschläge nicht (nur) negativ, sondern als Quelle von wichtigen Erfahrungen wertet. Es muss also auch möglich sein, Projekte mit ursprünglich vielversprechenden Perspektiven abzubauen, ohne dass dies zu Verwerfungen im Interaktionssystem des Unternehmens führt.

Investitionen in New Business sind entscheidende Investitionen in eine erfolgreiche Zukunft!

Dr. Anette Brüne