



Die organisatorische Verankerung von Business Development in internationalen Technologiekonzernen

FH-Prof. Dr. Alexander Schwarz-Musch | Carinthia University of Applied Sciences

Ing. Mag. (FH) Markus Walluschnig, MA | Infineon Technologies Austria AG

Bernhard Guetz, BA MSc. | Carinthia University of Applied Sciences

Fachhochschule Kärnten
Wirtschaft & Management
Europastraße 4, A-9524 Villach

T: +43 5 90500 2401
wirtschaft@fh-kaernten.at
www.fh-kaernten.at/wirtschaft

Die organisatorische Verankerung von Business Development in internationalen Technologiekonzernen

Alexander Schwarz-Musch | Markus Walluschnig | Bernhard Guetz

März, 2020

Eine elektronische Version des Dokuments ist verfügbar unter: www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/

Zitiervorschlag:

Schwarz-Musch, A. / Walluschnig, M. / Guetz, B. (2020). Die organisatorische Verankerung von Business Development in internationalen Technologiekonzernen. Working Paper No. 4. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. URL: www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/

Die Working Paper Series bietet ForscherInnen und wissenschaftlich interessierten PraktikerInnen die Möglichkeit zur digitalen Publikation ihrer Forschungsergebnisse. Working Papers beinhalten vorläufige Resultate sowie Forschungsfortschritte der AutorInnen, mit dem Zweck Diskussionen anzuregen. Kommentare und Verbesserungsvorschläge sind willkommen.

Dieses Werk und der Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Die in der Working Paper Series veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule Kärnten. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird (teilweise) auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

ABSTRACT

Business Development als Unternehmensfunktion bietet verschiedene Lösungsansätze für Herausforderungen mit welchen sich die moderne Wirtschaft konfrontiert sieht. Unklarheit herrscht jedoch gegenwärtig hinsichtlich der organisatorischen Verankerung und Implementierung von Business Development in internationalen Technologiekonzernen. Darüber hinaus, ist aus unternehmensexterner Sicht nicht klar zu erkennen über welche Netzwerke und Beziehungsdimensionen Business Developer in der Unternehmenspraxis verfügen. Aus diesem Grund wird in diesem Working Paper mit Hilfe von teilstrukturierten qualitativen Interviews und ego- zentrierten Netzwerkanalysen exemplarisch untersucht, wie Business Development in internationalen Technologiekonzernen verankert ist, wie die Implementierung von Business Development erfolgt ist und über welche Netzwerke und Beziehungsdimensionen der Business Developer des jeweiligen Unternehmens verfügt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Business Development als Unternehmensfunktion mehrheitlich als Linien-Funktion oder Stabsstelle organisatorisch eingebettet ist und dass die Implementierung häufig als Reaktion auf ein sich wandelndes Marktumfeld stattgefunden hat. Darüber hinaus scheinen Business Developer als Personen mit einem sehr umfangreichen, heterogenen Netzwerk gekennzeichnet zu sein.

Business Development offers comprehensive approaches to cope with corporate challenges. There is, however, currently a lack of clarity regarding the organizational integration and implementation of Business Development in international technology companies. In addition to that, so far, it has not been possible to clarify how personal networks of business development managers are structured in corporate practice. For this reason, this working paper uses structured qualitative interviews and egocentric network analyzes to examine how Business Development is integrated and implemented in business practice and how personal social networks of Business Development Managers are structured. The results indicate that Business Development is commonly organizationally integrated as staff or line function and that the implementation has often proceeded in response to a changing market environment. In addition, business developers seem to be characterized as employees with a very extensive, heterogeneous network.

KEYWORDS

Business Development, Netzwerkanalyse, Technologiekonzern

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1. Organisatorische Verankerung von Business Development	5
1.2. Die Rolle von Netzwerken im Business Development	6
2. Empirische Untersuchung	7
2.1. Methodik	7
2.1.1. <i>Experteninterviews</i>	8
2.1.2. <i>Ego-zentrierte Soziale Netzwerkanalyse</i>	8
2.2. Darstellung der Ergebnisse	12
2.2.1. <i>Fallstudie 1: Unternehmen A</i>	12
2.2.2. <i>Fallstudie 2: Unternehmen B</i>	18
2.2.3. <i>Fallstudie 3: Unternehmen C</i>	24
3. Zusammenfassung	30
4. Die Autoren	32
5. Literatur	33
6. Anhang	36

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Fiktives Ego- Netzwerk (Halgin & Borgatti, 2012).....	9
Abbildung 2: Extrahiertes ego-Netzwerk (Halgin & Borgatti, 2012).....	9
Abbildung 3: Darstellung der BizDev - Aufbauorganisation bei Unternehmen A.....	13
Abbildung 4: Beziehungsdimensionen des Business Developers A – absolute Häufigkeit.....	16
Abbildung 5: Darstellung der BizDev - Aufbauorganisation bei Unternehmen B	20
Abbildung 6: Beziehungsdimensionen des Business Developers B – absolute Häufigkeit.....	22
Abbildung 7: Darstellung der BizDev - Aufbauorganisation bei Unternehmen C.....	25
Abbildung 8: Beziehungsdimensionen des Business Developers C – absolute Häufigkeit.....	28

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner	7
Tabelle 2: Inhaltlicher Aufbau der Fallstudien.....	8
Tabelle 3: Fragestellungen, Variablen und Ebenen	10
Tabelle 4: Beschreibungsmaße der ego-zentrierten Netzwerkauswertung	10
Tabelle 5: Kalkulation von Blau's H und Agresti's IQV (Crossley et al., 2015).....	11
Tabelle 6: Netzwerkpartner - Business Development bei Unternehmen A	15
Tabelle 7: Uni- bzw. Multiplexität / Unternehmen A	16
Tabelle 8: Netzwerkpartner - Business Development bei Unternehmen B.....	21
Tabelle 9: Uni- bzw. Multiplexität / Unternehmen B	23
Tabelle 10: Netzwerkpartner - Business Development Unternehmen C	27
Tabelle 11: Uni- bzw. Multiplexität / Unternehmen C.....	28
Tabelle 12: Bivariater Zusammenhang	29

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BizDev	Business Development
BD	Business Developer
GF	Geschäftsführer
SNA	Soziale Netzwerkanalyse

1. EINLEITUNG

Um ein umfassendes Verständnis über Business Development als Unternehmensfunktion und seine Verankerung in der Unternehmenspraxis zu erlangen, wurde das interne Forschungsprojekt ‚Business Development‘ ins Leben gerufen. Innerhalb des Projektes wurden Studierende des Masterstudienganges Business Development & Management am Studienbereich Wirtschaft und Management der Fachhochschule Kärnten über 2 Semester intensiv bei der Erstellung Ihrer Abschlussarbeiten mit Fokus auf das Thema Business Development betreut. Ins Leben gerufen wurde das Projekt von FH-Prof. Dr. Alexander Schwarz-Musch und Mag. Michael Knapp, welche die Studierenden kontinuierlich wissenschaftlich begleiteten. Das erklärte Ziel des Forschungsprojektes war es, mehr über die derzeitige Entwicklung und Implementierung des Business Developments in der Unternehmenspraxis zu erfahren. Die Forschungsergebnisse sollen zu einem umfassenderen Verständnis des Business Developments und damit zur Weiterentwicklung von Forschung und Lehre beitragen.

Dieses Working Paper fasst die wichtigsten Forschungsergebnisse hinsichtlich der organisatorischen Verankerung des Business Developments am Beispiel internationaler Technologiekonzerne zusammen. Dabei werden neben der organisatorischen Verankerung und Ausgestaltung der Unternehmensfunktion Business Development (Makroebene) auch die Anforderungen und Aufgaben der Person des Business Developers (Mikroebene) betrachtet.

1.1. ORGANISATORISCHE VERANKERUNG VON BUSINESS DEVELOPMENT

Viele Unternehmen sind mit Entwicklungen in ihrem Marktumfeld konfrontiert, die sie zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder sowie der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zwingen (Schwarz-Musch & Knapp, 2018). Diese Aufgaben sind eng mit dem Business Development verknüpft. Es handelt sich dabei um eine vergleichsweise junge Unternehmensfunktion, deren übergeordnetes Ziel die Sicherstellung von Wachstum ist (Robert & Berry, 1985; Davis & Sun, 2006; Belz et al., 2009; Lorenzi & Sørensen, 2014; Kohne, 2016). Im Mittelpunkt der Tätigkeit von Business Developern steht häufig die Suche nach und Implementierung von Wachstumsmöglichkeiten (Eidhoff/Poelzl, 2014), wobei in der Literatur jedoch Uneinigkeit herrscht, wie weit der Tätigkeitsbereich von Business Developern reicht. Während Sørensen das Treffen strategischer Entscheidungen und die Implementierung neuer Geschäftsmöglichkeiten nicht als Aufgabe des Business Developers sieht (Sørensen, 2012), sind Business Developer laut einer Studie von Becker auch für die Konzeption und Implementierung von Strategien verantwortlich (Becker, 2014).

Ein Grund für das nicht einheitliche Begriffsverständnis von Business Development mag auch in der unterschiedlichen Verankerung dieser Unternehmensfunktion in der Unternehmenspraxis liegen. Kind & Knyphausen (2007) weisen darauf hin, dass die Aufgaben des Business Developments im Unternehmen auch implizit – also ohne bewusste Planung und offizielle Aufgabenbeschreibungen – durchgeführt werden können. Erst wenn eine eigene Stelle und Aufgabenbeschreibung dafür geschaffen wurde (z.B. „CEO/Business Development“), ist Business Development im Unternehmen etabliert. Wenn eine eigene Organisationseinheit geschaffen wird, liegt Business Development in einer institutionalisierten Form vor (Kind & Knyphausen-Aufseß, 2007), wobei unterschiedliche Ausprägungen möglich sind (Sørensen,

2012). So kann Business Development als integrierte Linien-Funktion, Stabstelle oder in Form von funktionsübergreifenden Teams implementiert werden (Eidhoff & Poelzl, 2014). Die integrierte Linienfunktion kann vor allem in jenen Fällen vorteilhaft sein, in denen die jeweiligen Aufgaben tendenziell gleichartig, beständig und systematisch aufgebaut sind (Scherer & Pietsch, 2007). Als integrierte Linienfunktion ist Business Development insbesondere in frühen Phasen als Unternehmensfunktion mit vergleichsweise rudimentärem Charakter zu finden (Becker, 2014). Eine Alternative ist die Implementierung einer beispielsweise dem Geschäftsführer unterstellten Stabstelle (Sørensen, 2012). In Fällen in welchen Business Development als Stabstelle organisiert wird, besteht das wichtigste Tätigkeitsfeld häufig darin, Grundlagen für strategische Entscheidungen durch die Geschäftsführung zu schaffen (Becker, 2014). Im Gegensatz zur Stabstelle handelt es sich bei funktionsübergreifende Teams häufig um Projektteams oder Gruppen mit einer längerfristig angelegten Organisationsform. Da sich Business Development hier zwischen temporärem und kontinuierlichem Projektmanagement bewegt, ist die Organisation als funktionsübergreifende Gruppen in der Praxis nicht so häufig anzutreffen wie die Organisation als Linien- Funktion oder Stabsstelle (Eidhoff & Poelzl, 2014).

1.2. DIE ROLLE VON NETZWERKEN IM BUSINESS DEVELOPMENT

Mit dem Business Development wird eine große Bandbreite an Aufgaben verbunden – von der Identifikation neuer Geschäftsideen und Wachstumsmöglichkeiten, der Erschließung neuer Zielgruppen, Vertriebswege und Märkten bis hin zur Anpassung bestehender Geschäftsmodelle an ein geändertes Umfeld und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Zur Umsetzung dieser Aufgaben benötigt der Business Developer Fachwissen aus unterschiedlichen Bereichen, Sørensen (2012) bezeichnet ihn demnach auch als „integrierenden Generalisten“. Zusätzlich benötigt der Business Developer aber auch ein gut entwickeltes Netzwerk innerhalb und außerhalb der eigenen Branche sowie im eigenen Unternehmen (Schwarz-Musch & Knapp, 2018). Dieses Netzwerk des Business Developers kann als soziales Netzwerk verstanden werden – ein Spektrum realer Beziehungen und Beziehungsstrukturen (Ricken & Seidl, 2010). Soziale Netzwerke können als Geflecht sozialer Beziehungen verstanden werden, in die Individuen eingebettet sind. Sie lassen sich als eine „[...] abgrenzbare Menge von Elementen oder Knoten beschreiben, für die eine oder mehrere soziale Beziehungen untersucht werden.“ (Jansen & Wald, 2007). Diese Definition macht deutlich, dass soziale Netzwerke über das Potential verfügen, als Informationskanäle zu dienen über welche verschiedenartige Informationen aber auch physische Gegenstände oder digitale Objekte geteilt werden können (Kadushin, 2012). Soziale Netzwerke und das Netzwerken stellt demnach einen elementaren Baustein in der modernen Geschäftswelt dar (Frank, 2018).

So kommen Ideen und Anstöße für neue Geschäftsmöglichkeiten häufig aus der Unternehmensumwelt – durch Gespräche mit Kunden und Lieferanten ebenso, wie durch Kontakte mit Branchenvertretern. Auch Kontakte mit Personen außerhalb des „Ökosystems“ der eigenen Branche – wie z.B. Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder verwandten Branchen – sind hier wertvoll, weil sie den Blick über den eigenen Tellerrand unterstützen. Seine externen Netzwerke ermöglichen dem Business Developer den Überblick zu aktuellen Entwicklungen und Trends, die für zukünftige Innovationen relevant sein können. Diese Netzwerke braucht er auch, wenn es z.B. darum geht, für Wachstumsprojekte geeignete Kooperationspartner, Lead User oder Lieferanten zu finden. Der Business Developer ist dadurch in der

Lage, sein Unternehmen mit den relevanten Playern zu vernetzen und die Rolle eines „Beziehungspromotors“ einzunehmen.

In welcher Form Business Development in international tätigen Technologiekonzernen organisatorisch verankert ist und welche Rolle das soziale Netzwerk des Business Developers für dessen Tätigkeit spielt, wird im Folgenden untersucht.

2. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

2.1. METHODIK

2.1.1. UNTERSUCHUNGSMETHODE UND FÄLLE

Die nachfolgende Untersuchung wurde entsprechend der Case Study Methode nach Yin konzipiert. Diese Methode kann eingesetzt werden, wenn es darum geht, die aussagekräftigsten Merkmale aktueller Phänomene im realen Kontext zu untersuchen. Sie bietet sich speziell dann an, wenn die Frage nach dem „Wie“ und/oder dem „Warum“ aktueller Ereignisse erörtert werden soll (Yin, 2013). Die Case Study Methode wurde als Ansatz gewählt, da nach dem Grund der Einführung des Business Developments (dem „Warum“) und seiner organisatorischen Verankerung („dem „Wie“) gefragt wurde.

Als Fallbeispiele werden drei Technologieunternehmen analysiert. Alle drei Unternehmen sind international tätige Konzerne, stehen auf einer sehr ähnlichen Stufe des Wertschöpfungsprozesses und verfügen jeweils über eine eigenständige Business Development Organisationseinheit. Tabelle 1 bietet eine Übersicht zu den involvierten Unternehmen, Branchen und befragten Personen.

Fallbeispiel	Unternehmen	Branche	Befragte Person
Fallbeispiel 1	Unternehmen A	Technologie	Geschäftsführer
			Leiter Business Development
Fallbeispiel 2	Unternehmen B	Technologie	Geschäftsführer
			Leiter Business Development
Fallbeispiel 3	Unternehmen C	Technologie	Geschäftsführer
			Leiter Business Development

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner

Die Fallstudien werden einer Einzelfallanalyse entsprechend dem inhaltlichen Aufbau in Tabelle 2 unterzogen.

Analyseebene	Fragestellung	Inhalte	Quellen
Makroebene	(1) Einführung von BizDev	➤ Gründe und Ziele, Art der org. Eingliederung, verantwortliche Personen	• Interview Geschäftsführer
	(2) Status Quo der BizDev Funktion	➤ Veränderungen seit Einführung (Ziele, Gründe, Art der Änderung)	• Interview Geschäftsführer
		➤ Art der org. Eingliederung (inkl. Anzahl der Mitarbeiter)	• Interview Geschäftsführer • Interview BD
		➤ Aufgabenbereiche	• Interview Geschäftsführer
Mikroebene	(3) Business Developer – personale Ebene	➤ Kernaufgaben	• Interview BD
		➤ Netzwerk & Schnittstellen im Unternehmen	• Netzwerkfragebogen
		➤ Anforderungen an BD (Kompetenzen, Qualifikationen, Erfahrungen)	• Interview Geschäftsführer
Makroebene	(4) Zukunft der BizDev Funktion	➤ Ziele, Aufgaben, org. Eingliederung, Anzahl Mitarbeiter	• Interview Geschäftsführer
	(5) Verständnis BizDev im Unternehmen	➤ Sichtweise der GF	• Interview Geschäftsführer
		➤ Sichtweise des BD	• Interview BD
		➤ Synthese (Sichtweise mit Interpretation aus (2), (3) und (4))	• eigene Schlussfolgerung

Tabelle 2: Inhaltlicher Aufbau der Fallstudien

Die Fallstudien werden in erster Linie auf Basis von Experteninterviews mit mindestens zwei Mitarbeitern, einem Geschäftsführer und dem Leiter der BizDev Organisationseinheit und einer sozialen Netzwerkanalyse zu jeder der ausgewählten Business Development Einheiten pro Unternehmen skizziert. Aufgrund des Umfangs der Einzelfallanalysen wird auf eine vergleichende Analyse der Fälle (Cross-Case-Analyse) verzichtet.

2.1.2. EXPERTENINTERVIEWS

Qualitative Experteninterviews können als systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen verfügen, definiert werden. Experteninterviews eignen sich, im Gegensatz zu anderen qualitativen Interviewformen wie beispielsweise dem Ethnographischen Interview oder dem Narrativen Interview, besonders gut für den Einsatz in Fallstudien (Kaiser, 2014). Die Experteninterviews wurden auf Basis eines strukturierten Interviewleitfadens durchgeführt, der sich im Anhang des vorliegenden Working Papers befindet.

2.1.3. EGO-ZENTRIERTE SOZIALE NETZWERKANALYSE

Um das Netzwerk des Business Developers zu erfassen, wurde eine ego-zentrierte Netzwerkanalyse durchgeführt. Ego-zentrierte Netzwerke sind eine besondere Form des persönlichen Netzwerkes, die mittels Umfrageforschung erhoben werden können. In ihrem Mittelpunkt steht die fokale Person (Ego). Diese wird aufgefordert, Personen (Alteri) zu nennen, zu denen sie soziale Beziehungen unterhält. Für diese werden dann zusätzliche Angaben (z.B. Alter, Geschlecht, Bildungsniveau etc.) sowie Beziehungen zwischen den Alteri erfragt (Jansen, 2003).

Abbildung 1 verdeutlicht das Ergebnis einer ego-zentrierten sozialen Netzwerkanalyse beispielhaft an einem fiktiven ego-zentriertem Netzwerk.

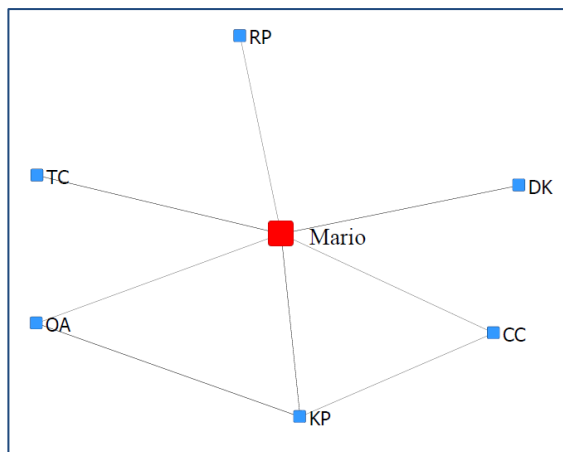


Abbildung 1: Fiktives Ego-Netzwerk (Halgin & Borgatti, 2012)

Der Vorteil ego-zentrierter sozialer Netzwerkanalysen liegt auch darin, dass aus Gesamtnetzwerkstrukturen herausgelöste Teilnetzwerke untersucht werden können. Ein Beispiel dafür ist das in Abbildung 2 dargestellte Ego-Netzwerk von „Holly“ welches aus einer größeren Netzwerkstruktur herausgelöst wurde.

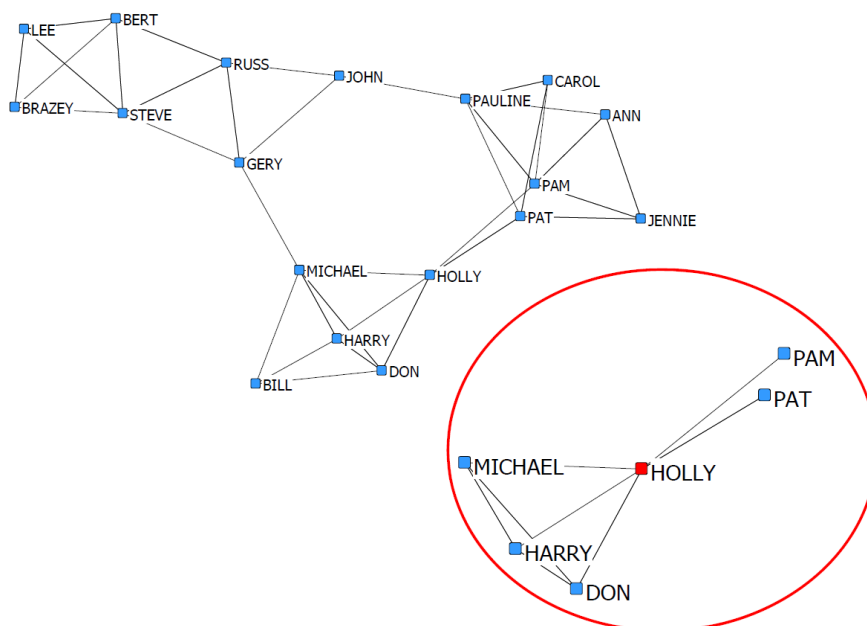


Abbildung 2: Extrahiertes ego-Netzwerk (Halgin & Borgatti, 2012)

Innerhalb der Studie sollen anhand von durchgeführten ego-zentrierten sozialen Netzwerkanalysen unterschiedliche Fragestellungen behandelt werden. Tabelle 3 gibt hierbei einen Überblick hinsichtlich der unterschiedlichen Fragestellungen, Variablen und Ebenen.

Fragen	Variablen	Ebene
<ul style="list-style-type: none"> Wie ist der Business Developer zu charakterisieren? Wie groß ist das Netzwerk des Business Developers insgesamt? Welche Beziehungs- bzw. Unterstützungsdimensionen prägen das Netzwerk des Business Developers? Gibt es Personen im Netzwerk, die den Business Developer in mehr als einer Dimension unterstützen? Erhält der Business Developer in allen Dimensionen Unterstützung oder dominiert eine Dimension? Wie sind die Personen im Netzwerk des Business Developers (→ Alteri) zu charakterisieren? Sie alle Funktionsbereiche des Unternehmens im Netzwerk des Business Developers abgedeckt oder dominiert ein Funktionsbereich? Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Unterstützungsdimensionen und der Bereichszugehörigkeit der Personen im Netzwerk? Inwiefern unterscheiden sich der Business Developer (→ Ego) und die Personen in seinem Netzwerk (→ Alteri)? 	Alter, Geschlecht, Ausbildung, ...	Ego-Ebene
	Anzahl der genannten Alteri	Beziehungsebene
	Fachliche Unterstützung, Zusammenarbeit, formale Unterstützung, organisationale Unterstützung	Beziehungsebene
	Funktion, Abteilung, Alter, Geschlecht, ...	Beziehungsebene (Alter-Attribute)
	Bereiche (Marketing, Produktmanagement, ...)	Beziehungsebene (Alter-Attribute)
	Art der Unterstützung & Bereich	Netzwerkebene
	Bereichszugehörigkeit, Geschlecht, ...	Netzwerkebene

Tabelle 3: Fragestellungen, Variablen und Ebenen

Die Kodierung und Auswertung der ego-zentrierten Netzwerke wurde softwaregestützt durchgeführt. Die zur Verfügung stehenden Beschreibungsmaße der unterschiedlichen Analyseebenen werden nachfolgend in Tabelle 4 aufgelistet.

Analyseebene	Beschreibung	Beispiel	Beschreibungsmaße
Ego-Ebene (ego-level)	Eigenschaften der fokal Befragten (ego attribute)	<ul style="list-style-type: none"> Alter Geschlecht Studium 	<ul style="list-style-type: none"> Datenanalyse der klassischen empirischen Sozialforschung; z.B. Häufigkeiten, Mittelwerte, Kreuztabellen, Korrelationen, etc.
	Beziehungsebene (alter-level)	Eigenschaften von Beziehungen zwischen Ego und Alteri (ego-alter-relation)	<ul style="list-style-type: none"> Größe/Beziehungsdimensionen Verteilung von Beziehungsdimensionen
Eigenschaften der Alteri (alter attribute)		<ul style="list-style-type: none"> Bereich/Abteilung Funktion Alter 	Zentrale Tendenz/Streuung: <ul style="list-style-type: none"> Absolute und relative Häufigkeiten Mittelwerte, Modus, Median Blau's H oder Agresti's IQV
Netzwerkebene (network-level)		Kompositionale Eigenschaften des Netzwerks: aggregierte Eigenschaften der Alteri oder der Ego-Alteri-Relationen (network composition)	Größe des Netzwerks
	<ul style="list-style-type: none"> Ego-Alter-Gleichheit (Homophilie) Zusammenhang zw. Relationen und Bereiche 		Homophilieindex: <ul style="list-style-type: none"> E-I-Index (Krackhardt und Stern) Bivariater Zusammenhang: <ul style="list-style-type: none"> Kreuztabelle

Tabelle 4: Beschreibungsmaße der ego-zentrierten Netzwerkauswertung

Hinsichtlich der Eigenschaften der fokal Befragten (ego-attribute) wird auf eine rein verbale Beschreibung der erhobenen Attribute zurückgegriffen. Die Beziehungsdimensionen auf ego-alter Ebene werden durch die absolute Netzwerkgröße basierend auf der im Namensgenerator genannten Kontaktpunkte und der Häufigkeit der Nennung der einzelnen Beziehungsdimensionen beschrieben. Die Frage, wie heterogen bzw. homogen das Netzwerk des Business Developers hinsichtlich der unterschiedlichen Beziehungsdimensionen ist, wird anhand von zwei Beschreibungsmaßen der Heterogenität von Merkmalsausprägungen, Blau's H und Agresti's IQV, ausgedrückt. Angenommen es ist eine Anzahl von r verschiedenen Beziehungsdimensionen vorhanden, wobei P_i für die relative Häufigkeit der angegebenen Beziehungsdimensionen steht, dann errechnet sich der Blau Index H entsprechend folgender Formel:

$$H = 1 - P_{12} - P_{22} - P_{32} - \dots - P_{r2}$$

Der IQV (Index der Qualitativen Variation) ist dabei lediglich eine normalisierte Version des Blaus Index und errechnet sich somit aus:

$$IQV = H / (1 - (1 / r))$$

In Tabelle 5 werden Blau's H und Agresti's IQV beispielhaft für das Ego-Netzwerk einer Privatperson mit 4 engen Freunden, 12 Arbeitskollegen und 9 engen Familienmitgliedern berechnet (Crossley et al., 2015).

Beispielhafte Kalkulation von Blau's H und Agresti's IQV	
•	Absolute alter-Anzahl = 4 + 12 + 9 = 25
•	Dies entspricht den Proportionen 4/25, 12/25, 9/25, also 0.16, 0.48 und 0.36
•	Somit errechnet sich Blau's H = $1 - 0.16^2 - 0.48^2 - 0.36^2 = 0.6144$
•	Da r = 3, weil 3 verschiedene Dimensionen Freunde, Kollegen und Familie,
•	berechnet sich der IQV = $0.6144 / (1 - (1 / 3)) = 0.9216$

Tabelle 5: Kalkulation von Blau's H und Agresti's IQV (Crossley et al., 2015)

Das Maß IQV kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Der Wert 0 würde bedeuten, dass alle Ego-Alter-Relationen in einer Gruppe wären (bspw. nur Kollegen – minimale Heterogenität). Der Wert 1 würde dagegen maximale Heterogenität bedeuten (gleichmäßige Verteilung über alle Klassen).

Ein weiteres Beschreibungsmaß von Netzwerken stellt die Multiplexität dar (Scheidegger, 2010). Eine Beziehung kann somit uniplex oder multiplex sein. Hierbei soll die Frage beantwortet werden, ob es Personen im Netzwerk gibt, welche den Business Developer in mehr als einer Dimension unterstützen. Die Ego-Alter-Gleichheit wiederum wird mittels der Homophilie untersucht. Homophilie steht für die Tendenz zur Bildung sozialer Beziehungen zwischen Akteuren mit ähnlichen Merkmalen oder Einstellungen (bspw. Alter, Geschlecht, berufliche Zugehörigkeit). Das Beschreibungsmaß für die Homophilie ist der sogenannte E-I-Index nach Krackhardt & Stern (1988). Er misst das Verhältnis von externen und internen Verbindungen und normalisiert dieses auf einen Wertebereich zwischen -1 und +1. Der Wert -1 bedeutet, dass Ego nur mit Kollegen aus dem gleichen Bereich eine Beziehung hat (bspw. nur Business Developer – perfekte Homophilie). Der Wert +1 würde dagegen perfekte Heterophilie bedeuten – Ego hat nur mit Kollegen aus anderen Bereichen eine Beziehung (Müller-Prothmann, 2010). Die Berechnung des E-I-Index erfolgt nach der Formel:

$$EI = (E - I) / (E + I)$$

Abschließend wird der bivariate Zusammenhang zwischen Unterstützungsdimensionen und der Bereichszugehörigkeit der Personen im Netzwerk dargestellt und analysiert. „Bivariat steht hier für die Messung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen, auch wenn mehr als zwei Variablen jeweils miteinander verglichen werden können.“ (Martens, 2003).

2.2. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

2.2.1. FALLSTUDIE 1: UNTERNEHMEN A

1. Einführung von Business Development im Unternehmen

Für die Einführung von Business Development in Unternehmen A gab es verschiedene Gründe. Wie im Interview mit einem Business Line Geschäftsführer aufgezeigt wurde, erfährt die Branche derzeit einerseits eine massive Änderung in den Applikationslandschaften, während sich andererseits die Geschwindigkeit der Veränderungen und Innovationen in diesem Bereich in den vergangenen zehn Jahren deutlich erhöht hat. Auf Seiten der bereits bekannten Kunden gab es hohe Kompetenzen in den traditionellen Geschäftsfeldern und Produkten. Gleichzeitig traten immer mehr neue Kunden am Markt auf, die mit bisher unbekanntem Geschäftsmodellen und Technologien neue Lösungswege für altbekannte und auch zukünftige Problemstellungen bieten konnten. Ein weiterer Grund für die Einführung einer Business Development Funktion waren Megatrends, die von der untersuchten Geschäftseinheit zwar identifiziert werden konnten, auf welche die bisherigen klassischen Vertriebskanäle jedoch keine optimale Antwort geben konnten. Hier war eine team- und applikationsübergreifende Stelle gefragt.

Wann Business Development als Unternehmensfunktion im Gesamtkonzern eingeführt wurde, konnte während des Interviews nicht geklärt werden. In der untersuchten Geschäftseinheit selbst wurde Anfang des Jahres 2016 damit begonnen, eine Business Development Funktion aufzubauen. Diese Initiative ging vom beauftragenden Geschäftsführer selbst aus und wurde auch weitestgehend von ihm vorangetrieben.

Organisatorisch fußt das Business Development der untersuchten Division auf zwei Säulen. Einerseits gibt es dem Geschäftsführer der Business Line direkt unterstellte Business Developer. Andererseits gibt es eine divisionseigene zentrale „Business Intelligence & Development“ (BID) Abteilung, welche direkt dem Divisionspräsidenten dieser Geschäftseinheit unterstellt ist. Diese Abteilung unterstützt die geschäftsnahen Business Developer auf Business Line Ebene. Die in den Interviews vermittelte Aufbauorganisation des Business Developments ist schematisch in Abbildung 3 dargestellt. Hervorzuheben ist dabei, dass die BID Abteilung gegenüber den Business Developern auf Business Line Ebene gegenüber kein Weisungsrecht hat, sondern ausschließlich unterstützende und vorbereitende Tätigkeiten ausübt.

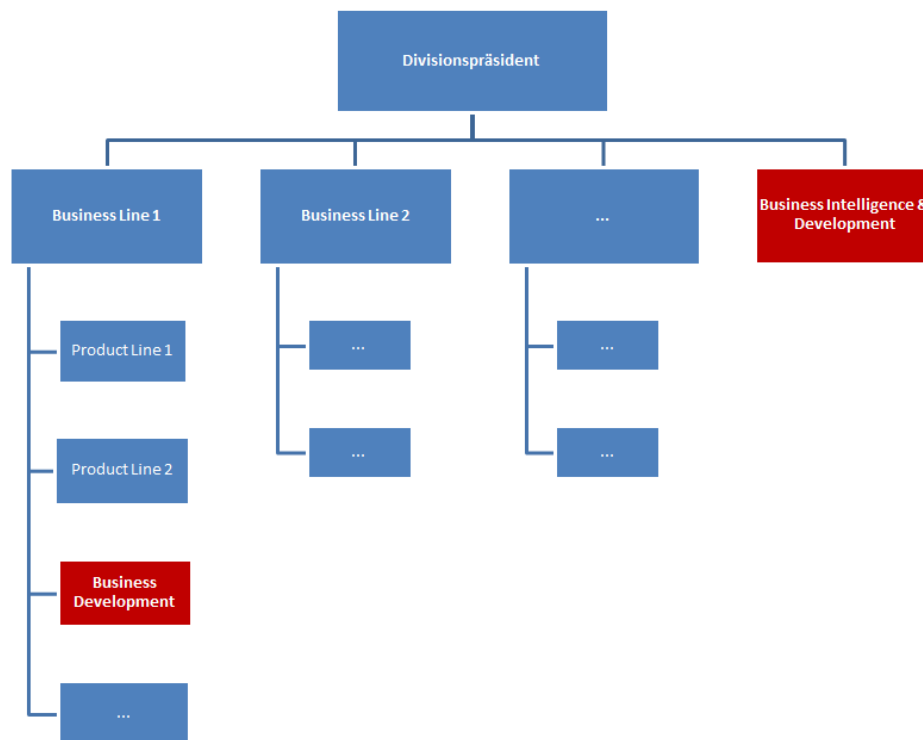


Abbildung 3: Darstellung der Business Development -Aufbauorganisation bei Unternehmen A

2. Status Quo der Business Development Funktion im Unternehmen

Business Development wurde als eigenständige Funktion in den Jahren 2015 bzw. 2016 eingeführt. Die bisherigen Erfahrungen haben zu einem besseren Verständnis für das Business Development beigetragen und aufgezeigt, wo eine noch schärfere Fokussierung notwendig ist. Diese Vorgehensweise ist bereits in die Unternehmenspraxis eingegangen. Neue Themenbereiche werden zunächst relativ breit adressiert, bevor durch weitere Erkenntnisgewinne eine Konkretisierung und Fokussierung erfolgt. Was sich seit der Einführung jedoch verändert hat, sind zusätzliche Aufgabenfelder, wie der Aufbau von tiefgehendem Applikationsverständnis und neuen Kundenbeziehungen.

a. Business Development auf Business Line Ebene

Auf Business Line Ebene arbeiten zwei Mitarbeiter, welche zwischen 70 und 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mobil im Feld verbringen. Der allgemeine Aufgabenbereich umfasst die beiden Themenschwerpunkte „Verständnis“ – d.h. Aufbau von Verständnis für Kundenstrukturen und Applikationen – und „Potenzial“, d.h. die Übersetzung des extern gewonnenen Kundenverständnisses in internes Geschäftspotenzial.

b. Abteilung Business Intelligence & Development auf Divisionsebene

Den beiden Business Developern auf Business Line Ebene stehen seit Beginn ihrer Tätigkeit sieben weitere Business Developer in der Organisationseinheit „Business Intelligence & Development“ (BID) gegenüber. Die BID Abteilung ist eine Weiterentwicklung der ursprünglichen Strategieabteilung der Division und wurde um das Thema Business Development ergänzt. Der Business Intelligence Part befasst sich mit der Beurteilung des makroökonomischen Umfeldes, der Business Development Part beschäftigt sich darüber hinaus mit Trendforschung, Trenderkennung, internem Pitching und Lenkung von Entwicklungsrichtungen.

3. Der Business Developer auf personaler Ebene im Unternehmen

a. Kernaufgaben

Die Kernaufgaben aus Sicht des Geschäftsführers lauten, die Kundenstruktur zu verstehen, Kundenbeziehungen aufzubauen, ein Applikationsverständnis zu gewinnen und die Potenziale transparent zu machen. Aktuell liegt der Fokus des Business Developments auf Business Line Ebene jedoch im direkten Kundenkontakt und im Aufbau eines Verständnisses für Themen vor Ort.

Der Business Development Manager selbst sieht die Kernaufgaben der zentralen BID Abteilung auf Division Ebene zunächst in einer ganzheitlichen Strategieentwicklung für die Division. Hier reicht die Spannweite von einer aggregierten Betrachtung der Applikations-Roadmap bis hin zur Handhabung von M&A-Projekten einschließlich Screening and Scouting sowie anschließender Durchführung der Projekte selbst. Darüber hinaus werden weitere Aufgabenbereiche wie der Bau von Marktmodellen in Hinblick auf Applikationsmarktmodelle und Produktmarktmodelle, die Sammlung von Themen im Gespräch mit Industrieanalysten und die Mitwirkung und Gestaltung in normierenden Gremien angeführt. Als wichtigste unternehmensinterne Aufgabe wurde neben den oben genannten Kernaufgaben die divisionsinterne strategische 5-Jahres-Planung angeführt. Hier liegt die Verantwortung der BID Abteilung darin, den Planungsprozess zu organisieren, zu gestalten und zu lenken. Abschließend wurde die Analyse von Trends hinsichtlich deren kommerzieller Aspekte und Potenziale genannt.

b. Netzwerke und Schnittstellen im Unternehmen

Der Business Development Manager der untersuchten Geschäftseinheit ist Leiter der (zentralen) BizDev-Abteilung und lässt sich wie folgt charakterisieren: Er ist männlich, 41 Jahre alt und gibt als höchsten Bildungsabschluss ein Studium im Bereich der Ingenieurwissenschaften an. Seine Position innerhalb des Unternehmens definiert er mit „Head of Business Development“. Diese schließt eine Leitungsfunktion mit ein. Der Business Development Manager arbeitet seit 16 Jahren im Unternehmen. Dieser Zeitraum entspricht seiner gesamten Branchenerfahrung. Im Bereich Business Development arbeitet er seit 6 Jahren.

Auf die Frage hin, wie wichtig die Vermittlung zwischen verschiedenen Personen innerhalb einer Abteilung, verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen und verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens

eingeschätzt wird, wurden alle drei Fragen mit „sehr wichtig“ auf einer sechsteiligen Skala von „sehr wichtig“ bis „sehr unwichtig“ bewertet.

Bei der Erhebung des Namens-Generators zur ego-zentrierten sozialen Netzwerkanalyse wurde festgestellt, dass der Business Developer laut eigenen Aussagen im Schnitt circa 50 tägliche Kontakte mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Unternehmensbereichen pflegt. Eine Einschränkung auf einzelne Personen ist somit für den Business Developer nur schwer möglich und würde dem Stellenwert der umfassenden Netzwerkarbeit nicht gerecht werden. Aus diesem Grund werden nicht einzelne Personen, sondern ganze Organisationseinheiten als Alteri der Netzwerkanalyse angegeben. Zusätzliche wurde die jeweilige Form der Zusammenarbeit zwischen Ego und Alter, kategorisiert nach „Zusammenarbeit“, „Fachliche Unterstützung“, „Formale Unterstützung“ und „Organisationale Unterstützung“ erhoben. Tabelle 6 listet die genannten Alteri der Priorität nach absteigend, beginnend mit dem wichtigsten Alter auf.

Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Zusammen- arbeit	Fachl. Unterst.	Form. Unterst.	Organis. Unterst.
SNA_A_Geschäftsführung/Vorstand			X	X
SNA_A_Vorstandsassistentz	X			
SNA_A_Controlling/Finance/Investors Relations	X	X		
SNA_A_Product Marketing	X	X		
SNA_A_Supply Chain Management	X	X		
SNA_A_Vertrieb	X	X		
SNA_A_BID der anderen Divisionen	X	X		
SNA_A_Zentrale Strategie/M&A	X	X		
SNA_A_Media Relations/PR	X	X		
SNA_A_Rechtsabteilung	X	X		
SNA_A_Human Resources	X	X		
SNA_A_R&D	X	X		

Tabelle 6: Netzwerkpartner - Business Development bei Unternehmen A

Die Analyse aller Beziehungsdimensionen zeigt, dass bei 12 genannten Alteri in Summe 23 Beziehungsdimensionen angeführt wurden. Das firmeninterne ego-zentrierte soziale Netzwerk des Business Developers bei Unternehmen A umfasst also 12 Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche. Abbildung 4 zeigt, welche Beziehungs- bzw. Unterstützungsdimensionen das Netzwerk des Business Developers prägen.

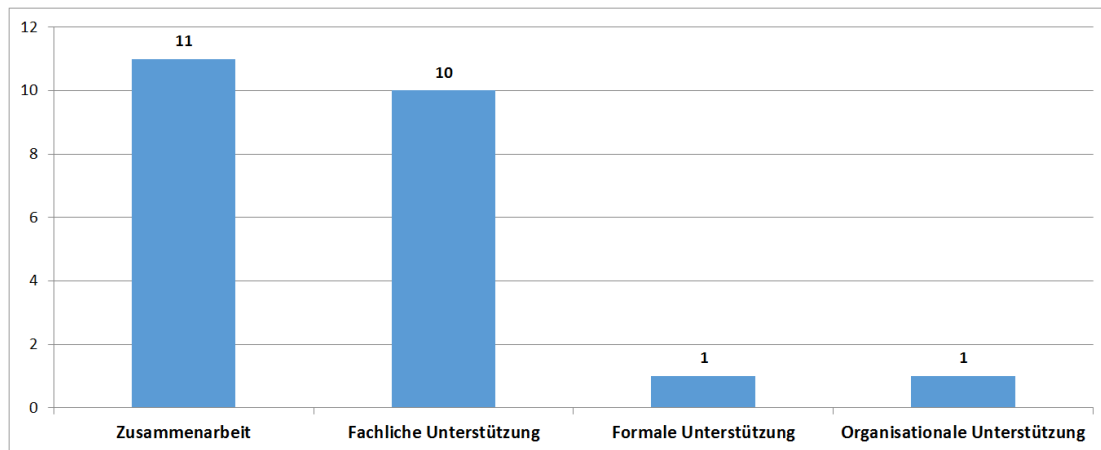


Abbildung 4: Beziehungsdimensionen des Business Developers A – absolute Häufigkeit

Basierend auf der relativen Häufigkeit der einzelnen Unterstützungsdimensionen errechnet sich für Blaus's H der Wert 0,5784 und für Agresti's IQV der Wert 0,7713. Da der zwischen 0 und 1 definierte IQV hier einen Wert von 0,7713 bzw. $\frac{3}{4}$ annimmt, deutet dies auf eine relativ starke Heterogenität der Verteilung der Beziehungsdimensionen hin. Obschon „Formale Unterstützung“ und „Organisationale Unterstützung“ jeweils lediglich einmal genannt wurden, muss hier angemerkt werden, dass diese Beziehungsdimensionen die Zusammenarbeit des Business Developers mit dem von ihm am höchsten priorisierten Alter, nämlich dem Vorstand der Division, darstellen. Abgesehen davon kennzeichnen „Zusammenarbeit“ mit elf absoluten Nennungen bzw. 47,8% der relativen Nennungen und „Fachliche Unterstützung“ mit zehn absoluten Nennungen bzw. 43,5% der relativen Nennungen die Beziehungsdimensionen des Business Developers.

In Hinblick auf die Uni- bzw. Multiplexität der Beziehungen des Business Developers ist zu erkennen, dass von 12 Beziehungen lediglich eine absolut bzw. 8% relativ uniplex ist. Die restlichen 11 absoluten bzw. 92% relativen Beziehungen sind 2-fach multiplex ausgestaltet. Siehe hierzu Tabelle 7.

Anzahl	Summe der Beziehungsdimensionen absolut	Relative Verteilung
Anzahl Beziehungen	12	100%
Anzahl uniplexe Beziehungen	1	8%
Anzahl 2-fach multiplexe Beziehungen	11	92%

Tabelle 7: Uni- bzw. Multiplexität / Unternehmen A

Hinsichtlich des bivariaten Zusammenhangs zwischen Unterstützungsdimensionen und Bereichszugehörigkeit lassen sich auf Grund einer nicht möglichen Einzelpersonenuntersuchung keine Auffälligkeiten feststellen. Die Stärke der Unterstützungsdimensionen ist gleichmäßig auf alle Bereiche verteilt.

Anhand der Homophilie soll ausgedrückt werden, wie stark sich Ego und Alteri beispielsweise hinsichtlich der Bereichszugehörigkeit ähneln. Die Homophilie wird anhand des E-I-Index ausgedrückt, welcher sich für dieses Fallbeispiel wie folgt berechnet:

- Anzahl der internen Beziehungen (I) = 1
- Anzahl der externen Beziehungen (E) = 11
- E-I-Index = $(E - I) / (E + I) = 0,83$

Der zwischen -1 (perfekte Homophilie) und +1 (perfekte Heterophilie) definierte E-I-Index nimmt in diesem Fallbeispiel den Wert 0,83 an und deutet somit auf eine stark ausgeprägte Heterophilie der Business Development Beziehungsdimensionen hin. Der Business Developer hat also überaus viele Beziehungen zu Kollegen aus anderen Bereichen.

a. Anforderungen an den Business Developer

Bei den Anforderungen an den Business Developer in der Business Line stellt sich die Frage nach seinen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen. Im Interview mit dem Geschäftsführer wurde klar das Bild eines Multitalentes mit gewisser Seniorität und entsprechendem Netzwerk gezeichnet - Multitalent dahingehend, dass ein Business Developer aus Sicht des Geschäftsführers sowohl einen Sales Pitch durchführen, als auch eine strategische Roadmap mit internen und externen Partnern diskutieren können muss. Kommunikationsfähigkeit, Wissen und Zielstrebigkeit werden hier neben einem gewissen Erfahrungsschatz und einem vorhandenen Netzwerk ganz vorne gereiht. Obwohl sich Business Development Aufgaben teilweise aus Sales und Marketing Aufgaben zusammensetzen, wird Erfahrung im Marketing zwar als guter Startpunkt gesehen, zwingend notwendig ist sie jedoch nicht.

4. Die Zukunft der Business Development Funktion im Unternehmen

Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen der Business Development Funktion im Unternehmen sieht der Geschäftsführer mittelfristig keine Änderungen der grundsätzlichen Konzeption, wenn auch Anpassungen der Aufgabenfelder anforderungsbezogen immer möglich seien. In naher Zukunft stehen neben der erfolgreichen Umsetzung bereits begonnener Prozesse zwei weitere große Themen auf der Agenda, nämlich Applikationen und Megatrends. In Bezug auf Applikationen geht es um die Erstellung einer Applikations-Roadmap und den Aufbau eines tiefergehenden Applikationsverständnisses. Dies sind Basisanforderungen, um die zukünftigen Entwicklungen klar zu verstehen und die Strategie dahingehend abzustimmen. Bei den Megatrends stellt sich die Frage nach dem generellen Umgang mit diesen. Um hier eine Führungsposition gegenüber dem Wettbewerb einnehmen zu können, wäre eine eigenverantwortliche und selbstständige Auseinandersetzung mit Megatrends notwendig. Derzeit sei unter Umständen noch eine zu starke Abhängigkeit von gewissen Kundengruppen gegeben. Diese befassen sich zunächst selbst mit Megatrends, um ein eigenes Verständnis aufzubauen, bevor sie in weiterer Folge ihre Erkenntnisse mit Zulieferern teilen, wobei jene serielle Informationsverarbeitung einen erheblichen Zeitfaktor darstellt.

Aktuell scheinen die personellen Ressourcen zur Abdeckung der Aufgaben ausreichend zu sein. Mittelfristig ist ein Ausbau im Business Development auf Business Line Ebene um ein bis zwei weiteres Stellen denkbar. Die organisatorische Verankerung mit einer Trennung in eine Zentralstelle auf Division Ebene und operative Business Development auf Business Line Ebene soll beibehalten werden. Eine rein zentrale Organisationsform wäre aus Sicht des Geschäftsführers kontraproduktiv, da hinter dem Business Development ein wirtschaftlicher Gedanke steckt und diese Funktion somit auch stark an das Geschäft gekoppelt sein muss.

5. Das Verständnis von Business Development im Unternehmen

Aus Sicht des Geschäftsführers lässt sich das Verständnis von BizDev knapp zusammenfassen: Neue Geschäftschancen entwickeln und Geschäft generieren. Die bereits existierenden Applikationen und Produkte werden demzufolge von Marketing und Sales betreut. Neue Applikationen und neue Produkte, für die es bisher noch keinen Kundenzugang gibt, werden von den Spezialisten im Business Development adressiert. Wenn sich diese neuen Themen nach einer gewissen Zeitspanne etabliert haben, werden sie in die bestehenden Abläufe integriert. Darüber hinaus liefert das Business Development fundierte Entscheidungsvorlagen, beispielsweise bei den Themen M&A, Trends und neue Applikationen und Produkte.

Aus Sicht des Business Development Managers als Leiter der zentralen BizDev Abteilung teilt sich BizDev grundsätzlich in zwei große Bereiche. Der erste ist analytische geprägt und umfasst die Facetten Planung, Analyse und Consulting. Der zweite steht dem Vertrieb näher und verfolgt das Ziel Geschäftschancen zu generieren. In dieser Form wird Business Development derzeit auch bei Unternehmen A betrieben und ist sowohl hinsichtlich der Aufgaben, als auch bezüglich der organisatorischen Verankerung in diese beiden Bereiche untergliedert.

2.2.2. FALLSTUDIE 2: UNTERNEHMEN B

1. Einführung von Business Development im Unternehmen

Die ersten Überlegungen, Business Development als eigenständige Unternehmensfunktion einzuführen, gab es im Jahr 2013. Damals wurde aus unterschiedlichen Gründen überlegt, Business Development im Bereich Research & Development (R&D) anzusiedeln. Diese Überlegungen wurden zunächst wieder verworfen. Als das Thema im Jahr 2015 erneut aufgegriffen wurde, entschied man sich, Business Development auch aus kommerzieller Sicht in Richtung des Marktes zu betrachten und führte Business Development in unterschiedlichen Ausprägungen gleichzeitig in zwei Organisationseinheiten ein: Einmal mit sehr starkem Technologiefokus in Form einer Trendscouting Organisationseinheit im R&D Bereich und gleichzeitig im Strategie-Bereich zur Erkundung von wirtschaftlichen Marktpotenzialen. Diese beiden Bereiche wurden zeitgleich mit dem Ziel einer engen Zusammenarbeit etabliert. Die Anforderung, Business Development im Unternehmen als eigenständige Funktion zu institutionalisieren, kam dabei vom Board der Unternehmensgruppe selbst und wurde als Auftrag an den derzeitigen Geschäftsführer der Business Unit erteilt. Davor wurden einzelne Teilaufgaben des Business Development, rudimentär und nicht konsolidiert, vereinzelt in den Business Units durchgeführt.

2. Status Quo der Business Development Funktion im Unternehmen

Zu den anfänglichen Aufgaben zählte die Erstellung von White Papers und die konkrete Ableitung von Marktpotenzialen in Form neuer Applikationen für das Unternehmen B. In der Zwischenzeit hat sich das unternehmensinterne Business Development zu einem integralen Bestandteil des Strategieprozesses in diesem Unternehmen entwickelt. Innerhalb eines von der Business Development Einheit aus koordinierten und gesteuerten Planungsprozesses, der sich in einem Zyklus über ein gesamtes Jahr erstreckt, finden Informationen, welche aus dem Business Development einfließen, Eingang in eine strategische Mittelfristplanung für die nächsten fünf Jahre. Die Ergebnisse dieses Planungsprozesses sind beispielsweise das frühzeitige Erkennen von Investitionsbedarf. Darüber hinaus hat sich das Business Development seit der Einführung dahingehend weiterentwickelt, dass diese Unternehmensfunktion mittlerweile unternehmensintern auf breite Akzeptanz stößt und von den Business Units aktiv genutzt wird.

Die organisatorische Verankerung von Business Development bei Unternehmen B ist derzeit als Stabsstelle „Strategy & Business Development“ direkt unter dem Vorstandsvorsitzenden ausgestaltet. Diese Stabsstelle ist derzeit mit sieben Mitarbeitern besetzt, von denen sich zwei Mitarbeiter auf das Thema Business Development fokussieren. Die restlichen fünf Mitarbeiter beschäftigen sich mit Marktanalysen und strategischem Marketing. Hierbei unterscheiden sich die Schwerpunkte der beiden Business Developer voneinander. Ein Mitarbeiter deckt vorrangig Business Development für „Semiconductor and Advanced Packaging“ ab während sich der zweite Business Developer, eher breiter gefächert, mit den allgemeinen Themen beschäftigt. In beiden Bereichen geht es einerseits um die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts, andererseits aber auch um die Identifikation und Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern oder neuen Geschäftsmodellen. Zur Unterstützung stehen den beiden Business Developern die Marktanalysten in der eigenen Stabsstelle und darüber hinaus auch noch die Technology Trend Research Experten im R&D Bereich zur Verfügung. Neben dieser eher strategischen Komponente des Business Developments besteht auch eine operative Komponente. Die Funktion des operative Business Development fällt jedoch der Geschäftsverantwortung der einzelnen Business Units zu. Abbildung 5 stellt die organisatorische Verankerung des Business Development bei Unternehmen B dar.

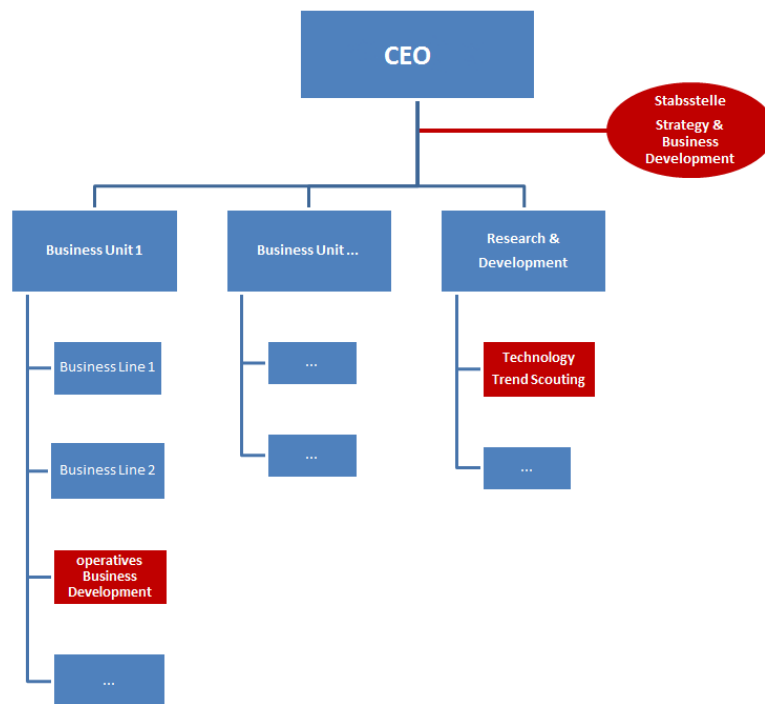


Abbildung 5: Darstellung der BizDev - Aufbauorganisation bei Unternehmen B

3. Der Business Developer auf personaler Ebene im Unternehmen

a. Kernaufgaben

Aus Sicht des Geschäftsführers handelt es sich bei den Kernaufgaben des Business Development um strategische Aufgaben. Hierzu zählt die Gesamtverantwortung für den strategischen Planungsprozess, welcher in einem Jahreszyklus die mittelfristige Planung der nächsten fünf Jahre abdeckt, und die Analyse von Trends inklusive der Ableitung von Geschäftspotenzialen. Zu diesen strategischen Aufgaben zählt in weiterer Folge der Austausch mit Experten und Meinungsmachern auf diversen Veranstaltungen, wie beispielsweise Messen und Konferenzen, um die Marktentwicklungen abschätzen zu können. Obschon der Hauptbestandteil der Aufgaben strategischer Natur ist, reichen die Teilaufgaben des Business Developments auch in den operativen Bereich. Hierzu zählt beispielsweise die Erarbeitung von Business Cases für mögliche neue Geschäftsmodelle. Der Business Development Manager als Leiter der Stabsstelle BizDev selbst beschreibt bei den Kernaufgaben zum überwiegenden Teil einen externen Fokus und zu einem kleineren Anteil einen integrierenden internen Schwerpunkt. Zu den Kernaufgaben zählen dabei aus seiner Sicht die Identifikation, Bewertung und Entscheidungsvorbereitung neuer Geschäftschancen, die Identifikation, Analyse und Bewertung von Markt- und Technologietrends in Bezug auf Maßnahmen hinsichtlich des unternehmenseigenen Applikationsportfolios und die Evolution bestehender und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und -felder. Die Business Developer selbst pflegen dabei keinen direkten Kundenkontakt, sondern sind vielmehr über die interne Vertriebsorganisation der einzelnen Business Units, bestehend aus Vertriebsmitarbeitern und Sales Engineers, mit den Kunden verbunden. Unter Sales Engineers versteht man dabei Techniker von Unternehmen B, welche mit den Technikern der Kunden zusammenarbeiten, und gemeinsam die Produkte des Unternehmens weiterentwickeln. Neben diesen Aufgaben zählen der Informationsaustausch mit externen Netzwerken und Experten, die

Konzeption und strategische Leitung von initiierten Technologieentwicklungsprojekten, die Entwicklung und Bewertung von Business Cases und auch Projekte im Bereich M&A zu den Kernaufgaben des BizDev.

b. Netzwerke und Schnittstellen im Unternehmen

Der Business Development Manager der untersuchten Geschäftseinheit (Stabstelle) lässt sich wie folgt charakterisieren: Er ist männlich, 41 Jahre alt und gibt als höchsten Bildungsabschluss ein Studium im Bereich der Wirtschaftsingenieurwissenschaften an. Seine Position innerhalb des Unternehmens definiert er mit „Manager Business Development“, welche eine Leitungsfunktion miteinschließt. Der Business Development Manager arbeitet seit drei Jahren im Unternehmen und die gesamten drei Jahre über auch als Business Development Manager. Die Branchenerfahrung wird vom Interviewpartner ebenfalls mit drei Jahren angegeben. Auf die Frage, wie wichtig er die Vermittlung zwischen verschiedenen Personen innerhalb einer Abteilung, verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen, und verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens einschätzt, wurde die erste Frage bezüglich der Vermittlung zwischen verschiedenen Personen innerhalb einer Abteilung mit „2“, die beiden übrigen Fragen mit „1“ bewertet, wobei „1“ für „sehr wichtig“ auf einer sechsteiligen Skala von „sehr wichtig“ bis „sehr unwichtig“ steht. Ähnlich wie bei Fallstudie 1 musste bei der Erhebung des Namens-Generators zur ego-zentrierten sozialen Netzwerkanalyse auf Organisationseinheiten als Alteri der Netzwerkanalyse zurückgegriffen werden. Zusätzlich wurde die jeweilige Form der Zusammenarbeit zwischen Ego und Alter, kategorisiert nach „Zusammenarbeit“, „Fachliche Unterstützung“, „Formale Unterstützung“ und „Organisationale Unterstützung“, erhoben. Tabelle 8 listet die genannten Alteri der Priorität nach absteigend, beginnend mit dem wichtigsten Alter auf.

Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche	Zusammenarbeit	Fachl. Unterst.	Form. Unterst.	Organis. Unterst.
SNA_B_Gruppenvorstand/CEO	X		X	X
SNA_B_Business Units Board	X		X	X
SNA_B_R&D	X	X		
SNA_B_Leiter der Marktsegmente	X	X		
SNA_B_Strategy & Business Development	X	X		
SNA_B_Sales Engineering	X	X		
SNA_B_Controlling	X	X		
SNA_B_Investors Relations	X	X		
SNA_B_Human Resources	X	X		
SNA_B_Rechtsabteilung	X	X		

Tabelle 8: Netzwerkpartner - Business Development bei Unternehmen B

Die Analyse aller Beziehungsdimensionen zeigt, dass bei 10 genannten Alteri in Summe 22 Beziehungsdimensionen angeführt wurden. Das firmeninterne ego-zentrierte soziale Netzwerk des Business Developers umfasst also 10 Abteilungen bzw. Unternehmensbereiche. Abbildung 6 zeigt, welche Beziehungs- bzw. Unterstützungsdimensionen das Netzwerk des Business Developers prägen.

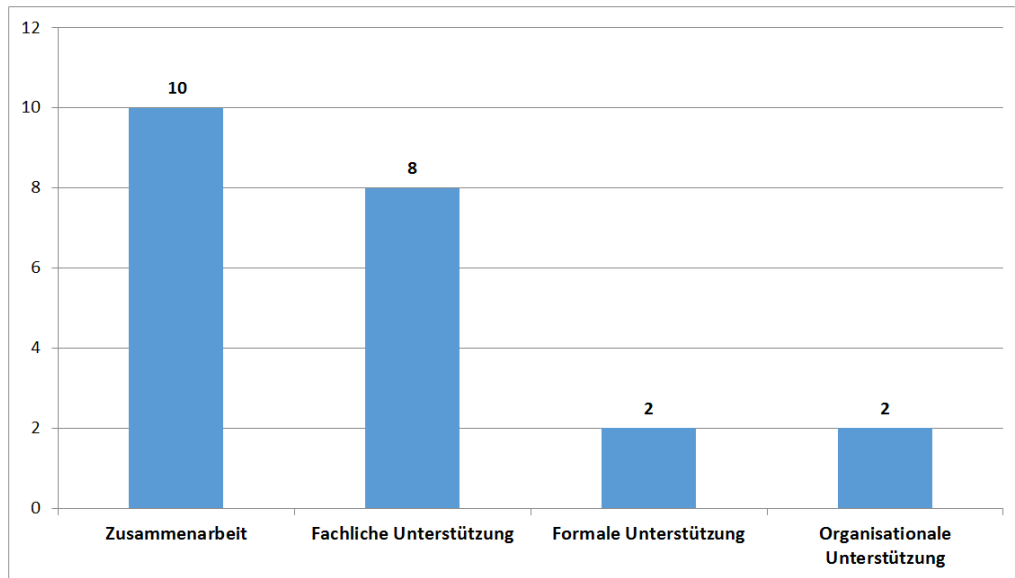


Abbildung 6: Beziehungsdimensionen des Business Developers B – absolute Häufigkeit

Basierend auf der relativen Häufigkeit der einzelnen Unterstützungsdimensionen errechnet sich für Blau's H der Wert 0,6446 und für Agresti's IQV der Wert 0,8595. Da der zwischen 0 und 1 definierte IQV hier einen Wert von 0,8595 annimmt, deutet dies auf eine sehr starke Heterogenität der Verteilung der Beziehungsdimensionen hin. Obschon „Formale Unterstützung“ und „Organisationale Unterstützung“ jeweils lediglich zweimal genannt wurden, wird durch die Gegenüberstellung deutlich, dass diese Beziehungsdimensionen die Zusammenarbeit des Business Developers mit den beiden von ihm am höchsten priorisierten Alteri darstellen und diese jeweils um eine dritte Beziehungsebene „Zusammenarbeit“ ergänzt wurden. Abgesehen davon kennzeichnen „Zusammenarbeit“ mit zehn absoluten Nennungen bzw. 45% der relativen Nennungen und „Fachliche Unterstützung“ mit acht absoluten Nennungen bzw. 36% der relativen Nennungen die Beziehungsdimensionen des Business Developers.

In Hinblick auf die Uni- bzw. Multiplexität der Beziehungen des Business Developers muss betont werden, dass von in Summe 10 Beziehungen keine einzige uniplex ist. Bei allen Beziehungen handelt es sich um multiplexe Beziehungen, wobei davon 8 absolut bzw. 80% relativ 2-fach multiplex ausgestaltet sind und 2 absolut bzw. 20% relativ davon 3-fach multiplexe Beziehungen darstellen. Siehe hierzu Tabelle 9.

Anzahl	Summe der Beziehungsdimensionen absolut	Relative Verteilung
Anzahl Beziehungen	10	100%
Anzahl uniplexe Beziehungen	0	0%
Anzahl 2-fach multiplexe Beziehungen	8	80%
Anzahl 3-fach multiplexe Beziehungen	2	20%

Tabelle 9: Uni- bzw. Multiplexität / Unternehmen B

Hinsichtlich des bivariaten Zusammenhangs zwischen Unterstützungsdimensionen und Bereichszugehörigkeit lässt sich feststellen, dass sowohl der Vorstand auf Gruppenlevel als auch auf Business Unit Level gleichermaßen stark hinsichtlich „Formale Unterstützung“ und „Organisationale Unterstützung“ assistieren und fördern. Bei den restlichen Verknüpfungen lässt sich feststellen, dass diese im Vergleich zur Unterstützung des Vorstandes anders gelagert sind und der Fokus hier auf „Fachliche Unterstützung“ und „Zusammenarbeit“ liegt. Anhand der Homophilie soll ausgedrückt werden, wie stark sich Ego und Alteri hinsichtlich der Bereichszugehörigkeit ähneln. Die Homophilie wird anhand des E-I-Index ausgedrückt, welcher für dieses Fallbeispiel wie folgt berechnet wird:

- Anzahl der internen Beziehungen (I) = 1
- Anzahl der externen Beziehungen (E) = 11
- E-I-Index = $(E - I) / (E + I) = 0,818$

Der zwischen -1 (perfekte Homophilie) und +1 (perfekte Heterophilie) definierte E-I-Index nimmt in diesem Fallbeispiel den Wert 0,818 an und deutet somit auf eine stark ausgeprägte Heterophilie der BizDev Beziehungsdimensionen hin. Ego hat also sehr viele Beziehungen zu Kollegen aus anderen Bereichen.

c. Anforderungen an den Business Developer

Bei den Anforderungen an den Business Developer stellt sich die Frage nach seinen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen. Unternehmen B hat bei der Besetzung der beiden BizDev Stellen bewusst zwei unterschiedliche Zugänge gewählt. Die erste eigenständige BizDev Position sollte bewusst mit einer branchenfremden Person besetzt werden, um den Herausforderungen des eher trägen Kerngeschäfts mit neutralem Blick zu begegnen. Das Aufgabenfeld dieser Position ist dabei eher mit breitem Fokus und trendorientiert angelegt. Bei der Besetzung der zweiten Position, deren Fokus sich verstärkt auf die Technologiebranche richten sollte, wurde nach einer branchenerfahrenen Person gesucht. Für die Besetzung beider Positionen waren jedoch ein Hochschulabschluss, ein sowohl technischer, als auch wirtschaftlicher Hintergrund und Erfahrung im Innovations- bzw. Change-Management Voraussetzung. Diese Kompetenzen konnten in der gewünschten Kombination intern nicht gefunden werden und wurden somit gezielt extern gesucht.

4. Die Zukunft der Business Development Funktion im Unternehmen

BizDev hat sich zu einem integrierten und akzeptierten Bereich im Unternehmen entwickelt, welcher auch aktiv von den einzelnen Business Units genutzt wird. Diese Erfolgsgeschichte soll auch zukünftig fortgeführt werden. Die beiden Vollzeit BizDev Stellen werden als derzeit ausreichend beurteilt und decken auch die mittelfristigen Anforderungen an diesen Bereich ab.

Zusätzliche BizDev Ressourcen sind nicht geplant. Auch die organisatorische Verankerung als Teilbereich der Stabsstelle Strategie und BizDev wird als zweckmäßig erachtet und soll nicht verändert werden. Die Betreuung des Strategieprozesses soll weiter professionalisiert werden und auch die unternehmensinterne Zusammenarbeit mit den Bereichen Research and Development und Technologie Trend Scouting soll noch weiter intensiviert werden.

5. Das Verständnis von Business Development im Unternehmen

Aus Sicht des Geschäftsführers handelt es sich beim BizDev um ein Screening neuer Geschäftsmöglichkeiten, welche auch abseits des sogenannten Stammgeschäftes liegen können. Hierbei wird vorwärtsblickend gezielt nach Möglichkeiten gesucht, mit bestehenden Technologien neue Märkte zu erschließen.

Aus Sicht des Business Developers sind die Aufgaben von BizDev die Weiterentwicklung des derzeitigen Kerngeschäfts, aber auch im Sinne der Realisierung von Geschäftschancen die Identifikation und Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sowie neuen Geschäftsfeldern.

2.2.3. FALLSTUDIE 3: UNTERNEHMEN C

1. Einführung von Business Development im Unternehmen

Bei Unternehmen C beschäftigt man sich bereits seit Anfang der 2000er Jahre mit dem Thema BizDev, wobei sich dieses zu diesem Zeitpunkt eher aus einzelnen Marketingfunktionen heraus entwickelt hat. Im Geschäftsbereich des interviewten Geschäftsführers wurde BizDev als eigenständige Funktion im Jahr 2014 aufgebaut.

Der wesentliche Grund für die Entwicklung eines eigenständigen BizDev Bereichs war die steigende Komplexität neuer Produkte und Applikationen. Diese Zunahme der Komplexität bedingte, dass die Themen nicht mehr nur mit einer Organisationseinheit handhabbar waren. Aus diesem Grund mussten Informationen aus unterschiedlichsten Organisationseinheiten zusammengetragen werden. BizDev übernahm darauffolgend die Aufgabe, Teams aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Software und Hardware nicht nur für Einzelprojekte, sondern mit dem Ziel langfristigen Wert zu schaffen, zusammenzubringen und zu koordinieren.

Der Aufbau dieser neuen Organisationseinheit wurde dabei nicht top down vom Vorstand entschieden, sondern von den einzelnen Product Line bzw. Business Line Managern in deren Geschäftsführerverantwortung bedarfsgetrieben initiiert. Während Marketing und Sales sich primär auf bereits bestehende Lösungen fokussierten, war es Aufgabe des BizDev, neu aufkommende Themen und Ideen zusammenzuführen und intern zu koordinieren.

2. Status Quo der Business Development Funktion im Unternehmen

Die größte Veränderung seit Einführung des BizDev hat es zwischenzeitlich in Hinblick auf den Betrachtungsfokus des internen Produktportfolios gegeben. Wurde zu Beginn ein dezidiertes Feld an internen Produkten und Technologien abgesteckt, welches im Rahmen der BizDev Tätigkeiten Berücksichtigung finden sollte, so musste zwischenzeitlich festgestellt werden, dass dieser Fokus zu eng gefasst war. Die rasanten technischen Entwicklungen der letzten Jahre bedingten eine deutliche Zunahme an Integrierungsbedarf verschiedener Technologien. Dadurch werden aber auch deutlich höhere Erwartungen an den Business Developer gesetzt.

Hinsichtlich der derzeitigen organisatorischen Verankerung lässt sich festhalten, dass BizDev dezentral in den einzelnen Geschäftsbereichen organisiert ist. Der Business Developer ist dem General Manager als Stabsstelle unterstellt. Er ist hierarchisch auf der Leitungsebene neben den Leitern der einzelnen Produktsegmente angesiedelt. Darüber hinaus ist er über eine Dotted Line mit den zentralen strategischen Einheiten für Strategie und Technologie der übergeordneten Business Unit verbunden, um den unternehmensinternen vernetzten Austausch zu gewährleisten.

Die organisatorische Verankerung des BizDev wird in Abbildung 7 schematisch dargestellt. Die BizDev Stelle ist als Senior Stelle definiert und stellt entsprechende Anforderungen sowohl an das kaufmännische und technische Wissen als auch an die Branchenerfahrung und das zur Verfügung stehende Netzwerk des Business Developers.

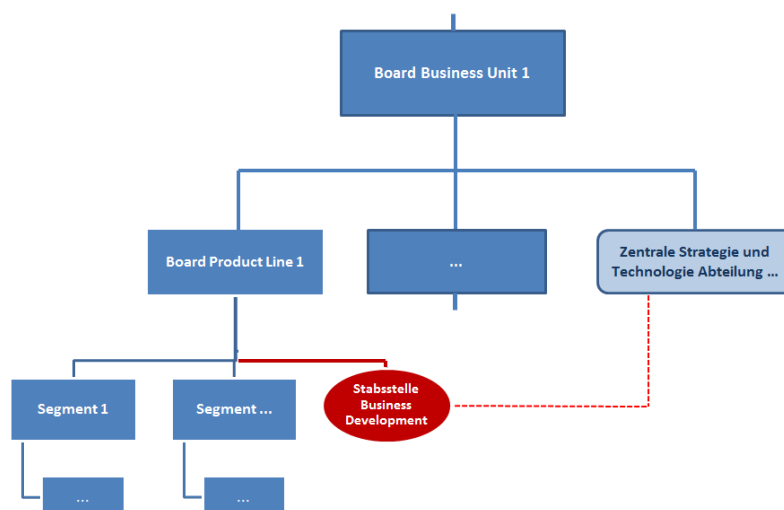


Abbildung 7: Darstellung der BizDev - Aufbauorganisation bei Unternehmen C

Der Aufgabenbereich des Business Developers lautet, das Wissen unterschiedlicher Organisationseinheiten so zu verknüpfen, dass neue Produkte und Applikationen entstehen, mit denen man neue Applikations- und Funktionsfelder auf Kundenseite bedienen kann. Dabei variiert das Selbstverständnis der BizDev Aufgabenbereiche intern von Organisationseinheit zu Organisationseinheit.

3. Der Business Developer auf personaler Ebene im Unternehmen

a. Kernaufgaben

Die Kernaufgabe des Business Developers ist dahingehend definiert, eine sowohl profitable als auch nachhaltige Marktposition für das jeweilige Produktsegment, aber auch für das Unternehmen selbst aufzubauen. Dies geschieht durch die Verknüpfung von internen und externen Aufgaben.

Die interne Aufgabe besteht darin, vernetztes Wissen über das Produktportfolio und die technologischen Möglichkeiten aufzubauen. Dieser rein interne Aspekt führt zunächst jedoch lediglich dazu, am Markt als fachkundiger Berater auftreten zu können. Entscheidend für den Erfolg als Business Developer ist es aber, ein externes Netzwerk vorweisen oder zumindest aufbauen zu können. Durch die regelmäßige Nutzung dieser Netzwerke gilt es dann, Problemfelder zu erkennen und maßgeschneiderte Lösungen anbieten zu können.

Neben diesen strategischen Aufgaben nimmt der Business Developer jedoch auch operative Aufgaben in Form von ausgewählten Projekten wahr. Hierbei werden Leitkunden oder Referenzdesigns bei völlig neuen Produkten von der Definitionsphase über die Integrationsphase bis hin zum Serienfertigungsanlauf persönlich durch den Business Developer betreut, um die spezielle Kundenbeziehung zu betonen und bei Problemen einen direkten Eskalationspfad zu den notwendigen Stellen parat zu haben. Erst wenn die durch diese Referenzprojekte entstandenen Produkte und Applikationen auch von weiteren Kunden in Anspruch genommen werden, erfolgt die Übergabe an die entsprechenden Stellen in der Linienorganisation. Darüber hinaus steht der Business Developer intern als Berater, Trainer und Ausbilder für die Kollegen zur Verfügung.

b. Netzwerke und Schnittstellen im Unternehmen

Der BizDev Manager der untersuchten Geschäftseinheit lässt sich wie folgt charakterisieren: Er ist männlich, 55 Jahre alt und gibt als höchsten Bildungsabschluss ein Studium im Bereich der Ingenieurwissenschaften an. Seine Position innerhalb des Unternehmens definiert er mit „Head of Business Development“. Diese schließt keine Leitungsfunktion mit ein. Der BizDev Manager arbeitet seit 22 Jahren im Unternehmen, davon seit 5 Jahren im Bereich BizDev. Die Branchenerfahrung liegt in Summe bei 30 Jahren.

Auf die Frage, wie wichtig er die Vermittlung zwischen verschiedenen Personen innerhalb einer Abteilung, verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen und verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens einschätzt, wurde Frage 1 mit „2“, Frage 2 mit „1“ und Frage 3 mit „3“ auf einer sechsteiligen Skala von „1“ = „sehr wichtig“ bis „6“ = „sehr unwichtig“ bewertet.

Durch das Interview mit dem Business Developer konnte ein personenbezogener Namens-Generator erstellt werden. Tabelle 10 listet die genannten Alteri unter Angabe der jeweiligen Form der Zusammenarbeit zwischen Ego und Alter, kategorisiert nach „Zusammenarbeit“, „Fachliche Unterstützung“, „Formale Unterstützung“ und „Organisationale Unterstützung“ auf.

Alter	Zusammen- arbeit	Fachl. Unterst.	Form. Unterst.	Organis. Unterst.
SNA_C_VG			X	X
SNA_C_MP	X	X		
SNA_C_WE	X	X		
SNA_C_WK	X	X		
SNA_C_FL	X	X		
SNA_C_JF	X	X		
SNA_C_ES		X	X	
SNA_C_WC		X	X	
SNA_C_RK	X	X	X	
SNA_C_PE	X	X		
SNA_C_RL			X	
SNA_C_FW	X			
SNA_C_FG	X			
SNA_C_CZ	X	X		
SNA_C_DB	X			
SNA_C_TP	X			
SNA_C_UE		X		
SNA_C_CM			X	
SNA_C_SN			X	
SNA_C_MH	X	X		
SNA_C_TR		X		

Tabelle 10: Netzwerkpartner - Business Development Unternehmen C

Die Analyse aller Beziehungsdimensionen zeigt, dass bei 21 genannten Alteri in Summe 34 Beziehungsdimensionen angeführt wurden. Das firmeninterne ego-zentrierte soziale Netzwerk des Business Developers umfasst also 21 Personen. Abbildung 8 zeigt, welche Beziehungs- bzw. Unterstützungsdimensionen das Netzwerk des Business Developers prägen.

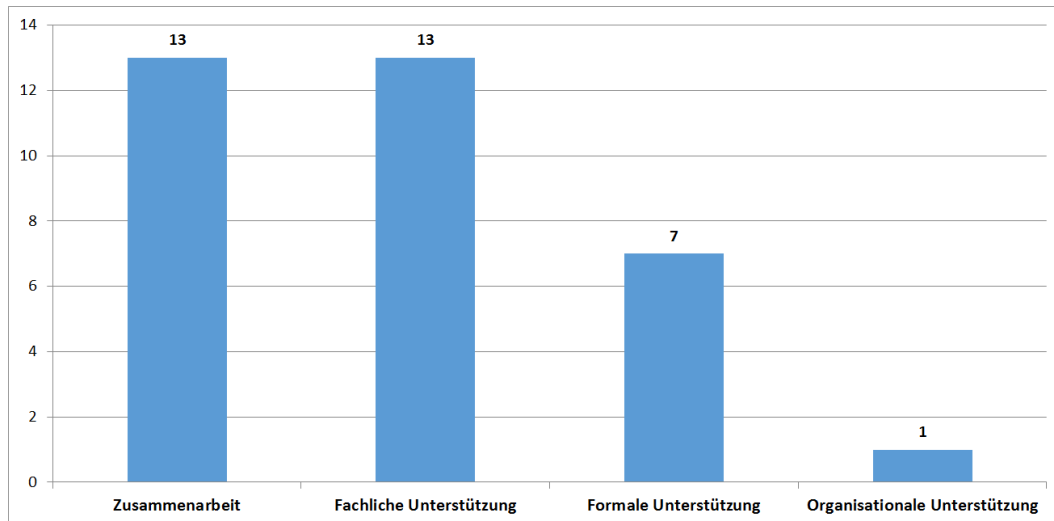


Abbildung 8: Beziehungsdimensionen des Business Developers C – absolute Häufigkeit

Basierend auf der relativen Häufigkeit der einzelnen Unterstützungsdimensionen errechnet sich für Blau's H der Wert 0,6644 und für Agresti's IQV der Wert 0,8858. Da der zwischen 0 und 1 definierte IQV hier einen Wert von 0,8858 annimmt, deutet dies auf eine sehr starke Heterogenität der Verteilung der Beziehungsdimensionen hin. Auffallend ist, dass „Organisationale Unterstützung“ lediglich eine Nennung zählt. „Formale Unterstützung“ deckt mit 7 Nennungen absolut zumindest 20% der genannten Beziehungsdimensionen ab. Mit jeweils 13 Nennungen absolut, bzw. jeweils 38% relativ, prägen „Zusammenarbeit“ und „Fachliche Unterstützung“ zum überwiegenden Großteil die Beziehungsdimensionen des Business Developers.

In Hinblick auf die Uni- bzw. Multiplexität der Beziehungen des Business Developers ist zu erkennen, dass von in Summe 21 Beziehungen 9 absolut bzw. 43% relativ uniplex ausgeprägt sind. Der Großteil der Beziehungen, sprich 12 absolut bzw. 57% relativ, ist multiplex geprägt. Eine der Beziehungen weist eine 3-fache Multiplexität auf. Siehe hierzu nachfolgende Tabelle 11.

Anzahl	Summe der Beziehungsdimensionen absolut	Relative Verteilung
Anz. Beziehungen	21	100%
Anz. uniplexe Beziehungen	9	43%
Anz. 2-fach multiplexe Bez.	11	52%
Anz. 3-fach multiplexe Bez.	1	5%

Tabelle 11: Uni- bzw. Multiplexität / Unternehmen C

Anhand der Homophilie soll ausgedrückt werden, wie stark sich Ego und Alteri hinsichtlich der Bereichszugehörigkeit ähneln. Die Homophilie wird anhand des E-I-Index ausgedrückt, welcher sich für dieses Fallbeispiel wie folgt berechnet:

- Anzahl der internen Beziehungen (I) = 1

- Anzahl der externen Beziehungen $\epsilon = 7$
- E-I-Index = $(E - I) / (E + I) = 0,75$

Der zwischen -1 (perfekte Homophilie) und +1 (perfekte Heterophilie) definierte E-I-Index nimmt in diesem Fallbeispiel den Wert 0,75 an und deutet somit auf eine stark ausgeprägte Heterophilie der BizDev Beziehungsdimensionen bei Unternehmen C hin. Ego hat also sehr viele Beziehungen zu Kollegen aus anderen Bereichen.

Der bivariate Zusammenhang zwischen den Unterstützungsdimensionen und der Bereichszugehörigkeit lässt sich anhand einer Kreuztabelle, wie sie in Tabelle 12 dargestellt ist, auf Basis des Namens-Interpreters der acht wichtigsten Alteri ableiten. Hier zeigt sich, dass der Unternehmensbereich „Innovation/Forschung und Entwicklung“ mit 10 von 16 bzw. 62,5% der genannten Beziehungen den mit Abstand höchsten Anteil hält. Die restlichen 37,5% verteilen sich gleichmäßig zu je 12,5% auf „Geschäftsführung/Vorstand“, „Marketing“ und „Business Development“.

Unternehmensbereich/Abteilung	Zusammenarbeit	Fachl. Unterst.	Form. Unterst.	Organis. Unterst.	Summe
Geschäftsführung/Vorstand	0	0	1	1	2
Innovation/F&E	5	5	0	0	10
Marketing	0	1	1	0	2
Business Development	0	1	1	0	2
Summe	5	7	3	1	16

Tabelle 12: Bivariater Zusammenhang

c. Anforderungen an den Business Developer

Bei den Anforderungen an den Business Developer stellt sich die Frage nach seinen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen. BizDev wird von Einzelpersonen oder maximal kleinen Personengruppen in Senior Positionen auf Leitungsebene der Product Line durchgeführt. Gleichzeitig werden sehr hohe Ansprüche an den Business Developer gestellt. Der Business Developer zeichnet sich durch ein breites Wissen auf betriebswirtschaftlicher und technischer Ebene, vernetztes Denken, ein sehr großes unternehmensinternes und externes Netzwerk und langjährige Berufserfahrung aus.

4. Die Zukunft der Business Development Funktion im Unternehmen

Der Geschäftsführer sieht die zukünftige Entwicklung der BizDev Funktion im Unternehmen als sehr positiv und wichtig an. Die Stabsstelle und ihre Aufgaben der internen und externen Vernetzung ist eine der Schlüsselkomponenten für den zukünftigen Erfolg. Hier geht der Interviewpartner sogar davon aus, dass sich die BizDev Funktion von einer derzeitigen Stabsstelle auf gleicher Ebene mit den Segmentleitern hin zu einer zukünftigen Chief Technology Officer (CTO) Funktion auf Product Line Ebene entwickeln wird. Mit zunehmender Bedeutung der BizDev Funktion werden des Weiteren auch exzellente

Chancen für den BizDev Arbeitsmarkt gesehen. Die Anzahl der Business Developer muss sich weiter erhöhen, um der größeren Bedeutung und den wachsenden Aufgaben gerecht zu werden.

Mit der wachsenden Bedeutung dieser Funktion einhergehend, sieht er aber auch sehr gute Chancen für die persönliche Karriereentwicklung von Einzelpersonen, welche sich in Richtung BizDev orientieren möchten. Ein Problem, das er mit dem zunehmenden Wachstum in diesem Bereich aufkommen sieht, ist die zukünftige organisatorische Verankerung dieser Funktion. Durch eine höhere Anzahl an Mitarbeitern und Schnittstellen stellt sich die Frage nach einer entsprechenden organisatorischen Struktur zur Bewältigung der steigenden Komplexität. Jedwede Struktur wirkt aber dem Innovationscharakter entgegen, den der Geschäftsführer eher durch Individuen getrieben sieht. Lösungsansätze dafür gibt es derzeit jedoch noch nicht.

5. Das Verständnis von Business Development im Unternehmen

BizDev bedeutet aus Sicht der Geschäftsführung „die Identifikation von Wachstumsmärkten langfristiger Natur und Art, mit dem Ziel, bestehende Produkte so zu verknüpfen, dass daraus neue Applikationen entstehen“.

Das Verständnis aus Sicht des Business Developers umfasst eine Funktion, die bestrebt ist, die gesamten Aspekte der jeweiligen Product Line im Markt zu vertreten und vor dem Kunden Marketing für das unternehmensweit vernetzte Gesamtportfolio an Produkten zu betreiben. Durch Synergien im internen Produktportfolio wird versucht, die eigenen Produkte an möglichst vielen Stellen im Gesamtsystem des jeweiligen Kunden zu platzieren. Dabei gibt es einen wechselseitigen internen und externen Informationsfluss. Einerseits soll dem Kunden aufgezeigt werden, welche bestehenden Probleme er mit dem bereitgestellten Produktportfolio lösen kann und andererseits soll von extern ein Input gegeben werden, welche Probleme in Zukunft zu lösen sein werden.

3. ZUSAMMENFASSUNG

Zielsetzung des vorliegenden Working Papers ist es, zu einem besseren Verständnis von Business Development in international tätigen Technologiekonzernen beizutragen. Anhand von drei Unternehmensbeispielen konnte gezeigt werden, dass BizDev – bedingt durch die steigende Komplexität neuer Produkte und Applikationen – als eigenständige Unternehmensfunktion erkannt wurde und als Schlüsselement für den zukünftigen Unternehmenserfolg angesehen wird.

Das Begriffsverständnis von Business Development weist in den untersuchten Unternehmen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen auf, kann aber grundsätzlich wie folgt zusammengefasst werden:

Business Development dient der Weiterentwicklung des aktuellen Kerngeschäfts sowie der Identifikation und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und/oder neuer Geschäftsfelder.

Ein Vergleich der damit verbundenen Aufgabenfelder zeigt, dass Business Development in den untersuchten Technologiekonzernen zwei unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen: zum einen handelt es sich um analytisch-strategische Aufgaben, hierunter fallen Planungs-, Analyse und Consulting-Tätigkeiten. Zu den Kernaufgaben zählen hier die Identifikation, Bewertung und Entscheidungsvorbereitung neuer Geschäftschancen, die Identifikation, Analyse und Bewertung von Markt- und Technologietrends in Bezug auf Maßnahmen hinsichtlich des unternehmenseigenen Applikationsportfolios und die Evaluation bestehender und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder. Andererseits werden Aufgaben übernommen, die dem Vertrieb nahestehen und sich auf die Generierung von Geschäftschancen beziehen.

Aufgrund der Breite der damit verbundenen Aufgabenfelder ist Business Development in den untersuchten Unternehmen organisatorisch unterschiedlich verankert:

- Als operatives Business Development, welches in sehr geschäftsnahen Bereichen verankert ist und eher Aufgaben hinsichtlich der Realisierung von Geschäftschancen übernimmt. Die Business Developer auf dieser Ebene verbringen den Großteil ihrer Arbeitszeit im Außendienst bei Kunden und anderen externen Stellen. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben werden sie dabei meist von
- einem eher strategisch orientierten, analytischen Business Development auf übergeordneter, tendenziell zentral organisierter Ebene unterstützt.

In der Praxis der untersuchten Unternehmen finden sich Sonderformen dieser grundsätzlichen Struktur sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene. BizDev wird in den untersuchten Unternehmen jeweils als Stabsstelle bzw. das strategische BizDev Development auch als Zentralstelle organisiert.

Während zwei der untersuchten Unternehmen derzeit mit der Festigung der initiierten BizDev Institutionen und Prozesse beschäftigt sind, geht das dritte Unternehmen einen Schritt weiter und plant eine zukünftige Entwicklung des BizDev weg von der derzeitigen Stabsorganisation hin zu einer Funktion auf Geschäftsbereichsebene.

Auf persönlicher Ebene des Business Developers im internationalen Technologiekonzern lässt sich zusammenfassen, dass die erfolgreiche Erfüllung dieser Senior Funktion eher durch berufserfahrene Mitarbeiter mit sowohl technischem als auch kaufmännischem Hintergrund, entsprechender Branchenerfahrung und bestehenden Fachnetzwerken als gewährleistet gesehen wird. Die Analyse der Beziehungsdimensionen der Business Developer im Technologiekonzern hat gezeigt, dass diese durch starke Heterogenität der Verteilung und stark ausgeprägte Heterophyllie der Beziehungsdimensionen gekennzeichnet sind. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Mehrheit der Beziehungen multiplexer Natur war.

4. DIE AUTOREN

Alexander Schwarz-Musch ist Professor für Marketing und Marktforschung sowie Studiengangleiter des Masterstudienganges Business Development & Management am Studienbereich Wirtschaft & Management der Fachhochschule Kärnten.

Markus Walluschnig ist Supply Chain Manager bei der Infineon Technologies Austria AG und Absolvent des Masterstudienganges Business Development & Management.

Bernhard Guetz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Kärnten und Doktorand an der Abteilung für Marketing & Internationales Management der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

5. LITERATUR

Becker, L. (2014): Der Business Development Manager – eine Standortbestimmung. In: Becker, L./Gora, W./Michalski, T. (Hrsg.): Business Development Management. Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung. Düsseldorf: Symposium, S. 21 – 56.

Becker, L. (2018): Nachhaltiges Business Development Management- Strategien für die Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Belz, C. / Bieger, T. / Schmitz, C. (2009): International market development. In: Marketing Review St. Gallen, 26 (3), S. 8-9.

Crossley, N. / Bellotti, E. / Edwards, G. / Everett, M. G. / Koskinen, J. / Tranmer, M. (2015): Social Network Analysis for Ego-Nets. London: Sage.

Davis, C. & Sun, E. (2006): Business development capabilities in information technology SMEs in a regional economy: An exploratory study. In: The Journal of Technology Transfer, 31(1), S. 145-161.

Eidhoff, A. & Poelzl, J. (2014): Business Development: What's behind the name? In: International Journal of Economic Practices and Theories, 4 (5), S. 835 – 844.

Frank, S. (2018): International Business To Go: Schlüsselfaktoren im globalen Geschäft. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Halgin, D. / Borgatti, S. (2012): An Introduction to Personal Network Analysis and Tie Churn Statistics Using E-NET. In: Connections, 32 (1), S. 37-48.

Heidler, R. (2008): Zur Evolution sozialer Netzwerke. Theoretische Implikationen einer akteursbasierten Methode. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer, S. 359-372.

Heitmann, M. / zu Knyphausen-Aufseß, D. / Mansel, R. / Zaby, A. (2011): Auf der Suche nach Einflussfaktoren auf die Wahl des Geschäftsmodells – Das Beispiel der Biotech-Industrie. In: Innovative Geschäftsmodelle. Berlin, Springer, S. 229 – 248.

Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Wiesbaden: Springer.

Jansen, D. & Wald, A. (2007): Netzwerktheorien. In: Benz, A. / Lütz, S. / Schimank, U. / Simonis, G. (Hrsg.): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 188.

Kaiser, R. (2014): Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.

Kind, S. & Knyphausen-Aufseß, D. (2007): What is 'Business Development'? The Case of Biotechnology. In: Schmalenbach Business Review, 59 (4), S. 176 – 199.

Kohne, A. (2016): Business Development: Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung für erfolgreiche Unternehmen. Berlin: Springer-Verlag.

Krackhardt, D. & Stern, R. (1988): Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. In: Social Psychology Quarterly, 51 (2), pp. 123 – 140

Kuckartz, U. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Basel: Beltz.

Liepelt, K. (2008): Korrelationen: Empirische Sozialforschung zwischen Königsweg und Kleiner Welt. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer, S. 21-48.

Lorenzi, V. & Sørensen, H. (2014): Business development capability: Insights from the biotechnology industry. In: Symphonia. Emerging Issues in Management, 2, S. 45-60.

Martens, J. (2003): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. München: Oldenburg.

Milardo, R. M. (1992): Comparative methods for delineating social networks, Journal of social and personal relationships, 9(3), S. 447-461.

Müller - Prothmann, T (2010): Netzwerkanalyse in der Innovations- und Wissensmanagementpraxis. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. Heidelberg: Springer, S. 835-846.

Pfeffer, J. (2008): Visualisierung sozialer Netzwerke. In: Stegbauer, C. (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie - Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS-Verlag.

Ricken, B. & Seidl, D. (2010): Unsichtbare Netzwerke: Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Roberts, E. & Berry, C. (1985): Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success. In: Sloan Management Review, 26 (3), S. 3.

Scherm, E. / Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. Mit Aufgaben und Fallstudien. München: Oldenbourg.

Schnegg, M. / Lang, H. (2001): Netzwerkanalyse. Eine praxisorientierte Einführung. In: Methoden der Ethnologie, 1, S. 1-55.

Scheidegger, N. (2010): Der Einfluss von Netzwerkstrukturen auf den Karriereerfolg im Management: Bridging oder Bonding Ties? Netzwerkanalyse in einem Schweizer Dienstleistungsunternehmen. München: Hampp.

Schneider, W. / Greimel-Fuhrmann, B. / Scheicher-Gálffy, E. / Wirth, H. / Andre, G. / Geissler, G. / Eder, J. / Kögler, G. (2011): Betriebs- & Volkswirtschaft HLW IV. Volkswirtschaft: Grundlagen, Wirtschafts- und Sozialpolitik – Unternehmensführung, Managementtechniken. Wien: Manz.

Sørensen, H. (2012): Business Development: A Market-oriented Perspective. Glasgow: John Wiley Sons Ltd.

Schwarz-Musch, A. & Knapp, M. (2018): Rolle von Netzwerken bei der Besetzung von Business Development-Positionen in Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.): Service Business Development. Wiesbaden: Springer-Gabler, S. 341 – 356.

Ungureanu, M. / Pop, N. / Ungureanu, N. (2016): Innovation and technology transfer for business development. In: Procedia Engineering, 149, S. 495 - 500.

Yin, R. (2013): Case Study Research – Design and Methods. London: Sage.

6. ANHANG

6.1. ANHANG 1: INTERVIEWLEITFADEN GESCHÄFTSFÜHRER

Interviewleitfaden – Geschäftsführung bzw. Leitungsfunktion im Business Development

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen – nur stellen wenn nicht von alleine angesprochen! <i>Formulierung anpassen</i>)	Konkrete Fragen (bitte an passender Stelle (auch am Ende möglich) in dieser Formulierung stellen)	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Teil 1 – Verständnis von BD Business Development wird in der Praxis und Literatur sehr uneinheitlich definiert. Was verstehen Sie bei [Name UN] unter Business Development?			
Teil 2 – Einführung BD im Unternehmen Können Sie mir einen kurzen Einblick geben, wie Business Development in ihrem Unternehmen eingeführt wurde?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seit wann gibt es BD als eigene Stelle bzw. Funktion oder Abteilung im Unternehmen? ✓ Gründe und Ziele der Einführung von BD im UN ✓ Verantwortliche Personen bei Einführung ✓ Welche Aufgabenbereiche wurden vom BD übernommen ✓ Andere Abteilungen zuvor Aufgaben des BD? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hat man sich in Ihrem Unternehmen schon vor der Einführung von Business Development als eigene Stelle oder Abteilung mit dem Thema Business Development beschäftigt? 	<p>Nonverbale Aufrechterhaltung</p> <p>Können Sie dazu noch etwas erzählen?</p> <p>Wie ging das weiter?</p>
Teil 3 – Entwicklung BD im Unternehmen Hat es seit der Einführung des Business Development in Ihrem Unternehmen Änderungen im Business Development gegeben?	<p>Hinsichtlich ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ... der Ziele, die mit BD erreicht werden sollen ✓ ... der Aufgabenbereiche des BD ✓ ... der organisatorischen Verankerung ✓ ... der Anzahl der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Welche Gründe gab es für diese Änderungen im Business Development 	<p>Können Sie dazu noch etwas erzählen?</p>

1

Teil 4 - Zukunftsperspektiven des BD im Unternehmen Wie sollte sich das Business Development in ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren weiterentwickeln?	<p>Hinsichtlich ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ... der Ziele, die mit BD erreicht werden sollen. ✓ Aufgabenfelder im BD ✓ Organisatorische Verankerung ✓ Größe der Abteilung ✓ Mitarbeiter im Bereich BD 		<p>Können Sie dazu noch etwas erzählen?</p>
Teil 5 - Erforderliche Kompetenzen des Business Developer tbd	tbd	tbd	

2

6.2. ANHANG 2: INTERVIEWLEITFADEN BUSINESS DEVELOPER

Interviewleitfaden – Business Developer

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – Wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen – nur stellen wenn nicht von alleine angesprochen! Formulierung anpassen)	Konkrete Fragen (bitte an passender Stelle (auch am Ende möglich) in dieser Formulierung stellen)
Teil 1 – Verständnis von BD Business Development wird in der Praxis und Literatur sehr uneinheitlich definiert. Was verstehen Sie bei [Name UN] unter Business Development?		
Teil 2 – Kernaufgaben im BD Was sind Ihre Kernaufgaben im Business Development? (Welche Schwerpunkte lassen sich identifizieren?)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aufgaben mit externen Fokus – Markt (z.B. Marketingkonzepte) ✓ Aufgaben mit internem Fokus – Unternehmen (z.B. Analyse von Geschäftsprozessen) ✓ Integrierende Aufgaben (z.B. Erarbeitung von Geschäftsmodellen) 	✓ Gibt es darüber hinaus Aufgaben im Business Development, die von anderen Personen bzw. Abteilungen Ihres Unternehmens wahrgenommen werden?
Teil 3 – Org. Eingliederung von BD im UN Wie ist Business Development formell in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebunden?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offizielle Stellenbezeichnung des Business Developers? ✓ Eigene Abteilung BD im Unternehmen? ✓ Anzahl der Personen in Abteilung BD? ✓ Falls nein: Andere Abteilungen (z.B. Marketing, Vertrieb, Controlling) ✓ Stabsstelle? 	✓ Wem berichten Sie als Business Developer (d.h. wem sind sie organisatorisch unterstellt?)
Teil 4 – Schnittstellen im Unternehmen → Netzwerkfragebogen verwenden		

6.3. ANHANG 3: NETZWERKFRAGEBOGEN

Fragebogen

„Business Developer und deren soziale Netzwerke“

A. Namens-Generator der wichtigsten Bezugspersonen im Unternehmen

Mit den folgenden Fragen möchten wir erfahren, welche Personen für Sie in ihrer Funktion als Business Developer im Unternehmen eine wichtige Rolle einnehmen. Das können sowohl Personen in ihrer Abteilung, als auch Personen aus anderen Abteilungen sein, die für ihre Arbeit als Business Developer wichtig sind.

HINWEIS: Verwenden Sie für die Beantwortung das Zusatzblatt, welches Sie am Ende des Fragebogens finden.

Welche Personen sind für Sie im Unternehmen wichtig, damit Sie Ihre Arbeit als Business Developer gut erledigen können?

HINWEIS: Schreiben Sie bitte einzelne Personen auf und keine Gruppen. Jede Person darf nur einmal in die Liste aufgenommen werden. In jeder Zeile darf nur eine Person stehen. Sie können die Vor- und Nachnamen

*in abgekürzter Form schreiben, sodass Sie die einzelnen Personen gut voneinander unterscheiden können.
Zum Beispiel MaMu für Max Mustermann*

Diese Person ist für **mich wichtig, weil ...**

1. ... ich mit ihr auf **Projektbasis zusammenarbeite**.
2. ... sie mir durch ihre Expertise **Informationen** (z.B. über Produkte, Technologien, Märkte, Kunden usw.) **liefert** und mich damit in meinen Aufgaben im Business Development **fachlich unterstützt**.
3. ... sie mich aufgrund ihrer formalen Position im Unternehmen durch **das Bereitstellen von personellen, zeitlichen, oder finanziellen Ressourcen** bei meiner Arbeit als Business Developer **unterstützt**.
4. ... sie durch ihre Kenntnis der Organisation **zwischen Personen, Abteilungen oder Hierarchieebenen vermittelt** und mir dabei hilft, unternehmensinterne Barrieren und Hindernisse zu überwinden.

Zusatzblatt (Namens-Generator -> siehe A 1-4)

	A1	A2	A3	A4
Personen (Name/Kürzel) Hier eintragen	Zusammenarbeit	Fachliche Unterstützung	Formale Unterstützung	Organisationale Unterstützung
MaMu (Max Mustermann)				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------

B. Namens-Interpreter (der 8 wichtigsten Personen)

Im Folgenden möchten wir Sie noch um einige **Angaben zu den 8 wichtigsten Personen Ihrer Namensliste** bitten. *HINWEIS: Es müssen dies nicht die ersten 8 Personen ihrer Namensliste sein. Sie sollten vielmehr aus der vorliegenden Namensliste selbst die wichtigsten 8 Personen auswählen, die für ihre Arbeit als Business Developer insgesamt am wichtigsten erscheinen.*

Person (Name/Kürzel)	1	2
Geschlecht?	männlich ... <input type="checkbox"/> weiblich ... <input type="checkbox"/>	männlich ... <input type="checkbox"/> weiblich ... <input type="checkbox"/>
Wie alt ist diese Person? (Schätzen Sie grob) Jahre weiß nicht ... <input type="checkbox"/> Jahre weiß nicht ... <input type="checkbox"/>
In welchem Bereich bzw. in welcher Funktion ist diese Person tätig? (offene Frage – keine Antwortkategorie vorgegeben)	Bereich: Funktion:	Bereich: Funktion:
Welchem Bereich ist diese Person im Unternehmen zuzuordnen? (Zuordnung – wenn dies möglich ist. Bei Unsicherheit nachfragen.)	Marketing ... <input type="checkbox"/> Produktmanagement ... <input type="checkbox"/> Business Development ... <input type="checkbox"/> Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/> Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/> Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/> Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/> Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/> Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/>	Marketing ... <input type="checkbox"/> Produktmanagement ... <input type="checkbox"/> Business Development ... <input type="checkbox"/> Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/> Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/> Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/> Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/> Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/> Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/>
Hat diese Person eine Leitungsfunktion inne?	ja ... <input type="checkbox"/> nein ... <input type="checkbox"/>	ja ... <input type="checkbox"/> nein ... <input type="checkbox"/>
Person (Name/Kürzel)	3	4

Geschlecht?	männlich ... <input type="checkbox"/> weiblich ... <input type="checkbox"/>	männlich ... <input type="checkbox"/> weiblich ... <input type="checkbox"/>
Wie alt ist diese Person? (Schätzen Sie grob) Jahre weiß nicht ... <input type="checkbox"/> Jahre weiß nicht ... <input type="checkbox"/>
In welchem Bereich bzw. in welcher Funktion ist diese Person tätig? (offene Frage – keine Antwortkategorie vorgegeben)	Bereich: Funktion:	Bereich: Funktion:
Welchem Bereich ist diese Person im Unternehmen zuzuordnen? (Zuordnung – wenn dies möglich ist. Bei Unsicherheit nachfragen.)	Marketing ... <input type="checkbox"/> Produktmanagement ... <input type="checkbox"/> Business Development ... <input type="checkbox"/> Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/> Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/> Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/> Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/> Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/> Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/>	Marketing ... <input type="checkbox"/> Produktmanagement ... <input type="checkbox"/> Business Development ... <input type="checkbox"/> Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/> Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/> Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/> Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/> Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/> Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/>
Hat diese Person eine Leitungsfunktion inne?	ja ... <input type="checkbox"/> nein ... <input type="checkbox"/>	ja ... <input type="checkbox"/> nein ... <input type="checkbox"/>
Person (Name/Kürzel)	5	6
Geschlecht?	männlich ... <input type="checkbox"/> weiblich ... <input type="checkbox"/>	männlich ... <input type="checkbox"/> weiblich ... <input type="checkbox"/>
Wie alt ist diese Person? (Schätzen Sie grob) Jahre weiß nicht ... <input type="checkbox"/> Jahre weiß nicht ... <input type="checkbox"/>
In welchem Bereich bzw. in welcher Funktion ist diese Person tätig? (offene Frage – keine Antwortkategorie vorgegeben)	Bereich:	Bereich:

	Funktion:	Funktion:
Welchem Bereich ist diese Person im Unternehmen zuzuordnen? (Zuordnung – wenn dies möglich ist. Bei Unsicherheit nachfragen.)	<p style="text-align: center;">Marketing ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktmanagement ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Business Development ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">.....</p>	<p style="text-align: center;">Marketing ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktmanagement ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Business Development ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">.....</p>
Hat diese Person eine Leitungsfunktion inne?	<p style="text-align: center;">ja ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">nein ... <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">ja ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">nein ... <input type="checkbox"/></p>
Person (Name/Kürzel)	7	8
Geschlecht?	<p style="text-align: center;">männlich ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">weiblich ... <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">männlich ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">weiblich ... <input type="checkbox"/></p>
Wie alt ist diese Person? (Schätzen Sie grob)	<p style="text-align: center;">..... Jahre</p> <p style="text-align: center;">weiß nicht ... <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">..... Jahre</p> <p style="text-align: center;">weiß nicht ... <input type="checkbox"/></p>
In welchem Bereich bzw. in welcher Funktion ist diese Person tätig? (offene Frage – keine Antwortkategorie vorgegeben)	<p style="text-align: center;">Bereich:</p> <p style="text-align: center;">Funktion:</p>	<p style="text-align: center;">Bereich:</p> <p style="text-align: center;">Funktion:</p>
Welchem Bereich ist diese Person im Unternehmen zuzuordnen? (Zuordnung – wenn dies möglich ist. Bei Unsicherheit nachfragen.)	<p style="text-align: center;">Marketing ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktmanagement ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Business Development ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">Marketing ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktmanagement ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Business Development ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Beschaffung/Einkauf ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Produktion/Supply Chain ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Vertrieb/Sales ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Innovation/F&E ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Assistenz der GF/Vorstand ... <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Controlling/Finanzen ... <input type="checkbox"/></p>

	Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/> Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/>	Geschäftsführung/Vorstand ... <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung ... <input type="checkbox"/> Andere, und zwar ... <input type="checkbox"/>
Hat diese Person eine Leitungsfunktion inne?	ja ... <input type="checkbox"/> nein ... <input type="checkbox"/>	ja ... <input type="checkbox"/> nein ... <input type="checkbox"/>

C. Angaben zur Person des Business Developers

1 Wie alt sind Sie?

..... (bitte eintragen)

2 Ihr Geschlecht?

- männlich
- weiblich

3 Höchster Bildungsabschluss?

- Lehrabschluss
- Berufsbildende mittlere Schule ohne Matura
- Matura
- Hochschulabschluss
- Sonstiges, und zwar

4 Falls der höchste Abschluss der eines Studiums ist, in welchem Bereich wurde er absolviert?

- Ingenieurwissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften
- Wirtschaftsingenieurwissenschaften
- Naturwissenschaften
- Sozial- oder Geisteswissenschaften

5 Welche Position haben Sie als Business Developer in ihrem Unternehmen inne?

- Junior Manager Business Development
- Manager Business Development
- Senior Manager Business Development

- Head of Business Development
- Sonstige, und zwar

6 Haben Sie eine Leitungsfunktion im Business Development inne?

- Ja
- Nein

7 Wie lange sind Sie ca. im Unternehmen?

..... (bitte eintragen)

8 Wie lange sind Sie davon ca. im Bereich Business Development tätig?

..... (bitte eintragen)

9 Wie lange sind Sie bereits in der Branche des Unternehmens aktiv?

..... (bitte eintragen)

10 Wie wichtig schätzen Sie folgende Leistungsbeiträge für ihren Erfolg als Business Developer ein?

		Zustimmung 1 = sehr wichtig 6 = sehr unwichtig	keine Angabe
A	Vermittlung zwischen verschiedenen Personen innerhalb einer Abteilung.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> _o
B	Vermittlung zwischen verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> _o
C	Vermittlung zwischen verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens.	<input type="checkbox"/> ₁ <input type="checkbox"/> ₂ <input type="checkbox"/> ₃ <input type="checkbox"/> ₄ <input type="checkbox"/> ₅ <input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> _o