

Bedeutung, Stand und Entwicklungstendenzen

Philipp Bigler, Marcel Roth, Kim Oliver Tokarski und Marie Brechbühler Pešková

Zusammenfassung

Um langfristig überleben zu können, muss sich ein Unternehmen laufend weiterentwickeln. Die Digitalisierung als Megatrend beeinflusst die Unternehmen nicht nur direkt, sondern auch indirekt, indem sich beispielsweise das Mitarbeiterverhalten oder Machtverhältnisse verändern. Unternehmensentwicklung ist eine aktive Bewertung von Gelegenheiten in allen aktuellen sowie möglichen zukünftigen Geschäftsfeldern zur langfristigen und erfolgreichen Positionierung des Unternehmens. Die Unternehmensentwickler nehmen dabei eine wichtige Rolle ein, indem sie Strategieprozesse größtenteils gestalten, begleiten und Entscheidungsgrundlagen vorbereiten. Die Entscheidungskraft liegt zwar meist bei der Geschäftsleitung, jedoch ist der informelle Einfluss des Unternehmensentwicklers durch seine Tätigkeiten hoch.

P. Bigler (✉)
Köniz, Schweiz
E-Mail: philipp_bigler@hotmail.com

M. Roth
Münsingen, Schweiz
E-Mail: marcel.roth@hotmail.com

K.O. Tokarski · M. Brechbühler Pešková
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

M. Brechbühler Pešková
E-Mail: marie.brechbuehler@bfh.ch

2.1 Einleitung

„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“ (Charles Darwin). Auch wenn dieses Zitat von Charles Darwin über 100 Jahre alt ist, hält diese Aussage selbst in der heutigen Zeit stand. Für Unternehmen ist sie durch die technologischen Fortschritte und die Dynamik der Umwelt sogar von zentraler Bedeutung.

Der Wandel kann im Bereich der Unternehmensentwicklung als Voraussetzung für Stabilität genannt werden (Rüegg-Stürm 2003). Die Unternehmen müssen imstande sein, sich der verändernden Umgebung anpassen zu können, um ihr Unternehmen nachhaltig zu sichern und langfristig überleben zu können. Neben dem technologischen Wandel ist auch die Globalisierung mitverantwortlich dafür, dass den Unternehmen immer weniger Zeit zur Veränderung bleibt. Durch den Technologiewandel und die Globalisierung haben die Herausforderungen in Sachen Bewältigung von Komplexität und interkultureller Zusammenarbeit zugenommen (Doppler und Lauterburg 2014). Allgemein haben Unternehmen deshalb immer weniger Zeit Veränderungsbedarf zu erkennen und den Wandel zu realisieren.

Sich zu entwickeln ist für ein Unternehmen Teil des Chancen- und Risikomanagements. Eine potenzielle Krise kann verhindert werden, wenn zukünftige Umweltveränderungen antizipiert und die nötigen Vorkehrungen getroffen werden. Bei der Anwendung des Krisenmanagement-Kreislauf-Konzepts von Herbst (1999) mit den vier Phasen „Vorbeugung“, „Vorbereitung“, „Bewältigung“ und „Nachbearbeitung“ kann die Unternehmensentwicklung klar der Vorbeugung zugewiesen werden. Die Unternehmensentwicklung ist Teil des Chancen- und Risikomanagements, da sie sich nebst Risiken auch mit potenziellen Chancen befasst. Sich nicht weiterzuentwickeln kann zudem die größte Gefahr für ein Unternehmen darstellen.

Der Begriff „Unternehmensentwicklung“ wird in den unterschiedlichsten Kontexten benutzt und es besteht dafür keine einheitliche Definition, welche flächendeckend anerkannt ist. Folglich besteht nicht eine zentrale Theorie, sondern viele verschiedene Theorien, welche aufgrund von unterschiedlichen intellektuellen Traditionen auf unterschiedlichen Kontinenten und verschiedenartigen Forschungsmethoden voneinander abweichen (Pettigrew et al. 2001, S. 698).

„Unternehmensentwicklung sichert die Lebens- und Zukunftsfähigkeit (Gewinn, Liquidität) dadurch, dass sie nachhaltig wahrgenommenen Nutzen (Perceived Value) für Kunden schafft und knüpft dabei an die eigene Kernidentität (Kernkompetenzen) an“ (Heitger und Serfass 2015, S. 12). Diese Definition fokussiert stark auf die Notwendigkeit der Entwicklung des Unternehmens, um langfristig überleben zu können. Zudem deckt die Definition einerseits die Außenorientierung ab und andererseits die Wichtigkeit der eigenen Kompetenzen.

2.2 Theoretische Grundlage

Nebst systemorientierten Ansätzen, wie jenem von Heitger und Serfass (2015), versucht eine Vielzahl von Autoren, die Unternehmensentwicklung anhand von phasen- oder praxisorientierten Ansätzen zu erklären. Bei den phasenorientierten Ansätzen steht die Entwicklungsphase des Unternehmens klar im Vordergrund. Je nach Phase entstehen mögliche Handlungsoptionen, welche verfolgt werden sollten. Mit den neueren, systemorientierten Ansätzen wird nicht nur eine bestimmte Sichtweise eingenommen, vielmehr wird versucht, das ganze System auf einmal im Sinne einer holistischen Ansicht zu betrachten. Da ein Unternehmen nur einen Teil eines Systems bildet, müssen sämtliche Aspekte des Unternehmens sowie dessen Umfeld angesehen werden, um sich entwickeln zu können. Im Vergleich zu den anderen beiden Ansätzen sind praxisorientierte Ansätze deskriptiv, nicht normativ. Sie zeigen auf, wie die Unternehmensentwicklung ausgeführt wird und nicht, wie sie sein sollte.

Um sich neuen Rahmenbedingungen anzupassen, reichen inkrementelle Verbesserungen der Produkte und Dienstleistungen oft nicht aus; auch das Überarbeiten der Strategie, der Strukturen und der Prozesse sind notwendig (Angwin et al. 2009, S. 74). Viele Unternehmen sind jedoch in einem reaktiven Entwicklungsprozess „gefangen“ (Kunc und Bhandari 2011). Sie ergreifen also nicht proaktiv potenzielle Chancen, um sich zu verändern, sondern reagieren auf Umweltveränderungen, welche bereits geschehen sind. Kurzfristige Probleme, welche durch Wirtschaftskrisen entstehen, sind somit häufig ein stärkerer Antrieb zur Anpassung der Strategie als antizipierte Chancen und Risiken (Kunc und Bhandari 2011, S. 1343).

Mit der zunehmenden Wichtigkeit der Unternehmensentwicklung hat in den letzten Jahren auch die Funktion des Unternehmensentwicklers bzw. der Unternehmensentwicklerin an Bedeutung gewonnen (im weiteren Verlauf der Ausarbeitung des Kapitels wird die maskuline Form verwendet, wobei in der Funktion „Unternehmensentwickler“ immer die weibliche und männliche Ausprägung der Funktion zu verstehen ist). Dies ist die Folge von zunehmender Unsicherheit, Umweltdynamik und Komplexität, die Managemententscheidungen auf strategischer Ebene erschweren und den Aufbau einer spezialisierten Funktion rechtfertigen (Menz und Collischonn 2010, S. 69). Durch die Vielzahl verschiedener Aktivitäten, wie beispielsweise dem Initiieren, Reflektieren und Implementieren der Strategie, stehen die Unternehmensentwickler in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung sowie mit internen und externen Parteien, was ihre Rolle höchst anspruchsvoll macht. Ein großer Umfang an Erfahrungen und Fähigkeiten, andere zu beeinflussen und zu überzeugen, sind Grundvoraussetzungen für diese Rolle. Somit vereinen Unternehmensentwickler die Tätigkeiten von Vermittlern, Beratern und Machern (Angwin et al. 2009, S. 81 f.; Timothy et al. 2007, S. 84 ff.).

Die Unternehmensentwickler prägen die Strategie und die Entwicklung des Unternehmens wesentlich mit, da sie über unternehmenswichtige Informationen verfügen und in enger Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern der höchsten Stufe stehen.

Die zugeteilten Kompetenzen sowie die Einbettung der Funktion (der Unternehmensentwicklung) in die Aufbau- und Ablauforganisation sind entscheidend für den Einfluss des Unternehmensentwicklers (Brunsman et al. 2011, S. 43 ff.). Er kann sogar als eine Art „Mini-CEO“ bezeichnet werden, der sich primär auf die Unternehmensstrategie konzentriert (Menz und Collischonn 2010, S. 69).

Das Thema Unternehmensentwicklung nimmt in der Literatur eher eine Nebenrolle ein und über die Funktion des Entwicklers ist noch (relativ) wenig bekannt. Im empirischen Teil des vorliegenden Kapitels sollte somit geklärt werden, ob und wie sich die Bedeutung und Notwendigkeit der Unternehmensentwicklung in den letzten Jahren bis heute verändert hat und wie die Experten deren künftige Bedeutung und Entwicklung einschätzen. Zusätzlich sollte herausgefunden werden, wie die Unternehmensentwicklung innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird, welchen Nutzen sie liefert und wie dieser gemessen werden kann. Durch die verschiedenen Tätigkeiten des Unternehmensentwicklers fallen dessen Anforderungen für die Rolle entsprechend hoch aus. Neben analytischen Fähigkeiten, Fachwissen und Erfahrung sind auch starke Soft-Skills wichtig, um mit den unterschiedlichen Ansprechpartnern gezielt in den Dialog treten zu können. Im empirischen Teil wurde überprüft, welche Anforderungen heute an einen Unternehmensentwickler gestellt werden, wo die Schwerpunkte der Tätigkeit eines Unternehmensentwicklers liegen, wie es mit den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aussieht und mit welchen internen Partnern primär zusammengearbeitet wird.

2.3 Methodik

Aufbauend auf der bestehenden Literatur sollte mit der empirischen Studie der aktuelle Stand, die Bedeutung und die Entwicklungstendenzen der Unternehmensentwicklung analysiert werden. Abb. 2.1 zeigt, wie bei der empirischen Studie vorgegangen wurde.

Die qualitative Forschungsmethode wurde ausgewählt, um in standardisierten Experteninterviews einen tiefen Einblick mit differenzierten Betrachtungen in die Thematik und ein besseres Verständnis der Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen zu erhalten. Die befragten Unternehmen befinden sich im deutschsprachigen Raum der Schweiz.

2.4 Forschungsergebnisse

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es, wie auch in der Wissenschaft, keine allgemeingültige Definition für Unternehmensentwicklung gibt. Über die Hauptaufgaben der Unternehmensentwicklung herrscht allerdings weitgehender Konsens. So wurden drei Hauptaufgaben besonders häufig genannt. Erstens ist es die Aufgabe der Unternehmensentwicklung, eine **Umweltanalyse** vorzunehmen und die **Trenderkennung** sicherzustellen. Zweitens sollen **operative** und **strategische Optionen** geschaffen und validiert werden. Die Optionen werden auf Basis der Umweltanalyse sowie unter Berücksichtigung

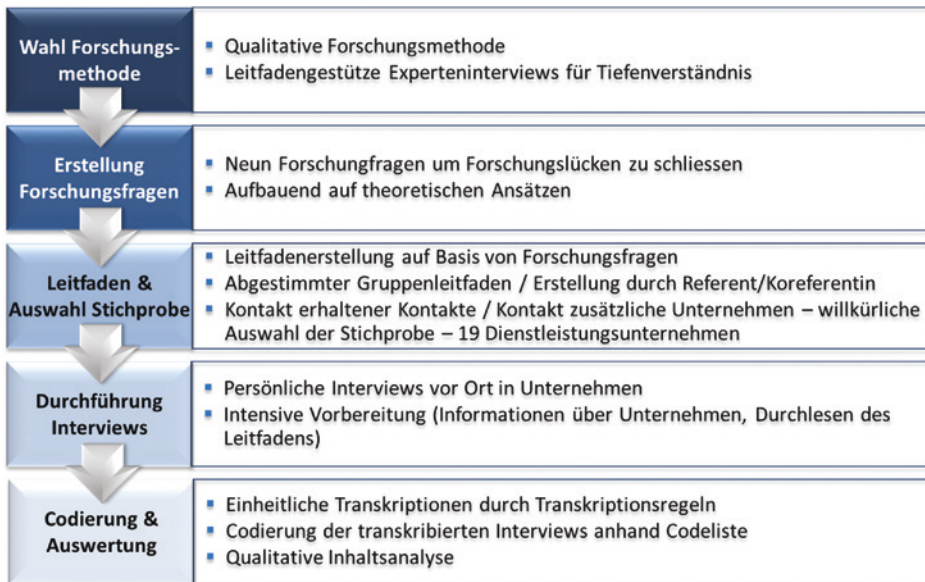


Abb. 2.1 Methodik des Forschungsprojektes. (Philipp Bigler)

der ausgemachten Trends festgelegt. Drittens ist die Unternehmensentwicklung für eine **langfristig erfolgreiche Positionierung** der Unternehmen mitverantwortlich. Diese Mitverantwortung rührt daher, dass die Unternehmensentwicklung, insbesondere durch die Ausarbeitung der strategischen Optionen, bereits entscheidende Weichen stellt wohin die Entwicklung eines Unternehmens vorgenommen werden soll.

In der Theorie wird Change Management meist nicht als Teil der Unternehmensentwicklung dargestellt. Die Abgrenzung wird so begründet, dass es bei der Unternehmensentwicklung nicht um eine reine Restrukturierung, wie dies im Change Management der Fall ist, geht. Ein weiterer wichtiger Unterschied beim Vergleich von Unternehmensentwicklung und Change Management ist die Prozessdauer. Während beim Change Management, respektive bei einem Restrukturierungsprozess, ein Prozessende definiert wird, ist bei der Unternehmensentwicklung kein Prozessende definierbar.

Wie sich aber gezeigt hat, wird Change Management in der Praxis hingegen meist als integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung angesehen. Unternehmensentwicklung wird also sehr breit gefasst und so wird meist auch die Strategieentwicklung als Teildisziplin der Unternehmensentwicklung bezeichnet.

Abschließend kann festgehalten werden, dass auch in der Praxis keine einheitliche Definition für Unternehmensentwicklung besteht, dass jedoch Change Management in Abweichung zur Theorie meist als Teil der Unternehmensentwicklung angesehen wird. Obschon es keine einheitliche Definition für Unternehmensentwicklung gibt, könnte eine kurze,

präzise und gleichwohl prägnante Formulierung von Unternehmensentwicklung wie folgt lauten: „Unternehmensentwicklung ist aktives Validieren von Opportunitäten in allen Geschäftsfeldern zur langfristig erfolgreichen Unternehmenspositionierung“ (Volken 2016).

2.4.1 Entwicklungstendenzen

Unternehmen beschäftigen sich stark mit den Entwicklungstendenzen in ihrem Umfeld. Es existieren zahlreiche allgemeine Entwicklungstendenzen sowie interne und externe Impulse aus dem Branchenumfeld, welche einen Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmen haben. Branchenübergreifend kann behauptet werden, dass die Digitalisierung aktuell das zentralste Element darstellt und keines der befragten Unternehmen unberührt lässt. Die Digitalisierung kann jedoch nicht als losgelöste Entwicklungstendenz angesehen werden, denn sie beeinflusst ein sehr breites Spektrum an weiteren Impulsen. Die Digitalisierung verändert unter anderem das Kundenverhalten, das Mitarbeiterverhalten, die Marktverhältnisse, aber auch Strukturen und Prozesse der Unternehmen. Dadurch kann die Digitalisierung als sogenannter Megatrend bezeichnet werden.

Durch die Digitalisierung wird unter anderem das Kundenverhalten verändert. Vermehrt werden Produkte aller Art online eingekauft, vor dem Kauf werden oft Preisvergleiche vorgenommen, wodurch der Markt für den Konsumenten transparenter wird. Für Unternehmen bedeutet die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit einen größeren „Preiskampf“, insbesondere bei Standardprodukten. Dem Kunden steht eine Vielzahl von Informationskanälen zur Verfügung, welche nicht ressourcenintensiv sind. Zudem sind die Bedürfnisse der „jüngeren“ gegenüber den „älteren“ Generationen sehr unterschiedlich. Die Kundensegmente sind im Vergleich zu früher viel heterogener. Eine zentrale Herausforderung für die Unternehmen ist es, diese neuen Bedürfnisse zu befriedigen, gleichzeitig jedoch die bestehenden Bedürfnisse nicht zu vernachlässigen.

Die verschiedenen Generationen und der unterschiedliche Umgang mit neuen Technologien prägen nicht nur das Kunden-, sondern auch das Mitarbeiterverhalten. Bei den „jüngeren“ Generationen ist ein Bedürfnis nach Homeoffice und Teilzeitarbeit in der Führung erkennbar. Die Arbeitsplätze werden zunehmend dynamischer und flexibler, ebenso wie die Arbeitsmodelle. Es müssen aber auch weiterhin traditionelle Arbeitsmodelle angeboten werden, da sich bei Weitem nicht alle Mitarbeiter, am wenigsten solche der „älteren“ Generationen, mit den neuen Entwicklungen identifizieren können. Die meisten Unternehmen versuchen eine breite Palette an Arbeitsmodellen anzubieten, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Die Arbeitgeber können besser verglichen werden als früher, denn Informationen sind einfacher zu beschaffen. Somit stellt auch die klare Positionierung eine weitere Herausforderung für die Unternehmen im Arbeitgebermarkt dar, die besten Talente gewinnen zu können.

Durch die Veränderung des Mitarbeiterverhaltens ändert sich in den Unternehmen ebenfalls die Struktur. Die Hierarchien werden flacher und insbesondere bei

IT-Unternehmen fällt auf, dass die Spezialisierung stark zunimmt. Die Entscheidungskompetenzen nehmen dadurch bei den einzelnen Mitarbeitern zu. In Banken und Versicherungsunternehmen ist diese Veränderung, wohl auch aufgrund des stark regulierten Marktes, (noch) etwas weniger spürbar.

Früher gestaltete sich eine Zuteilung der Unternehmen in eine bestimmte Branche „einfach“ und die Konkurrenz war relativ klar definierbar. Mit der Digitalisierung hat sich dies aber verändert. Beispielsweise nahmen Banken früher hauptsächlich andere Banken oder höchstens noch Versicherungen, aufgrund von Vorsorgelösungen, als Konkurrenten wahr. Heute drängen große, globale Player wie Google, Facebook oder PayPal auf den Schweizer Markt, welche sich auch für die Schnittstelle zum Kunden interessieren.

Die Digitalisierung bringt auch Potenzial für Kosteneinsparungen. Denn sie erlaubt in den meisten Branchen eine weitgehende Automatisierung von Prozessen. Gute und einfache Prozesse können einen großen Mehrwert erzeugen und die Effizienz steigern. Die meisten Unternehmen versuchen jedoch (stets) ihre Prozesse zu verbessern, was zu einem Effizienzdruck führt. Wenn die Konkurrenten effizienter arbeiten, können sie den Preis für ihre Produkte und Dienstleistungen günstiger ansetzen, was den Preiskampf verstärkt. Aber auch Shared Services stellen für Unternehmen eine Entwicklungstendenz dar und bieten Kosteneinsparungspotenzial.

Wie sollen Unternehmen dem Megatrend Digitalisierung begegnen? Sicherlich gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen. Eines erscheint jedoch „sicher“: umgehen kann man die Digitalisierung nicht, denn sämtliche Interviewpartner der befragten Unternehmen beschrieben die Digitalisierung als entscheidendste Entwicklungstendenz. Oft wird eine separate Digitalisierungsstrategie erstellt oder sogar neue Funktions- bzw. Unternehmensbereiche geschaffen, die sich nur mit dem Thema Digitalisierung befassen. Weiter vermuten viele Unternehmensentwickler, dass die Wichtigkeit und vor allem auch die Reichweite der Digitalisierung noch zunehmen werden, da immer mehr Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft von der Digitalisierung tangiert werden.

2.4.2 Hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung

Die hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung ist in der Praxis zwar unterschiedlich, dennoch sind gewisse Tendenzen feststellbar. Im Folgenden werden nun die drei in den befragten Unternehmen angetroffenen hierarchischen Einbettungen vorgestellt:

- Am häufigsten ist die Unternehmensentwicklung direkt der **Geschäftsleitung** unterstellt, dabei entweder als Stabstelle oder als eigenständige Abteilung.
- Oft ist die Unternehmensentwicklung ein Teil einer **Geschäftseinheit**. Sie ist entweder ein Teil des HR, der Finanzabteilung oder der IT.

- Bei kleineren Firmen wurde eine weitere Form der Einbettung beobachtet, bei welcher oft der **CEO** selbst oder ein **Geschäftsleitungsmitglied** für die Unternehmensentwicklung verantwortlich ist. Trägt der CEO für die Unternehmensentwicklung die Verantwortung, so stellt die Unternehmensentwicklung nur einen Teil seines Aufgabenspektrums dar. Ist hingegen ein Geschäftsleitungsmitglied dafür verantwortlich, kann es sein, dass sich dieses nur um die Unternehmensentwicklung kümmert. Dies ist abhängig von der Wichtigkeit, welcher der Unternehmensentwicklung beigemessen wird.

Die hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung gibt bereits eine erste Vorstellung darüber, wie es bezüglich Aufgabenerteilung und Entscheidungskompetenzen in einem Unternehmen aussehen mag.

Die an die Unternehmensentwickler delegierten Aufträge stammen zu einem großen Teil vom CEO oder Verwaltungsrat, insbesondere dann, wenn die Unternehmensentwicklung nicht der Geschäftsleitung übertragen ist. Es wird jedoch auch als Aufgabe der Unternehmensentwickler gesehen, einen Großteil ihrer Aufträge selbst zu generieren. Inputs für eine Entwicklung können auch vom operativen Bereich, also von Verkaufsleitern, Projektleitern und Lieferanten stammen. Ideenmanagement, Mitarbeiterumfragen oder Kulturanalysen dienen dazu, Trends zu erkennen und das Unternehmen auf diesem Weg weiterzuentwickeln. Ein weiterer Ansatz bildet der Versuch, möglichst unabhängig vom operativen Bereich zu agieren, damit keine Eigeninteressen aufgrund von Beziehungsgeflechten oder „blinde Flecken“ entstehen.

2.4.3 Angewandtes Konzept der Unternehmensentwicklung

Es existiert eine Vielzahl an theoretischen Ansätzen, Modellen und Konzepten zum Thema Unternehmensentwicklung. Ebenfalls kann gesagt werden, dass sich die Theorie zur Unternehmensentwicklung über die Jahre laufend verändert hat, respektive sich den zum jeweiligen Zeitpunkt vorhandenen Gegebenheiten angepasst hat. Dies führt dazu, dass sich die theoretischen Modelle und Konzepte teilweise stark unterscheiden. Es gibt allerdings kaum ein Modell oder Konzept, bei welchem der/die AutorInnen dessen Praxis-tauglichkeit abstreitet. In der Wissenschaft herrscht also größtenteils Konsens darüber, dass Modelle und Konzepte in der Praxis angewendet werden müssten, um erfolgreiche Unternehmensentwicklung betreiben zu können. Eine der Fragen, die sich deshalb aufdrängt ist, wie es denn nun in der Praxis bezüglich Anwendung der theoretischen Ansätze aussieht.

Bei den befragten Interviewpartnern gibt es unterschiedliche Konzeptualisierungsgrade in der Anwendung der Unternehmensentwicklung. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass eine Korrelation zwischen der Größe eines Unternehmens und dem Konzeptualisierungsgrad besteht. Je größer das Unternehmen, desto höher der Konzeptualisierungsgrad.

Die bei den befragten Interviewpartnern angetroffenen Konzepte können in vier Kategorien gegliedert werden:

Das „**Trial-and-Error-Prinzip**“ besitzt den tiefsten Konzeptualisierungsgrad. Dabei findet keine Anwendung von Hilfsmitteln statt, sondern die Unternehmensentwicklung erfolgt pragmatisch und situationsabhängig. Besonders bei kleineren Unternehmen war dieses Prinzip anzutreffen. Der Verzicht auf die Nutzung von Konzepten wird durch die begrenzte Kapazität, die für Themen der Unternehmensentwicklung zur Verfügung steht, begründet. Die Unternehmen, welche nach dem „Trial-and-Error-Prinzip“ vorgehen, heben hervor, dass die Anwendung von Modellen und Konzepten aus ihrer Sicht zweitrangig ist. Entscheidend sei, dass man sich Gedanken zu denjenigen Unternehmensentwicklungsthemen mache, welche das Unternehmen und das eigene Umfeld betreffen können.

Das zweite, und gleichzeitig das in der Praxis am häufigsten angewandte Prinzip, ist das Betreiben der Unternehmensentwicklung mithilfe von sogenannten „**Instrumenten**“. Hierbei bedienen sich die Unternehmen situationsabhängig Hilfsmitteln, wie beispielsweise der SWOT-Analyse, Business Canvas oder der Balanced Scorecard. Dies kann beispielsweise für einzelne Projekte oder zur Strategiefindung geschehen. Da es sich hierbei um einzelne Instrumente und nicht um ein allumfassendes Grundkonzept der Unternehmensentwicklung handelt, ist der Konzeptualisierungsgrad relativ gering. Primär sind es Unternehmen mittlerer Größe und einige Großunternehmen, die entweder den Vorteil dieser pragmatischen, flexibel einsetzbaren und leicht verständlichen Instrumente betonen oder den Mehrwert von Modellen mit einem höheren Konzeptualisierungsgrad infrage stellen.

Einige der befragten Unternehmen haben ein **eigenes Unternehmensentwicklungskonzept** erstellt und wenden dieses konsequent an. Bestandteile der eigenen Konzepte sind dabei meist auch mehrere bekannte Instrumente. Den Vorteil eines eigenen Konzepts gegenüber „Schul-/Theoriemodellen“ sehen die Unternehmen ganz klar darin, dass bei eigenen Konzepten unternehmens- oder branchenspezifische Aspekte berücksichtigt werden können und das Konzept damit auf ihre Bedürfnisse maßgeschneidert ist.

Beim vierten und letzten Konzept handelt es sich um sogenannte **Schul-/Theoriekonzepte**, wie beispielsweise das St.-Galler-Modell oder das 5-Phasenmodell nach Greiner. Schul-/Theoriemodelle weisen den höchsten Konzeptualisierungsgrad auf, werden aber in der Praxis kaum angewendet. Der Vorteil von Schul-/Theoriemodellen liegt darin, dass sie sehr umfassend sind und, wenn sie einmal verinnerlicht wurden, Mehrwerte für ein Unternehmen bringen können. Als Nachteil von Schul-/Theoriemodellen kann aufgeführt werden, dass sie schwer verständlich sind und der Unternehmensentwicklung die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erschwert. Außerdem sind einige Schul-/Theoriemodelle entweder zeitlich überholt, zu allgemein gehalten oder erlauben durch die vorgegebene Struktur kaum Flexibilität. Sie dienen oftmals einer allgemeinen Erklärung des Sachverhaltes.

Die doch sehr zahlreichen Nachteile der Schul-/Theoriemodelle dürften dafür verantwortlich sein, dass diese in der Praxis kaum Anwendung finden und stattdessen primär auf bekannte, einfache und situativ anwendbare Instrumente oder auf eigene Konzepte gesetzt wird.

2.4.4 Nutzen und Messung der Unternehmensentwicklung

Oftmals stellt sich die Frage nach dem Nutzen der Unternehmensentwicklung. Da für das Betreiben einer Unternehmensentwicklung Humankapital eingesetzt werden muss, wird nach der Berechtigung gefragt. Dies führt automatisch zum Bedürfnis, den Nutzen der Unternehmensentwicklung messen zu können.

Der genannte Nutzen der Unternehmensentwicklung liegt darin, das Überleben des Unternehmens zu sichern, indem eine Vogelperspektive eingenommen und eine Umwelt- und Trendanalyse vorgenommen wird. Der für Unternehmen gefährliche Tunnelblick bzw. Betriebsblindheit kann dadurch verringert werden, wodurch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens durch das Einbringen neuer Denkanstöße sowie durch Innovationsförderung sichergestellt wird. Zudem entlastet die Unternehmensentwicklung das Management, indem sie Entscheidungsgrundlagen vorbereitet, Kommunikationsaufgaben wahrnimmt und Mithilfe bei der Strategieumsetzung durch Vorbereitung, Planung und Umsetzung strategischer Initiativen im Sinne eines aktiven, werterhaltenden Beitrags leistet.

Die Messung des Nutzens der Unternehmensentwicklung ist deshalb so schwierig, weil meist ein langfristiger Nutzen generiert wird. Außerdem ist der Nutzen kaum abgrenzbar, da sich der Nutzen der Unternehmensentwicklung meist auf die strategische Ausrichtung bezieht und die Unternehmensentwicklung die Strategie nicht selbst festlegt, sondern indirekt durch Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen beeinflusst. In der Regel liegen die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz in Sachen Strategie bei der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. So kann der Nutzen einer erfolgreichen Strategie, der ohnehin bereits schwer quantifizierbar ist, nicht allein der Unternehmensentwicklung zugeschrieben werden.

Dennoch gibt es in der Praxis Instrumente, mit welchen versucht wird, den Nutzen der Unternehmensentwicklung zu messen (verwiesen sei hier als Hinweis allgemein auf die Balanced Scorecard als Grundlage). Es sind dies beispielsweise Konkurrenzvergleiche (z. B. Marktanteile, Verkäufe, Umsatz etc.), der Vergleich des Aktienkurses zum Markt oder zur Konkurrenz, Finanzkennzahlen des Unternehmens, wie Cash-Flow, EBIT oder Gewinn, Entwicklung Fluktuationszahlen der Mitarbeiter, Krankheitsstatistiken der Mitarbeiter sowie Kundenzahl oder Kundenzufriedenheit. Auch hier fällt auf, dass eine Abgrenzung kaum möglich ist, da die genannten Messkriterien nicht allein durch die Unternehmensentwicklung beeinflusst werden.

Klarer messbar wird der Nutzen der Unternehmensentwicklung außerdem bei der Strategieumsetzung, respektive dann, wenn die Unternehmensentwicklung Projekte leitet. Denn bei Projekten werden meist messbare Projektziele definiert, welche bei Projektende jeweils mithilfe von Tools ausgewertet werden.

Eine wirkungsvolle Methode, den Nutzen der Unternehmensentwicklung zu messen, ist das Einholen von Leistungsbeurteilungen bei den Stakeholdern der Unternehmensentwicklung. Stakeholder der Unternehmensentwicklung, welche für die Durchführung der Leistungsbeurteilung infrage kommen, sind unter anderem die Geschäftsleitung, die Verwaltungsräte sowie alle operativen Geschäftseinheiten, die mit den Unternehmensentwicklern zusammenarbeiten. Eine entscheidende Frage an die Stakeholder ist dabei, ob sie die Unternehmensentwickler auch engagieren würden, wenn sie nicht Teil des Unternehmens wären, sondern externe Berater.

2.4.5 Herausforderungen bei der Umsetzung der Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwicklung hat viele schwierige Aufgaben zu meistern, wenn sie den vorher beschriebenen Nutzen generieren will. Die Unternehmensentwicklung der befragten Unternehmen sieht sich primär mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- **Planung:** Eine saubere und weitsichtige Planung ist insbesondere deshalb wichtig, weil verschiedenste Personen mit unterschiedlichster Verfügbarkeit involviert sind. Deshalb besteht eine Schwierigkeit auch darin, genügend Arbeitskraft für die Umsetzung bereitzustellen, ein ausreichendes Budget zu erhalten und beides gezielt einzusetzen.
- **Kapazitätsprobleme:** Bei der Planung wird eine der größten Herausforderungen der Unternehmensentwicklung bereits ersichtlich, nämlich, dass es meist an Zeit, Geld und Arbeitskraft mangelt. Diese sind eng miteinander verknüpft und können als Kapazitätsengpässe zusammengefasst werden. Kapazitätsengpässe während Projekten bergen die Gefahr, dass diese aufgrund des parallel laufenden operativen Geschäfts zurück- oder eingestellt werden. Denn eine große Schwierigkeit liegt darin, Projekte und Tagesgeschäft in Einklang zu bringen. Verständlicherweise übersteuert das operative Geschäft im Grenzfall Projekte, wodurch diese oft sogar eingestellt werden. Jedoch kann der Preis für die Aufgabe solcher Projekte hoch sein. Denn die Einstellung solcher wichtiger Projekte kann mittel- bis langfristig zu einer Unternehmenskrise führen.
- **Strategie:** Das Umfeld der Unternehmen verändert sich immer schneller, was Vorhersagen erschwert. Außerdem müssen Unternehmen die immer zahlreicheren Vorgaben von Regulatoren, beziehungsweise der Gesetzgebung erfüllen. Aufgrund des dynamischen Umfelds besteht die Gefahr, dass die Strategie aufgrund zu langer Entscheidungswege nicht mehr aktuell ist und überholt wird.
- **Projektauswahl:** Auch die beste Strategie „taugt nichts“, wenn diese nicht umgesetzt wird. Auch bei der Strategieumsetzung ist die Unternehmensentwicklung beteiligt und mit der Herausforderung konfrontiert, die meist relativ allgemein formulierte Strategie in konkrete Projekte und Maßnahmen umzuwandeln. Eine weitere

Schwierigkeit liegt darin herauszufinden, wo der größte Bedarf besteht. Es ist eine selektive Projektauswahl aufgrund der meist knappen Kapazität notwendig und es gilt, das Gießkannenprinzip zu vermeiden. Im Verlauf der Projekte muss eine weitere Hürde gemeistert werden. So besteht eine Gefahr darin, dass die ursprünglichen Ziele im Laufe der Umsetzung der Unternehmensentwicklung verwässert werden. Diese Gefahr erhöht sich noch, wenn für die Umsetzung andere Personen verantwortlich sind als für die Planung.

- **Kommunikation:** Da es die Unternehmensentwicklung in ihrer Drehscheibenfunktion mit unterschiedlichen Stakeholdern zu tun hat, gilt es eine auf die jeweilige Zielgruppe angepasste Kommunikation sicherzustellen. Die Herausforderung, in die richtigen Projekte zu investieren, nimmt aufgrund des sich immer schneller wandelnden Umfelds zu. Die Unternehmensentwicklung soll hier Einfluss nehmen und hat die schwierige Aufgabe, die Stakeholder von den richtigen Projekten zu überzeugen. Dafür bedarf es einer klaren, regelmäßigen und spezifischen Kommunikation.
- **Widerstand:** Widerstand gegen die Veränderung, respektive Festhalten am Status quo ist eine große Herausforderung. Das Ziel ist es, ein Problembewusstsein und Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, damit alle beteiligten Personen den Sinn des Projektes verstehen. Ein Lösungsansatz ist, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Hinzu kommt die Herausforderung, nicht zu viele Veränderungsmaßnahmen, wie z. B. Reorganisationen, durchzuführen. Denn dauernd hohes Tempo bei Veränderungen wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Unternehmen und Mitarbeitende sollten bewusst Phasen relativer Stabilität durchlaufen, ansonsten erhöhen sich Burn-out- oder Kündigungsgefahr. Hier liegt die Lösung in der richtigen Dosierung der Veränderungsmaßnahmen.

Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass die Unternehmensentwicklung unabhängig im Denken bleibt, um die Offenheit für neue Wege, Herangehensweisen und Prozesse zu bewahren und die Erfassung von Trends sicherzustellen. Denn es besteht die Gefahr, dass die Unternehmensentwicklung unternehmenspolitischen Druck und Machtspielen ausgesetzt wird. In solchen Fällen kann sich der eigentliche Nutzen der Unternehmensentwicklung nicht entfalten und der Prozess endet in einer Alibiübung.

2.4.6 Stellenwert der Unternehmensentwicklung

Für eine optimale Wirkung der Unternehmensentwicklung und um die zahlreichen beschriebenen Herausforderungen meistern zu können, sind ein gutes Fremdbild und eine hohe Akzeptanz sowohl bei Verwaltungsrat und Geschäftsleitung als auch bei den übrigen Stakeholdern zentral.

Stabstellen genießen in vielen Unternehmen einen schlechten Ruf und werden oft gar als unnütz, träge und teuer wahrgenommen. Es wird ihnen auch nachgesagt, zu weit von

der Basis und dem Kerngeschäft des Unternehmens entfernt zu sein. Da die Unternehmensentwicklungsabteilungen oft in Form von Stabstellen im Organigramm angesiedelt sind, kämpfen auch sie mit ebendiesen Vorurteilen.

Folgende Faktoren erhöhen grundsätzlich den Stellenwert und die Akzeptanz der Unternehmensentwicklung innerhalb eines Unternehmens:

- Spezifische und häufige Kommunikation mit den Stakeholdern
- Längere Existenzdauer der Unternehmensentwicklung
- Hohe Bekanntheit und Vernetzung der Unternehmensentwicklung bei den Stakeholdern und vorhandenes Bewusstsein, welche Tätigkeiten die Unternehmensentwicklung ausführt
- Hohe Projektbeteiligung der Unternehmensentwicklung
- Große Unterstützung durch die Unternehmensführung sowie dem Verwaltungsrat
- Starke Involvierung der Unternehmensentwicklung in die Strategieentwicklung sowie Strategieimplementierung
- Hohes Gesamtbudget des Unternehmens
- Hohe Innovationsbereitschaft und der Innovationsanspruch der Mitarbeiter eines Unternehmens

Allgemein zeigte sich bei den Interviews, dass der Stellenwert der Unternehmensentwicklung über die letzten Jahre gestiegen ist und sich deren Akzeptanz innerhalb des Unternehmens verbessert hat. Zudem wurde der Rolle der Unternehmensentwicklung im Durchschnitt mehr Gewicht beigemessen.

Ein Großteil der Befragten war sich einig, dass die Bedeutung der Unternehmensentwicklung weiter zunehmen wird. Dies primär aus folgenden Gründen:

- Der Markt, die Gesetzgebung und die Technologien verändern sich immer schneller, wodurch sich die Unternehmen immer rascher an diese Veränderungen anpassen müssen. Diese Veränderungen zu erfassen und daraus Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten, ist ein wichtiger Teil der Unternehmensentwicklung, durch welchen deren Bedeutung zunehmen wird.
- Nebst der Dynamik wird sich auch die Komplexität weiter erhöhen.
- Unternehmen, die nicht fähig sind, sich schnell an neue Rahmenparameter zu adaptieren, werden vom Markt verschwinden.

Eine weitere Frage ist, ob die Größe der Unternehmensentwicklung zunehmen wird und es somit in Zukunft mehr Unternehmensentwickler benötigt. Diesbezüglich wird vermutet, dass künftig quantitativ nicht mehr Unternehmensentwickler gebraucht werden, da die besseren technischen Hilfsmittel den aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität höheren Bedarf an Unternehmensentwicklern aufheben könnten.

2.4.7 Reifegrad der Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwickler wurden in den Gesprächen nach dem aktuellen Stand der Unternehmensentwicklung gefragt, respektive wie sie den Reifegrad ihres Unternehmens im Bereich Unternehmensentwicklung auf einer Skala von eins bis zehn, einschätzen. Der Durchschnitt aller befragten Interviewpartner lag bei 6.6, womit von einem mittleren bis hohen Reifegrad gesprochen werden kann. Interessanter als die reine Zahl erwiesen sich aber die Begründungen dazu.

Einmal mehr wird auch der Reifegrad stark von der internen Akzeptanz der Unternehmensentwicklung beeinflusst. Ist diese hoch, wurde meist auch der Reifegrad als hoch eingestuft. Gute Unternehmensentwicklungsprozesse und eine schlank aufgestellte Einheit sind ebenfalls förderlich für einen hohen Reifegrad. Sehr gut ausgebildete und in den jeweiligen Bereichen spezialisierte Unternehmensentwickler, eine gute Zusammenarbeit mit den Stakeholdern sowie eine funktionierende Kommunikation sorgen ebenfalls für einen hohen Reifegrad.

Der mit Abstand meistgenannte Grund, weshalb der Reifegrad nicht höher ist, sind Kapazitätsprobleme. Bei vielen Unternehmen fehlt es also an Arbeitskraft. Die fehlende Erfahrung wurde ebenfalls oft als Ursache für einen tieferen Reifegrad genannt. Viele Unternehmensentwicklungsabteilungen existieren noch nicht sehr lange. Entsprechend ist das Zusammenspiel innerhalb der Unternehmensentwicklungsabteilung noch nicht auf der höchsten Stufe und die Bekanntheit innerhalb des Unternehmens erweist sich ebenfalls noch relativ gering. Mehrere Unternehmensentwickler sehen bei den Prozessen noch „Luft nach oben“.

Selbstverständlich fällt die Einschätzung des Reifegrads sehr subjektiv aus und kann je nach Blickwinkel variieren. Interessant wäre sicherlich auch eine Einschätzung des Reifegrads durch die Stakeholder. Einige der Befragten gaben zudem an, dass eine Note zehn nicht zwingend gut ist, da in diesem Fall die Frage aufkommen könnte, ob die Unternehmensentwicklung nicht überdimensioniert sei.

2.4.8 Profil und Kompetenzen des Unternehmensentwicklers

Die Job-Titel der Unternehmensentwickler variieren sehr stark und sind abhängig von der Funktion und der hierarchischen Ansiedlung. In Bezug auf die Ausbildung ist die Mehrheit der Unternehmensentwickler im Besitz eines Hochschulabschlusses und hat zudem oft spezifische Weiterbildungen absolviert. Es zeichnet sich eine klare Tendenz in Richtung einer betriebswirtschaftlichen Grundausbildung ab, denn die Ausbildung sollte aufgrund der vielschichtigen Anforderungspalette möglichst breit sein. Oft wurde als ideale Ausbildung ein Master in Betriebswissenschaften genannt. Generell wurde in den meisten Fällen ein Master-Level als ideal angesehen.

Nebst einer sehr fundierten Ausbildung besitzt die Mehrheit der Unternehmensentwickler grosse berufliche Erfahrung und weist eine hohe Fach- und Sozialkompetenz

auf. Meist arbeiteten die Unternehmensentwickler bereits für längere Zeit im Unternehmen. Gute Firmenkenntnisse können Vor- und Nachteile haben. Eine langjährige Tätigkeit im selben Unternehmen hat den Vorteil, dass interne Vernetzung, Kenntnisse von Produkten und Dienstleistungen sowie die Kenntnisse der Strukturen und Prozesse gut sind. Dies führt jedoch dazu, dass ein gewisser Tunnelblick entsteht, die Strukturen und Prozesse nicht mehr hinterfragt und somit die Kreativität und Flexibilität eingeschränkt werden.

Die Mehrheit der Unternehmensentwickler besitzt keine direkte Entscheidungskompetenz, beeinflusst die Entscheidungsträger indirekt allerdings stark durch die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Oft befinden sich Unternehmensentwickler in einer sogenannten Konsultationsfunktion und müssen für vieles vorrangig konsultiert und ins Bild gesetzt werden. Dadurch haben sie die Möglichkeit, Vieles mitzugestalten.

Die Unternehmensentwickler in einer Führungsfunktion, beispielsweise Leiter der Unternehmensentwicklungsabteilung, haben innerhalb dieser Funktion Entscheidungskompetenzen und auch die Verantwortung über diese Abteilung. Es gibt auch einige wenige Unternehmensentwickler, welche der Geschäftsleitung angehören und dadurch Entscheidungskompetenzen besitzen.

2.4.9 Aufgaben der Unternehmensentwickler

Die Unternehmensentwickler wurden im Wissen, dass das Aufgabenspektrum eines Unternehmensentwicklers sehr breit ist, bewusst nach den Schwerpunkten ihrer Tätigkeit gefragt. Es wurden trotz Zusammenfassung ähnlicher Prioritäten insgesamt 20 unterschiedliche Schwerpunkte genannt, wobei es allerdings eine Konzentration auf gewisse Punkte gab, welche besonders oft genannt wurden und demnach als typische Aufgaben eines Unternehmensentwicklers angesehen werden können.

Zu den meistgenannten Schwerpunkten und dadurch zu den Hauptaufgaben eines Unternehmensentwicklers gehören Strategieentwicklung, Prozessmanagement und Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Strategieentwicklung wurde von mehr als der Hälfte der Unternehmensentwickler genannt. Auskunft über Branchen- und Marktentwicklung geben zu können, bildet eine der Aufgaben der Unternehmensentwicklung in der Strategieentwicklung. Eine funktionierende Trenderkennung ist dafür eine Voraussetzung.

Beim Prozessmanagement geht es in erster Linie darum, Strategieprozesse zu entwickeln und zu begleiten. Die dritte Hauptaufgabe ist die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen jeglicher Art. Diese Aufgabe ist nicht klar abgrenzbar und kann auch die in den Nebenaufgaben genannte Führungsunterstützung oder Analysearbeit bei Fusionen und Übernahmen (M&A) beinhalten.

Zu der Kategorie der Nebenaufgaben zählen auch sehr wichtige Teile der Unternehmensentwicklung, wovon die Führungsunterstützung und die Innovations- und Trenddiskussion zu den permanenten Aufgaben zählen. Bei der Führungsunterstützung kann

die Unternehmensentwicklung ebenfalls Einfluss nehmen, insbesondere dann, wenn die Unternehmensentwicklung beispielsweise Strategieworkshops für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat vorbereitet. Einige Nebenaufgaben werden hingegen nur sporadisch ausgeführt, wie beispielsweise im Bereich von M&A, wenn gerade eine Fusion oder Übernahme geprüft wird. Dazu gehören auch Projektmanagement und Change Management, die in enger Beziehung stehen und nur punktuell anfallen, wenn gerade ein Projekt ansteht. Bei der Digitalisierung verhält es sich spezieller, weil es sich hierbei um einen Megatrend handelt und einige Unternehmensentwickler den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit einzig diesem Trend widmen. HR-nahe Nebenaufgaben sind die Gestaltung der Unternehmenskultur, Teamführung und Führungsausbildung, während Finanzplanung, Risikomanagement und Projektportfoliomanagement eher im Finanzbereich anzusiedeln sind. Qualitätsmanagement sowie Legal & Compliance sind hingegen nicht klar zuzuordnende Tätigkeitsbereiche, welche jedoch auch in den Aufgabenpool der Unternehmensentwicklung fallen können.

Die Unternehmensentwickler unterscheiden sich zudem dadurch, dass sich ein kleiner Anteil von ihnen ausschließlich auf die Strategieentwicklung fokussiert, während der größere Anteil auch bei der Strategieumsetzung in Form von strategischen Initiativen, unter anderem in Projekten, mitwirkt.

2.4.10 Anforderungen an einen Unternehmensentwickler

Die Unternehmensentwickler wurden in den entsprechenden Interviews in einem ersten Schritt nach ihren drei stärksten Soft-Skills gefragt und in einem zweiten Schritt nach den Anforderungen, welche sie an einen potenziellen Bewerber für einen Posten als Unternehmensentwickler stellen würden. Es hat sich gezeigt, dass bei den meisten Gesprächen die genannten Soft-Skills der Interviewpartner größtenteils mit den Anforderungen an einen Unternehmensentwickler übereinstimmen. Aus beiden Auswertungen resultierten somit sich bestätigende Ergebnisse, weshalb für die Auswertung die beiden Fragen konsolidiert wurden. Abb. 2.2 zeigt die Anforderungen an einen Unternehmensentwickler und somit, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ein Unternehmensentwickler mitbringen sollte. Die Anforderungen sind nach Häufigkeit der Nennung geordnet und in Basis- und Zusatzanforderungen gruppiert.

Kommunikationsfähigkeit wurde am häufigsten genannt und beinhaltet mehrere Teilaspekte, wie beispielsweise die Präsentationstechnik. Ein weiterer Teilaspekt ist die angebrachte Ausdrucksfähigkeit gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern. Ein erfolgreicher Unternehmensentwickler ist eine Person, welche es gewohnt ist, mit sehr unterschiedlichen Stakeholdern und Anspruchsgruppen umzugehen. Die Flughöhe einer Diskussion kann stark variieren, je nachdem ob es sich beim Gesprächspartner beispielsweise um einen Projektleiter oder den VR-Präsidenten handelt. Die Kunst liegt also darin, sich auf unterschiedlichen Ebenen ausdrücken zu können.

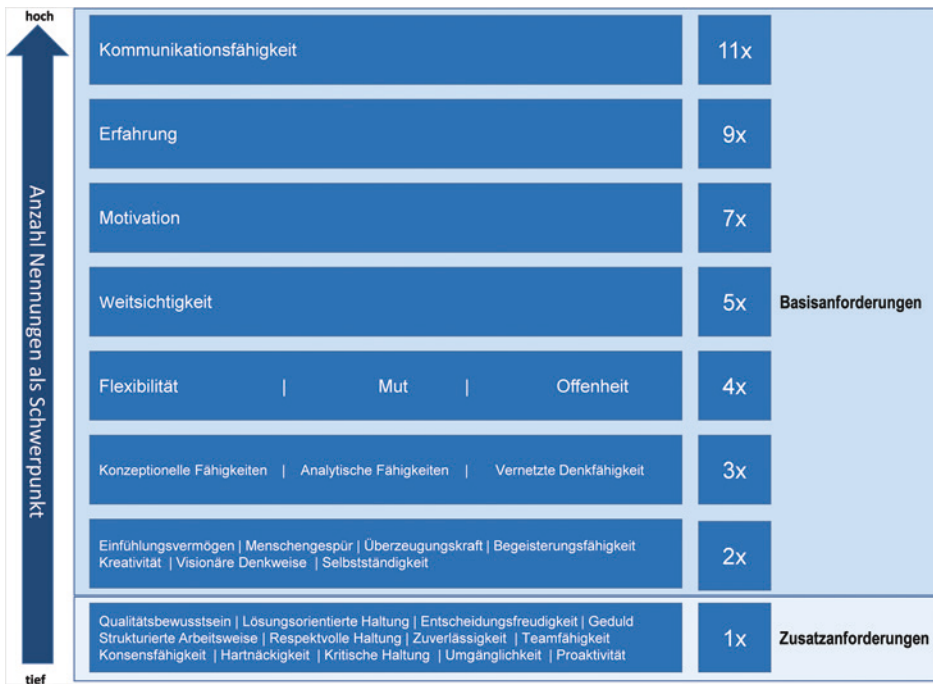


Abb. 2.2 Anforderungen an einen Unternehmensentwickler. (Marcel Roth)

Ebenfalls als sehr zentral beurteilt wurde die Erfahrung. Dabei wurden insbesondere die Branchenerfahrung sowie die Erfahrung im Consultingbereich hervorgehoben. Ein Unternehmensentwickler sollte möglichst viele verschiedene Firmen „gesehen“ und entsprechend Erfahrung gesammelt haben und dies in möglichst unterschiedlichen Bereichen.

Die grosse Breite an Anforderungen, die an einen Unternehmensentwickler gestellt werden, zeigt einmal mehr seine herausfordernde Rolle auf. Ein Unternehmensentwickler braucht, wie Christian Heller von der Bank Coop festhält, ein „breites Skillset“. Auch Mario Zemp (2016) sieht dies so und fügt hinzu: „Es darf nicht eine Person sein, die zu technisch ist. Und dennoch muss sie technisches Verständnis haben. Aber sie darf bei keinem Thema zu Hause sein. Eher den Überblick haben und im Helikopter darüber fliegen und nirgends zu stark zu Hause sein. Eine Person, die ein Verständnis für sehr viele unterschiedliche Bereiche hat, mit Generalisten-Wissen.“ Sehr wichtig ist ein guter Mitarbeitenden-Mix im Team, sodass man sich als Team auch ergänzt und dank diversen Backgrounds verschiedene Inputs erhält.

2.5 Fazit und Ausblick

In den untersuchten Branchen ist die Wettbewerbsintensität hoch. Die stärkste Entwicklungstendenz der Unternehmen zeigte sich branchenübergreifend in der Digitalisierung, auch wenn sie nicht als losgelöste Tendenz angesehen werden kann. Sie beeinflusst nebst dem Kunden- auch das Mitarbeitendenverhalten, die Machtverhältnisse sowie die Prozesse. Durch die erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit und die gestiegene Komplexität im Unternehmensumfeld hat auch die Notwendigkeit für die Entwicklung des Unternehmens zugenommen.

Als Bestandteil der Organisation soll die Unternehmensentwicklung ein Unternehmen auf Veränderungen vorbereiten. Sie ist verantwortlich für ein „aktives Validieren von Opportunitäten in allen Geschäftsfeldern zur langfristig erfolgreichen Unternehmenspositionierung“ (Volken 2016). Die Entscheidungskompetenz für wichtige Entscheidungen liegt zwar oft bei der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat. Durch die aktive Mitarbeit im Strategieentwicklungsprozess und als Vorbereiter von Entscheidungsgrundlagen ist die informelle Einflussnahme des Unternehmensentwicklers jedoch hoch. Wie hoch der Einfluss ist, kann jedoch nur sehr schwierig gemessen werden. Er wird erst rückblickend ersichtlich, wenn sich ein Unternehmen nicht wie gewünscht entwickelt hat: „Im Nachhinein kann man höchstens sagen, dass die Unternehmensentwicklung einen Trend verschlafen hat“ (Sigron 2016). Eine große Herausforderung für die Unternehmensentwicklung besteht darin, einerseits im Denken unabhängig zu bleiben, um offen für Neues zu sein, andererseits das Unternehmen gut zu kennen und gute Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu pflegen.

Aufgrund der Drehscheibenfunktion und somit der Kontakte zu unterschiedlichsten Stakeholdern gestaltet sich die Arbeit des Unternehmensentwicklers als sehr anspruchsvoll und setzt ein breites, vernetztes Denken voraus, um die Gesamtübersicht wahren zu können. Zudem sind Fähigkeiten, wie Kommunikationsfähigkeit, Erfahrung und Weitsicht, von großer Bedeutung. Ein Unternehmensentwickler muss außerdem ein Querdenker sein, Bestehendes hinterfragen und auch ansprechen, ein interner Berater sein, welcher Brücken bauen kann und die Unternehmensführung durch Entscheidungsgrundlagen unterstützt sowie aktiv an der Strategieentwicklung mitarbeitet.

Die Größe der Organisationseinheit Unternehmensentwicklung ist weniger entscheidend, als vielmehr die notwendige „Menge“ an Unternehmensentwicklung innerhalb des ganzen Unternehmens. Nach Volken (2016) spielt es keine Rolle, wer die Unternehmensentwicklung betreibt, sei dies die Geschäftsleitung oder eine Stabsabteilung. Wichtig sei es nur, dass sie betrieben wird.

Literatur

- Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: Are senior strategy directors a missing link? *California Management Review*, 51(3), 74–94. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=39988008&site=ehost-live>.
- Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (2011). The corporate strategy function: Improving its value and effectiveness. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 43–50.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change management*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Heitger, B., & Serfass, A. (2015). *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für Morgen* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Herbst, D. (1999). *Krisen meistern durch PR*. Neuwied: Luchterhand.
- Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Emerald Insight*, 49(8), 1343–1353.
- Menz, M., & Collischonn, I. (2010). *Der Chief Strategy Officer: Ein Chief für alle Fälle?* Berlin: Springer.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Sigron, S. (Leiter Unternehmensentwicklung/Qualitätsmanagement Graubündner Kantonalbank GKB). (2016). Sigron zur Unternehmensentwicklung der GKB, Interview vom 14.04.2016.
- Timothy, R., et al. (2007). The chief strategy officer. *Harvard Business Review*, 86(2), 84–93.
- Volken, B. (Leiter Risk and Compliance Visana Services AG). (2016). Volken zur Unternehmensentwicklung der Visana, Interview vom 08.04.2016.
- Zemp, M. (Leiter Verkauf/Marketing redIT Dynamics AG) (2016). Zemp zur Unternehmensentwicklung der redIT, Interview vom 14.04.2016.

Strategische Organisation

Aktuelle Grundfragen der Organisationsgestaltung

Tokarski, K.O.; Schellinger, J.; Berchtold, P. (Hrsg.)

2018, VIII, 372 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18245-8