Wenn für die operativen Einheiten die Arbeiten – wie hier am Alten Hof in München – beginnen, haben sich die Business-Developer längst aus dem Projekt zurückgezogen.

Business-Development bei HOCHTIEF

Ein Geschäft mit langem Atem

Jedes Unternehmen will Gewinne erwirtschaften. Erfolgreich ist aber nur, wer permanent über Wachstumsmöglichkeiten nachdenkt und lukrative Geschäftsfelder verfolgt – eben Business-Development betreibt. Im Zeitalter der stetig fortschreitenden Globalisierung gilt das um so mehr. Die Baubude hat sich im Arbeitsalltag der Business-Developer bei HOCHTIEF einmal umgesehen.

Wenn Christian Fox seine berufliche Tätigkeit beschreiben soll, zögert er nicht lange. „Ich bin eine Art Pfadfinder", sagt er, fügt dann allerdings erläuternd hinzu: „Als Dienstleister unterstütze ich die operativen Einheiten, Aufträge zu beschaffen." Seit März vergangenen Jahres ist Fox Business-Developer für den Bereich Südwest. Als solcher arbeitet der ehemalige Bauleiter der Niederlassung Frankfurt nun den sechs HOCHTIEF-Construction-Niederlassungen im Bereich Südwest zu.

Eine seiner Hauptaufgaben besteht darin, den NL-Geschäftsleitungen die Strukturen der verschiedenen Kunden aufzuzeigen und gezielte Profile von diesen zu erstellen. „Konkret geht es derzeit beispielsweise um potenzielle Geschäftspartner im Pharmasektor, in dem wir uns verstärkt engagieren wollen", verdeutlicht Gerhard Hilke, Vorsitzender der Geschäftsleitung des Bereichs Südwest von HOCHTIEF Construction.

Die Arbeit von Christian Fox beginnt folglich fast immer im Vorfeld. Wo sitzen die großen Pharmaunternehmen? Wie sind sie strukturiert? Wer sind die Ansprechpartner, wer die Entscheider? Auf Fragen wie diese recherchiert der Business Developer die Antwort und leitet sie an die zuständigen Projektleiter weiter. Mit der Geschäftsleitung wird dann eine Strategie festgelegt. Fox: „Anschließend gehen wir gemeinsam auf potenzielle Kunden zu und stellen ihnen unser Konzept vor. Die konkrete Akquise übernehmen jedoch stets die operativen Einheiten."

Die Business-Developer bei HOCHTIEF sind somit nicht diejenigen, die Geschäfte hereinholen und abschließen. „Das war noch nie unser Verständnis", räumt Gabriele Willems, Leiterin Market Development and Relations, mit einem möglichen Missverständnis auf. In ihrer Abteilung ist das Business-Development von HOCHTIEF Construction angesiedelt. „Wir verstehen diese Tätigkeit vielmehr als reine Geschäftsentwicklung", sagt sie. Will heißen: Der Developer agiert auf der Vorstufe zur Akquisition und hält den operativen Einheiten im immer schneller werdenden Tagesgeschäft den Rücken frei.

Gerade das ist ein entscheidender Unterschied zur US-Tochter Turner, bei der Business-Development länger als bei HOCHTIEF etabliert ist. „Natürlich sind durch den Austausch mit Turner (siehe S. 12) viele Development-Ideen in unser Unternehmen getragen worden", räumt Willems ein. „Wir haben aber schnell festgestellt, dass sich die beiden Systeme nicht eins zu eins übertragen lassen." Der

Global One im Aufbau

Auf Ebene der HOCHTIEF-Holding wird zurzeit der Bereich HOCHTIEF Global One aufgebaut, in dem das internationale Business-Development und das Key-Account-Management fortgeführt werden. Geschäftsführer von Global One ist Dr. Hansgeorg Balthaus, bislang Vorsitzender der Geschäftsleitung des Bereichs Infrastructure Europe and Tunneling der HOCHTIEF Construction AG.
Mehr über die neue Einheit und ihr genaues Tätigkeitsspektrum in der nächsten Ausgabe der Baubude.

Infos: hansgeorg.balthaus@hochtief.de

Business-Developer bei Turner betreibe eine aktive Geschäftsanbahnung, während die operativen Einheiten eher ausführende Funktionen hätten. Willems: „Bei Turner agiert der Business-Developer als Manager. Er hat eine vergleichbare Funktion wie bei uns der Leiter einer Niederlassung."
Vor gut einem Jahr hatte die Abteilungsleiterin gemeinsam mit Henner Mahlstedt, Sprecher der Geschäftsleitung des Bereichs Ost, das Konzept für Business-Development bei HOCHTIEF Construction entwickelt, das seitdem auch umgesetzt wird.
Lange Zeit hatten die Niederlassungs- oder Projektleiter die klassischen Rechercheaufgaben eines Business-Developers mit übernommen. Doch längst können sie dies nicht mehr leisten, da sich die Geschäftsfelder im Zuge der Globalisierung stark verändert haben. Zum einen ist der Baumarkt – gerade im Bereich schlüsselfertiger Rohbauten – erheblich zurückgegangen, so dass es schwieriger und zeitaufwändiger geworden ist, entsprechende Aufträge hereinzuholen. Zum anderen ist der Markt nicht mehr nur regional ausgerichtet.
„Noch in den 1980er Jahren konnte sich eine Niederlassung aus ihrem eigenen Kundenstamm, den sie selbstverständlich auch gepflegt hat, allein unterhalten", erläutert Helmut Kölzer, ehemaliger Leiter der Geschäftsstelle Mönchengladbach und nun zuständig für Business-Development innerhalb der Abteilung Market Development and Relations. Heute sei dies kaum noch möglich. Kölzer: „Wir haben kürzlich die Objekte der vergangenen zwei Jahre analysiert. Mehr als 50 Prozent der Auftraggeber befinden sich inzwischen außerhalb des regionalen Geschäftsbereichs einer Niederlassung."
Die Folgen liegen auf der Hand: Wichtige Informationen über Kunden, Architekten, Bauherren oder Investoren fehlen oder sind nur in aufwändigen Recherchearbeiten zu beschaffen. Netzwerke unter den Niederlassungs- und Projektleitern sind gefragt. „Und genau an dieser Stelle beginnt die Aufgabe der Business-Developer", betont Kölzer, der

Welche Projekte stehen an? Haben wir Neukunden gewonnen, und wie sehen deren Profile aus? Kernfragen dieser Art stehen bei den Besprechungen der Business-Developer von HOCHTIEF Construction auf der Tagesordnung.

Ansprechpartner für Business-Development bei HOCHTIEF Construction:

Gesamt:	Helmut Kölzer	☎ 0201 824-8362
Bereich Nordwest:	Stefan Rudloff	☎ 0201 824-4258
Bereich Ost:	Cai von Velsen	☎ 030 21293-569
Bereich Südwest:	Christian Fox	☎ 069 7117-2217
Bereich Südost:	Chris Kortyka	☎ 089 54760-390
	Nicole Thilo	☎ 089 54760-366
Bereich Construction International:	Wilhelm Bruns	☎ 0201 824-2738
Bereich Infrastructure and Tunneling:	Dr. Thomas Krause	☎ 0201 824-3915
NL Bauen im Bestand NRW:	Danielle Buck	☎ 0201 824-8725
NL Civil Engineering and Tunneling:	Klaus Wolfgang Becker	☎ 0201 824-2797
NL Hamburg:	Steffen Pekrul	☎ 040 61132-212
NL Hannover:	Dr. Andreas Schmidt-Gayk	☎ 0511 87976-59
NL Köln:	Hermann Harth	☎ 0221 7742-319
NL Logistikimmobilien:	Wolfgang Meyer	☎ 0201 824-3009
NL Ruhr:	Markus Walbergs	☎ 0201 824-8116

Setzt auf Recherche: Dr. Schmidt-Gayk, Business-Developer für die NL Hannover. Großes Foto: Kap am Südkai in Köln. Bei PreFair-Projekten wie diesem, sind die Bedürfnisse der Auftraggeber bereits vor der Planungsphase bekannt. Business-Developer sorgen im Vorfeld dafür, dass HOCHTIEF genau weiß, was die jeweiligen Kunden wünschen.

Beispiel: Leighton

Mit offenen Augen

Ein Blick nach „down under" macht deutlich: Auch bei den Gesellschaften der HOCHTIEF-Tochter Leighton Holdings gehört Business-Development zum Geschäftsalltag.

„Die australische Bauwirtschaft ist sehr wettbewerbsorientiert. Die Beziehungen zu Kunden, Financiers und Fondsmanagern können für Erfolge oder verpasste Chancen entscheidend sein", so Mark Snape, Director Development bei der John Holland Group, über die Gründe. „Aufträge müssen in Australien aktiv erarbeitet werden."

Jede Geschäftseinheit verfügt über eigene Business-Developer. Ihre Aufgaben sind sehr weitreichend und müssen oft intuitiv wahrgenommen werden. Vor allen Dingen gilt es, den Markt im Auge zu behalten, Daten zu sammeln und größere wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen. Ziel ist es, neue Projekte im Vorfeld aufzuspüren. „Im Grunde ist Business-Development dafür verantwortlich, dass genug Arbeit da ist", so Ray Wilson, Executive General Manager Infrastructure and Corporate Service bei Thiess.

Wichtig für Business-Development ist der gute Kontakt zu Kunden, Entwicklern und Banken, um möglichst früh neue Projekte anzustoßen. Der Business-Developer beurteilt zudem Risiken, erstellt Budgets und Zeitpläne, stellt Beziehungen zu Kunden und Joint-Venture-Partnern her und begleitet die Vertragsverhandlungen.

„Unsere Business-Developer müssen eine offene und effektive Kommunikation zwischen allen Interessengruppen herstellen", fasst Snape zusammen. Unverzichtbar ist ferner, dass die hauptberuflichen Business-Developer über technisches, kaufmännisches und unternehmerisches Wissen verfügen sowie über Erfahrungen im Projektmanagement – von der Entwicklung bis zum Abschluss.

die Aktivitäten der Geschäftsfeldentwickler von HOCHTIEF Construction koordiniert. „Als Mitarbeiter der Niederlassungen kümmern sie sich um das so genannte Anbahnungsgeschäft und machen Geschäftsverbindungen transparent. Nicht losgelöst von der Niederlassung, sondern immer nach den Maßgaben der Verantwortlichen", so der HOCHTIEFler weiter.

Dabei greifen die Developer auf umfangreiche Recherchetools zurück. Eines davon ist Thomas Daily, in dem alle bau- und immobilienrelevanten Veröffentlichungen aus den Medien von 1994 bis heute hinterlegt sind. Diverse Zeitungsausschnittdienste gehören ebenfalls zum Handwerkszeug.

Kooperation funktioniert auf Zuruf

Besonders wichtig sind sie für Dr. Andreas Schmidt-Gayk, der für die Flächenniederlassung Hannover tätig ist. „Wir decken 19 Prozent des Gebiets der Bundesrepublik ab, da ist es nicht leicht, den Überblick über jedes eventuelle Vorhaben in der Region zu behalten", meint er. Ein professioneller Zeitungsausschnittservice scannt für ihn daher aus 93 Regionalzeitungen der Bundesländer Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt anstehende Projekte ein.

„Auf diese Weise erhalten wir schon sehr früh Informationen. Wir erfahren zum Beispiel, ob ein Investor ein Grundstück gekauft hat und für sein Projekt eventuell eine Änderung des Bebauungsplans erforderlich wird", so Dr. Schmidt-Gayk. Sind die Planungen für die Niederlassung interessant, sammelt er das benötigte Material, bahnt Erstkontakte an und führt gemeinsam mit den operativ Verantwortlichen erste Kundengespräche.

Die Kooperation zwischen den Geschäftsanbahnern und den Verantwortlichen in den Niederlassungen funktioniert auf Zuruf. „Der Business-Developer kommt meist selbst aus dem operativen Bereich und ist für Kunden ein kompetenter Gesprächspartner, weil er unser Geschäft kennt. Dass wir ihn nicht stundenlang briefen müssen, versteht sich von selbst", macht Kerstin Langkop, Projektleiterin der NL Hamburg, deutlich. Alle Informationen werden entsprechend gefiltert, so dass nur wirklich relevante Inhalte weitergegeben werden.

Der Austausch von Inhalten ist unter sämtlichen Business-Developern, die seit Anfang 2004 bei HOCHTIEF Construction im Einsatz sind, ein wichtiger Aspekt. Alle zwei Wochen findet eine Telefonkonferenz zwischen den Fachleuten statt. Im Abstand von sechs Wochen treffen sie sich persönlich. Dabei sprechen sie über aktuelle

Paradebeispiel für effektive Vernetzung bei HOCHTIEF: Gleich drei Niederlassungen – Düsseldorf, Köln und Hamburg – arbeiten beim Projekt Koelnmesse von Anfang an Hand in Hand zusammen. Kooperationen dieser Art sind für Business-Developer ebenfalls unerlässlich.

und anstehende Projekte oder neue Kunden und deren Profile.
Ähnlich tauschen sie sich mit den Kollegen aus dem Global-Business-Development der HOCHTIEF-Holding aus, das es bereits seit vier Jahren gibt und von Christoph Denzel geleitet wird. Der Anspruch: den Konzern zu vernetzen und internationale Großkunden überregional zu betreuen – nur eben weltweit. Wöchentlich sitzen Helmut Kölzer und das Team von Christoph Denzel gemeinsam am Tisch.
„In unserem Fokus stehen dann Daten und Fakten über Projekte internationaler Großkunden, an denen operative Einheiten der HOCHTIEF-Gruppe grenzüberschreitend beteiligt werden können", verdeutlicht Denzel und führt ein Beispiel an: „Wenn ich über unsere Tochter Turner in den USA einen internationalen Großkunden vermittelt bekomme, der in Deutschland bauen möchte, habe ich mit dem Kollegen Kölzer einen direkten Ansprechpartner." Dieser kontaktiere dann den Business-Developer der entsprechenden Region, die für den potenziellen Kunden als Standort in Frage kommt. Denzel: „Der Kontakt zwischen den operativen Einheiten vor Ort und dem neuen Auftraggeber wird so deutlich schneller hergestellt als früher." Gleiches gelte umgekehrt für deutsche Kunden, die Bauvorhaben in Übersee realisieren möchten.

Globalisierung erfordert eben Netzwerke – nur so können Informationen transparent und Kundenwünsche optimal erfüllt werden. Dies gilt jedoch nicht nur innerhalb des HOCHTIEF-Konzerns, sondern auch übergreifend. Die Business-Developer von Construction stehen deshalb schon seit einiger Zeit in Kontakt mit großen Playern anderer Sparten wie ThyssenKrupp, um lukrative Zukunftsmärkte bedienen zu können.

Bei der Standordsuche behilflich sein

Einer davon ist der Bereich Standortverlagerung. „Fast 60 Prozent aller Mittelständler in Deutschland überlegen, langfristig ihre Produktion in die EU-Länder zu verlegen", macht Gabriele Willems deutlich. HOCHTIEF strebe daher eine enge Kooperation mit ThyssenKrupp Industrial Services an, die sich auf den Auf- und Abbau von Industrieanlagen spezialisiert haben. Darüber hinaus seien weitere Kompetenzen gefragt, die HOCHTIEF gebündelt aus einer Hand anbieten könne.
„Durch unsere Töchter in Polen und Tschechien können wir bei der Standortsuche behilflich sein. In unserem Haus sitzen die Fachleute, die in Sachen Finanzierung, Steuerrecht und Logistik weiterhelfen können",

Beispiel: HOCHTIEF Airport

Analyse im Vorfeld

Soviel vorweg: Den reinen Business-Developer gibt es bei HOCHTIEF Airport nicht. Schließlich ist dieser Unternehmensbereich anders aufgestellt als etwa HOCHTIEF Construction. Daher sind auch die Geschäftsfelder und -ziele verschieden. Dennoch: Auch die Airport-Mitarbeiter klären die Bedingungen für Erfolg versprechende Projekte stets im Vorfeld ab.

Immerhin gehe es darum, sich mit großen Beträgen an Flughäfen zu beteiligen, erläutert Holger Linkweiler, Director Business Planning and Financing. „Die Summen sind folglich langfristig investiert – anders als bei einem reinen Bauprojekt, für das oft der spätere Eigentümer verantwortlich ist."
Daher gebe es zwei Checklisten, mit denen bestimmte Kriterien abgefragt werden. Mithilfe der ersten wird das Land, in dem sich der potenzielle Flughafen befindet, unter die Lupe genommen. Fragen nach der Größe des Einzugsgebiets oder zur politischen Stabilität und zur Korruption finden sich dort, aber auch zu kulturellen Aspekten und Sprachen. Schließlich ist es schwieriger, ein Airport-Geschäft in Japan abzuwickeln als in einem englischsprachigen Land.
Die sechs Mitarbeiter der Abteilung Business Planning and Financing analysieren im Vorfeld zudem die in Frage kommenden Objekte. Wie groß ist der Flughafen? Befindet er sich in der Nähe einer Hauptstadt oder ist es ein rein touristisch genutzter Airport? Bei letzterem sind die Investitionsrisiken größer, da im Falle eines terroristischen Angriffs im Land sofort mit einem erheblichen Rückgang der Passagierzahlen zu rechnen wäre. Fazit, so Linkweiler: „Je besser der Mix aus geschäftlichem und touristischem Reiseverkehr, desto niedriger die Risiken für die HOCHTIEF AirPort GmbH und desto besser die Prognosen der Business-Developer."

Infos: holger.linkweiler@hochtief-airport.de

ergänzt Kölzer. Und schließlich könnte HOCHTIEF Development (HTD) als Investor mit seiner Immobilienexpertise und HOCHTIEF Facility Management als Betreiber die Wertschöpfungskette maßgeblich ergänzen. Business-Developer sind auch hier folglich vor allem Vermittler: Sie haben konkrete Projekte im Hinterkopf, treten aber nicht direkt als Akquisiteure auf.

Ihr Geschäft ist zudem ein vorausschauendes. „Die Projekte, die wir angehen, tragen vielleicht erst in zwei Jahren Früchte", bestätigt Oliver von Quast, der als Unternehmensentwickler für HTD an der Entwicklung eines Tourismusprojekts in Kroatien beteiligt ist.

Mit HOCHTIEF AirPort wurde das Konzept in der Unternehmensentwicklung erarbeitet, operativ umgesetzt wird es bei HTD. Zusammen mit dem kroatischen Privatisierungsfonds wurde eine Planungsgesellschaft gegründet, um auf einem 81 Hektar großen Küstengebiet nahe Dubrovnik eine neue touristische Infrastruktur zu entwickeln. „Wir bauen derzeit ein Netzwerk auf, von dem alle Unternehmensbereiche von HOCHTIEF profitieren können", so von Quast. Schließlich ist es ein integriertes Tourismusprojekt, das von langer Hand geplant wird und einen langen Atem erfordert – wie alle Geschäfte, die sich bestens entwickeln sollen.

Infos: helmut.koelzer@hochtief.de Heit

Kleine Teamkonferenz: Gabriele Willems, Leiterin Market Development and Relations, mit Helmut Kölzer, Gesamtkoordinator für Business-Development von HOCHTIEF Construction.

Beispiel: Turner

„Wir müssen proaktiv handeln"

Was macht ein Business-Developer bei Turner in den USA? Antworten von Shawn Rosenberger, Business-Development-Manager in Connecticut:

Wann wurde Business-Development bei Turner etabliert?
Rosenberger: Vor zirka 30 Jahren begann der Baumarkt bei uns rasant zu wachsen. Wir haben darauf reagiert und eine eigene Business-Development-Abteilung gegründet. Deren Mitarbeiter sollten die regionalen Projekte der Niederlassungen verfolgen. Ziel war es, aktiv Informationen zusammenzutragen und diese an die Einheiten weiterzugeben, um einen Marktvorteil zu gewinnen. Nicht selten besaß ein Business-Developer bereits Informationen über Projekte, die sich noch in der Planungsphase befanden. Turner konnte sein Leistungsangebot daher frühzeitig entsprechend differenzieren.

Welchen Stellenwert besitzt Business-Development heute in Ihrem Unternehmen?
Rosenberger: Aufträge ergeben sich nie von selbst. Ein Business-Developer muss sich stets aktiv einbringen. Kenntnisse über den Markt, die Kunden und ihre Wünsche sind unerlässlich. Ebenso gefragt ist Projekt-Know-how, so dass er Herausforderungen im Vorfeld erkennen und geeignete Projektteams zusammenstellen kann. Immens wichtig sind zudem Marketinginitiativen wie zum Beispiel Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit oder E-Marketing-Kampagnen. Wir müssen immer proaktiv handeln: Indem wir Recherche betreiben, Branchentrends erkennen und entsprechend reagieren.

Welche Voraussetzungen muss ein guter Business-Development-Manager mitbringen?
Rosenberger: Grundsätzlich koordiniert er bei uns ein Team von Kollegen mit dem klaren Ziel, faire Geschäftsabschlüsse zu entwickeln. Dazu gehören auch die Vertragsverhandlungen und Beratung des Bauherrn. Business-Development ist ein wirklich vielschichtiges Aufgabenfeld: Aus seinem persönlichen „Business-Netzwerk" gilt es, sich ständig Informationen zu beschaffen. Der Betreffende muss sich sowohl im Unternehmen selbst als auch im Baumarkt gut auskennen und Geschäftssinn mitbringen. Gefordert sind selbstständiges Denken im Team und die Fähigkeit, Probleme kreativ zu analysieren und zu lösen. Der Business-Developer muss im gesellschaftlichen genauso wie im Berufsleben eine Führungspersönlichkeit darstellen und Turners Basiswerte wie Integrität, Teamwork und Engagement vorleben.