



# Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz

Die Studie liefert Ergebnisse aus einer Umfrage bei Schweizer Unternehmen und ist eine Forschungs Kooperation mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO).

# Inhaltsverzeichnis

- 3 **Vorwort**
- 4 **Kontext der Untersuchung**
- 6 **Ergebnisse**
  - 6 Stichprobe
  - 6 Begriff
  - 6 Organisation/Kompetenzen
  - 7 Prozess/Konzepte/Methoden/Instrumente
  - 9 Nutzen
  - 10 Entwicklung/Herausforderungen
  - 12 Zur Person des/der Unternehmensentwicklers/-in
- 14 **Takeaways**

# Vorwort

In Zeiten zunehmender Dynamik, Vervielfachung möglicher Handlungsalternativen und Optionen, primär aufgrund technologischer Entwicklungen, und den daraus entstehenden Unsicherheiten in der Führung wird die Navigation von Unternehmen und Organisationen zunehmend wichtiger und anspruchsvoller. Unternehmensentwicklung ist eine zentrale Disziplin, die Orientierung, theoretische Grundlagen, Konzepte und Instrumente bereitstellt, die die verantwortlichen Personen in den entsprechenden Aufgaben unterstützen kann.

Unternehmensentwicklung als Fachbereich hat sich in den vergangenen Jahren laufend weiterentwickelt. Doch leider nicht in der Art und Weise, die von der Führung verschiedener hierarchischer Stufen akzeptiert und damit wertgenerierend eingesetzt worden ist. In zahlreichen Organisationen wurde die Funktion eliminiert, primär mit der Begründung, dass sowieso nur die Exponenten der obersten Geschäftsleitung in der Lage sind, Entwurf und Umsetzung zu garantieren, durch das Internet das notwendige Wissen für jedermann zugänglich ist, längerfristige Prognosen sowieso nicht mehr möglich und sinnvoll sind und als willkommene Sparmassnahme. Diese Reaktionen sind weitgehend verständlich.

Nun ist es aber unbestritten, dass der Bedarf nach Entwicklung, Veränderung und Transformation mehr denn je gegeben ist. Bezüglich der Wandlungsbereitschaft ist kein homogenes Bild auszumachen; die Unternehmenslandschaft ist diesbezüglich sehr farbig – eine grosse Chance für die proaktiven Führungsgremien. Die Wandlungsfähigkeit ergibt sich aus zahlreichen Komponenten. Hier spielt die Unternehmensentwicklung eine zentrale Rolle.

Die Berner Fachhochschule BFH und die Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management SGO wollen Unternehmensentwicklung in dieser neuen Umwelt entsprechend positionieren. Weg von den Experten im «Elfenbeinturm», weg von den Exponenten, die weit vom Business entfernt sind, und weg von den aufwendigen Studien, die rasch veralten. Hin zu ganzheitlicher Betrachtung, hin zu agilem Verhalten unter gleichzeitiger Bewahrung der eher zeitunabhängigen Erfolgspotenziale, hin zum Dialog und Diskurs über alle Führungsstufen und damit hin zu einem neuen Verständnis der Disziplin Unternehmensentwicklung.

Die vorliegende Studie ist ein Anfang. Die Reise wird sehr anspruchsvoll werden. Die beiden Institute – BFH und SGO – sind sich dessen bewusst. Sie haben zusammen ein Programm entwickelt mit weiterführenden Studien, Veranstaltungen und Publikationen. Ein erster wichtiger Schritt ist gemacht. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern zahlreiche Einsichten, gewöhnliche und ungewöhnliche Inspirationen und das erlaubte Schmunzeln über bekannte Resultate.

Dr. Markus Sulzberger, Glattbrugg, im Juli 2017



**Dr. Markus Sulzberger**  
Präsident SGO

## Autoren der Studie



**Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski**  
Leiter Institut Unternehmensentwicklung



**Prof. Dr. Marie Brechbühler Peskova**  
Dozentin,  
Stv. Leiterin des Institut Unternehmensentwicklung



**Prof. Dr. Deane Harder**  
Dozent



**Ben Adriaensen**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



**Stefan Egger**  
Studentischer Assistent

# Kontext der Untersuchung

4 Unternehmen entwickeln sich im Laufe der Zeit. Das kann ein zielgerichteter, geplanter Prozess sein, oder im Gegenteil, eine nicht zielgerichtete, ungeplante Entwicklung. Die Wahrnehmung vieler Experten weist daraufhin, dass Unternehmensentwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung und Professionalität gewonnen hat. Entsprechend entwickelt sich die Disziplin der Unternehmensentwicklung mit ihren Methoden, Konzepten und Instrumenten kontinuierlich weiter. Allerdings fehlen konkrete Zahlen, Daten und Fakten in diesem Bereich. Aus diesem Grund hat das INU in Zusammenarbeit mit der SGO eine Umfragerihe initiiert, die regelmässig den Stand beziehungsweise Tendenzen der Unternehmensentwicklung in der Schweiz abbilden soll. Die erste Studie wurde 2016 durchgeführt.

Die qualitative Studie hat mehrere Zielsetzungen. Sie soll die Bedeutung und den Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz anhand von 48 Unternehmen aus vier Branchen beschreiben, um die Unternehmensentwicklung besser zu verstehen und durch Forschung zu fördern. Die Interviews wurden so strukturiert, dass insgesamt folgende Forschungsfragen beantwortet werden konnten:

- Welche Bedeutung hat die Stelle/Position der Unternehmensentwicklerin/des Unternehmensentwicklers in Schweizer Unternehmen?
- Wie wird die Funktion Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen organisiert?
- Besteht ein standardisierter Prozess für die Unternehmensentwicklung?
- Welche Konzepte, Methoden und Instrumente der Unternehmensentwicklung werden in Schweizer Unternehmen angewendet?
- Welchen Stellenwert genießt die Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen und welcher Nutzen wird ihr beigemessen?
- Worin bestehen Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensentwickler und welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden von ihnen erwartet?

Aus den Forschungsfragen wird bereits ersichtlich, dass das Themenfeld Unternehmensentwicklung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden muss. Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse der Befragung vorgestellt.

## Institut Unternehmensentwicklung

Das Institut Unternehmensentwicklung (INU) bietet grossen und kleinen Organisationen aus dem In- und Ausland Unterstützung auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und langjähriger praktischer Erfahrung. Der Fokus liegt dabei sowohl auf der Beratung und Entwicklung neuer Lösungen, als auch auf der Umsetzungsbegleitung von konkreten Massnahmen.

### Weitere Informationen

[inu.bfh.ch](http://inu.bfh.ch)

## Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management

Die SGO bietet Fachleuten aus den Themenkreisen Organisation, Management und Leadership eine Homebase und entsprechende Netzwerke. In diesen Fachgebieten bietet sie qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildungen an. Sie pflegt eine Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis, in dem sie laufend neue Forschungsprojekte vergibt, junge Talente fördert und das Wissen in Form von Büchern, Veranstaltungen und elektronischen Medien verbreitet.

### Weitere Informationen

[www.sgo.ch](http://www.sgo.ch)

## SGO Community of Practice Unternehmensentwicklung (UE CoP)

Die SGO UE CoP will das Themengebiet in Schweizer Profit und Non-Profit Institutionen stärker verankern und kontinuierlich weiterentwickeln. Dadurch soll die Basis für einen direkten Mehrwert für Firmen, Institutionen und UE-Fachkräfte generiert werden. Die SGO UE CoP ist das Schweizer Netzwerk für Experten in Unternehmensentwicklung aus Praxis und Wissenschaft. Sie ist zudem als Sounding Board für verschiedene Firmen tätig.

### Daten und weitere Informationen

[www.sgo-verein.ch](http://www.sgo-verein.ch)

## SGO-Drehscheibe

Die SGO Drehscheibe findet vier Mal jährlich statt und wird zusammen von der SGO und dem INU organisiert. Ziel ist der Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. An den öffentlichen Veranstaltungen wird jeweils ein Thema durch ein Referat eingeführt und anschliessend in Gruppen- und Plenumsdiskussionen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

### Daten und weitere Informationen

[inu.bfh.ch](http://inu.bfh.ch)

## INU-NEWSLETTER

Der Newsletter des Instituts Unternehmensentwicklung zeigt, was Unternehmen bewegt – Projekte, Forschungsergebnisse und Weiterbildungsmöglichkeiten. Melden Sie sich jetzt an: [wirtschaft.bfh.ch/newsletter](http://wirtschaft.bfh.ch/newsletter).





# Ergebnisse

## 6 Stichprobe

Als Grundlage für die qualitative Studie wurden 48 verantwortliche Personen der Unternehmensentwicklung in der Schweiz mittels eines standardisierten Fragebogens bzw. strukturierten Interviewleitfadens mit 28 Fragen befragt\*. 83 % der Befragten war männlich und in 17 % der Fälle war der Begriff «Unternehmensentwicklung» oder «Unternehmensentwickler» Teil des Funktionstitels der Befragten. Die Stichprobe enthielt 66 % Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden sowie 34 % KMU. Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen hat ihren Hauptsitz im Kanton Bern.

### Unternehmen nach Branche

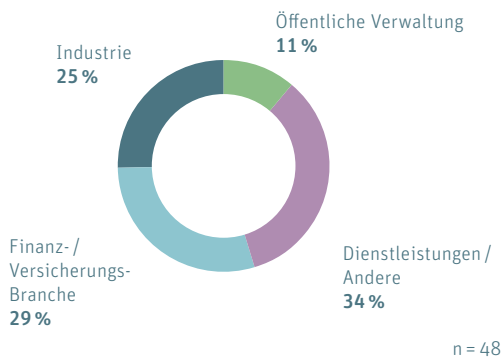


Abbildung 1: Unternehmen nach Branche (eigene Darstellung, 2017)

## Begriff

Der Begriff Unternehmensentwicklung wird in der Praxis und in der Theorie sehr unterschiedlich verwendet und abgegrenzt. Als zentraler Aspekt wird aber unternehmens- und branchenübergreifend die Vorbereitung auf zukünftige Veränderungen verstanden. Dabei spielen neben harten Faktoren wie Strategie, Prozess und Organisation auch die weichen Faktoren wie Markenführung, Führungsverhalten und Personalentwicklung eine entscheidende Rolle.

Aufgrund der fehlenden Abgrenzung der Thematik hängt in der Praxis die Unternehmensentwicklung stark von der subjektiven Interpretation ab. Das Ziel dieses White Papers ist es, mit aus der Praxis gewonnen Erkenntnissen eine Definition des Begriffs sowie einen Überblick zur Thematik zu schaffen.

\* Die Befragungen wurden im Rahmen der Abschlussarbeiten der folgenden Studierenden durchgeführt: Jonas Kobel / Christian Kupferschmied; Philipp Bigler / Marcel Roth; Danijela Lacic und Lukas Walther

## Organisation / Kompetenzen

### Hierarchische Einbettung

Im Organigramm ist die Unternehmensentwicklung bei 70 % der befragten Unternehmen direkt der Geschäftsleitung als Stabs- oder Linienstelle untergeordnet. In 21 % ist die Unternehmensentwicklung Teil einer Geschäftseinheit und in 9 % werden die Aufgaben vom CEO oder einem Mitglied der GL betreut. Die an die Unternehmensentwickler delegierten Aufträge stammen mehrheitlich vom CEO oder Verwaltungsrat, jedoch besteht in vielen Fällen das Selbstverständnis einer Unternehmensentwicklung, die auch selber Aufträge generiert.

Inputs für eine Entwicklung können auch vom operativen Bereich, also von Verkaufsleitern, Projektleitern und Lieferanten kommen, was zum Teil in der Industrie und der Finanzbranche auch aktiv gefördert wird. Ideenmanagement, Mitarbeitendenumfragen oder Kulturanalysen dienen dazu, Trends zu erkennen und das Unternehmen auf diesem Weg weiterzuentwickeln. Eine Minderheit der Unternehmen verfolgt jedoch den Ansatz, möglichst unabhängig vom operativen Bereich zu agieren.

### Entscheidungskompetenz der UE

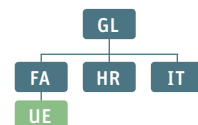
Ob die Unternehmensentwickler selber die Kompetenz haben, um wichtige Entscheidungen zu treffen, hängt stark von der Unternehmensgrösse und der individuellen Struktur und Kultur der Unternehmen ab. In KMU ist diese Kompetenz bei 36 % (n = 11) der Interviewpartner gegeben. Bei grösseren Unternehmen liegt dieser Wert nur bei 17 % (n = 28). In den restlichen Fällen werden wichtige Entscheidungen von der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat gefällt, und die Unternehmensentwickler bereiten die Grundlage für die Entscheidungen vor. Diese Vorbereitungsaufgabe beinhaltet einerseits eine Kanalisierung und Filtrierung der Inputs sowie auch eine Vernetzung mit Stakeholdern innerhalb des Unternehmens, um eine konsistente Ausrichtung des unternehmerischen Plans sicher zu stellen. Auch wenn als beratende Funktion verstanden, hat diese Aufgabe oftmals einen grossen Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Geschäftsleitung.

### Hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung

Direkte Unterstellung GL  
70 %



Teil einer Geschäftseinheit  
21 %



CEO / Teil der GL  
9 %



n = 34

Abbildung 2: Hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung (eigene Darstellung, 2017)

**Involvierte Bereiche**

Die in Unternehmensentwicklung involvierten Bereiche und Funktionen hängen stark von der Definition von Unternehmensentwicklung in den jeweiligen Unternehmen ab. Im Falle einer strategischen Sichtweise der Unternehmensentwicklung sind Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Unternehmensentwicklung und gegebenenfalls die Strategieabteilung involviert. Wird der Begriff breiter definiert, sind alle Bereiche eines Unternehmens betroffen, vom Verwaltungsrat, über die Geschäftsleitung, bis hin zur Bereichsebene und sogar zu einzelnen Mitarbeitenden. Weitere Bereiche wie Produkt- und Prozessmanagement, Führung der Vertriebsabteilungen, Marketing und Kommunikation sind ebenfalls in die Unternehmensentwicklung eingebunden. Der Einbezug der Unternehmensbereiche ist jedoch themenabhängig und die Unternehmensentwicklung muss zielführend die Bereiche einbinden.

**Stellenwert von Unternehmensentwicklung**

Eine Mehrheit der Befragten misst der Unternehmensentwicklung einen hohen bis sehr hohen Stellenwert bei, wobei keine Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen auffallen. Die Mehrheit der Befragten sieht die Unternehmensentwickler als kompetente und unabhängige Unterstützer bei komplexen Sachverhalten und als Entlastung für das Top-Management. Vereinzelt gibt es auch andere, eher kritische Einschätzungen der Unternehmensentwicklung gegenüber, wobei der fehlende Praxisbezug und die hohe Kostenintensität zu den Hauptkritikpunkten zählen. Dies liegt an der Wahrnehmung von Unternehmensentwicklung als interne Beratungsdienstleistung und ist daher auch sehr abhängig, was die Rückmeldungen und Wahrnehmungen beeinflusst. Ein weiterer Grund für eine unterschiedliche Wahrnehmung liegt darin, dass der Stellenwert von Unternehmensentwicklung mit deren Bekanntheitsgrad wächst. Schlussendlich sind der Stellenwert und vor allem die Akzeptanz von Unternehmensentwicklung generell auch von den zu bearbeitenden Themen abhängig. Die Bearbeitung von generell unangenehmen Themen, beispielsweise im Zuge einer Reorganisation mit drastischen Sparmassnahmen, ist der Akzeptanz von Unternehmensentwicklung nicht förderlich. Allgemein kristallisierte sich aus den Interviews heraus, dass der Stellenwert der Unternehmensentwicklung über die letzten Jahre gestiegen ist und sich deren Akzeptanz innerhalb der Unternehmen im Sample verbessert hat. Zudem hat die Rolle der Unternehmensentwicklung im Durchschnitt mehr Gewicht erhalten.

**Standardisierter Entwicklungsprozess**

Unternehmensentwicklung basiert bei 60 % (n = 42) der befragten Unternehmen auf einem standardisierten Prozess. Die restlichen Unternehmen haben keinen standardisierten Prozess und passen die Unternehmensentwicklung situativ an. Zudem ist in diesen Fällen die Unternehmensentwicklung Teil der Strategiearbeit oder auch dieser übergeordnet. Aus den konsolidierten Ergebnissen können die fünf Hauptelemente Strategiereview, Strategische Initiative, Setzen strategischer Schwerpunkte, Planung der Umsetzung, und Umsetzung als Unternehmensentwicklungsprozess identifiziert werden.

Im Strategiereview werden die Strategie und die Teilstrategien anhand von Indikatoren und Konkurrenzvergleichen überprüft. Die Erkenntnisse aus den Reviews fliessen dann in strategische Initiativen ein. Zudem werden Strategische Themen an Workshops, durch Strategiepapierer von Bereichsleitenden, durch Umfeld-, SWOT- oder Kulturanalysen der Unternehmensentwickler oder auch als Vorgabe der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats gesammelt. Den Unternehmensentwicklern obliegt dann die Aufgabe, strategische Initiativen, Hypothesen und strategische Schwerpunkte auszuarbeiten. Bevor die strategischen Initiativen umgesetzt werden können, werden bei den meisten Unternehmen die Ziele, Messgrössen und Zielwerte definiert sowie ein Budget festgelegt. Der Prozess wird in KMUs klar als Managementprozess angesehen, was aus den Überlegungen zu den Entscheidungskompetenzen und der Verantwortung hervorgeht.

72 % (n = 43) der befragten Unternehmen verzeichnete in den letzten fünf Jahren eine Veränderung im Unternehmensentwicklungsprozess. Die Gründe für diese Veränderungen sind vielfältig und spiegeln die Entwicklungstendenzen wider. Der Markt ist komplexer geworden, die Veränderungsdynamik ist höher und auch organisatorische Strukturen haben den Prozess beeinflusst. Eine branchenspezifische Aussage zu den durchgeführten Veränderungen ist dabei schwierig zu machen. Einzig im Finanz- und Versicherungssektor sind die Veränderungen unter anderem auf sich verändernde regulatorische Anforderungen zurück zu führen. Ein weiterer Treiber für Prozessveränderungen ist auch dadurch gegeben, dass sich Herausforderungen und damit Themen in Unternehmensentwicklung verändert haben.

**Elemente des standardisierten UE-Prozesses**



Abbildung 3: Elemente des standardisierten UE-Prozesses (eigene Darstellung, 2017)

## 8 Angewandte Konzepte der Unternehmensentwicklung

Trial & Error	Toolbox	Methoden / Instrumente	Konzepte / Modelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Anwendung von Hilfsmitteln</li> <li>– Pragmatische und situationsabhängige UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forecasting</li> <li>– Workshops</li> <li>– Projektarbeit</li> <li>– Audits</li> <li>– Ideenmanagement</li> <li>– Talentmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SWOT-Analyse</li> <li>– Business Canvas</li> <li>– Balanced Scorecard</li> <li>– Porter 5-Forces</li> <li>– Markt-Monitoring</li> <li>– KVP</li> <li>– HERMES Projekt-management</li> <li>– Szenariotechnik</li> <li>– Design Thinking</li> </ul>	<p><b>Modelle / Konzepte (Standardwerke)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– St. Galler Modell</li> <li>– 5-Phasenmodell nach Greiner</li> <li>– EFQM</li> <li>– TQM</li> </ul> <p><b>Selbst erstellte / an das Unternehmen angepasste Konzepte</b></p>
14 Unternehmen	19 Unternehmen	16 Unternehmen	22 Unternehmen
<p>Tief <span style="float: right;">Hoch</span></p> <p style="text-align: center;">Konzeptualisierungsgrad</p>			

Abbildung 4: Angewandte Konzepte der Unternehmensentwicklung (eigene Darstellung, 2017)

### Konzepte

Die methodische Herangehensweise an die Unternehmensentwicklung gestaltet sich unterschiedlich. Die verwendeten Konzepte können in vier Kategorien mit steigendem Konzeptualisierungsgrad aufgeteilt werden. Dabei verwenden viele Unternehmen Elemente verschiedener Kategorien. Die tiefste Kategorie stellt ein «Trial and Error» Ansatz dar, der situationsabhängig neue Ansätze definiert. Dieser Ansatz wird von 14 Unternehmen im Sample angewandt. Mit zunehmender Erfahrung werden diese «Trial and Error» Ansätze in einer Toolbox zu einer zweiten Kategorie zusammengefasst, was bei 19 Unternehmen im Sample der Fall ist. Eine darauffolgende Entwicklung führt zu einer vertieften Formalisierung von Methoden und Instrumenten. In dieser Kategorie befinden sich 16 Unternehmen im Sample. Schlussendlich befinden sich 22 Unternehmen in der vierten Kategorie mit dem höchsten Konzeptualisierungsgrad. Diese Firmen verwenden generelle Managementmodelle wie das St. Galler Management Modell oder haben eigens entwickelte Modelle zur Verwendung in Unternehmensentwicklung.

Dabei gilt zu beachten, dass die Methodik häufig nicht als eigentliches Konzept angesehen wird. Die Form des Konzepts scheint in der Praxis zweitrangig zu sein. Wichtiger ist es, dass Unternehmensentwicklung im Kontext der jeweiligen Gesellschaft mit ihrem spezifischen Umfeld als notwendige Tätigkeit wahrgenommen wird.

### Externer Berater

Die Mehrheit der befragten Unternehmen zieht externe Berater in ihrem Unternehmensentwicklungsprozess bei. Berater unterstützen die Unternehmensentwicklung meist bei der Definition, der Optimierung oder der Überprüfung des Unternehmensentwicklungs- oder Strategieprozesses. Zudem wird der Berater oft auch mit der Bereitstellung von Tools und Hilfsmitteln beauftragt, organisiert Workshops und unterstützt in der Entscheidungsfindung.

Genannte Gründe für das Beiziehen externer Berater sind zum Beispiel, dass aussenstehende Berater gewohnt sind, Unternehmen sowie die Unternehmensentwicklung kritisch zu hinterfragen und somit eine Aussensicht bieten. Zudem geben die Unternehmen an, dass einerseits die Ressourcen sowie das Know-how zur Entwicklung oder Adjustierung der Strategie intern nicht vorhanden sind und andererseits externe Berater einfacher Gehör im Unternehmen finden. Von externen Beratern durchgeführte Analysen werden zudem als neutraler und unvoreingenommener angesehen. Für Unternehmen, die nicht mit externen Beratern zusammenarbeiten, sind die hohen Kosten, die fehlende Identifikation mit dem Unternehmen sowie das Vermeiden einer Abhängigkeit von externem Wissen als Hauptgründe anzuführen.



## Aufgaben externer Berater




Unternehmensentwicklung / Strategieentwicklungs- prozess	Tools und Hilfsmittel	Projektabwicklung	Entscheidungsgrundlage
 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition</li> <li>- Optimierung</li> <li>- Überprüfung</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung</li> <li>- Anpassung</li> <li>- Anwendung</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung Workshop</li> <li>- Organisation,</li> <li>- Vorbereitung</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeitung</li> <li>- Vorbereitung</li> </ul>

Abbildung 5: Aufgaben externer Berater (eigene Darstellung, 2017)

## Nutzen

### Wahrnehmung des Nutzens

Für eine optimale Wirkung der Unternehmensentwicklung sind ein gutes Fremdbild und eine hohe Akzeptanz, sowohl bei Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, als auch bei den übrigen Stakeholdern, Voraussetzung. Stabstellen genießen in vielen Unternehmen einen schlechten Ruf und werden oft gar als unnützlich, träge und teuer wahrgenommen. Es wird ihnen auch nachgesagt, zu weit von der Basis, respektive dem Kerngeschäft des Unternehmens entfernt zu sein. Da die Unternehmensentwicklungsabteilungen oft in Form von Stabstellen im Organigramm angesiedelt sind, kämpfen sie mit ebendiesen Vorurteilen.

Der Nutzen der Unternehmensentwicklung wird unterschiedlich beschrieben. Die Bandbreite der Einschätzungen reicht von einem geringen bis hin zu einem überlebenswichtigen Beitrag. Der Großteil der befragten Unternehmensentwickler schätzt den Nutzen jedoch als gross ein. In diesem Zusammenhang wird oft erwähnt, dass die Unternehmensentwicklung in einem langfristigen Kontext betrachtet werden muss, wobei der Hauptzweck die Sicherstellung des künftigen Fortbestehens des Unternehmens darstellt. Der empfundene Nutzen der Unternehmensentwicklung ist auch von der Branche und den der Unternehmensentwicklung zugeteilten Aufgaben und Verantwortungen abhängig. So gibt es Unternehmen, bei denen die Unternehmensentwicklung beispielsweise zusätzlich Aufgaben im Bereich HR, R&D, Marketing, Compliance oder den Finanzen wahrnimmt. Mit steigendem Einbezug in das operative Geschäft und einem erweiterten Aufgabenspektrum der Unternehmensentwicklung nimmt grundsätzlich auch der subjektiv empfundene Nutzen zu.

### Messbarkeit

Die Fragen, ob und wie Unternehmensentwicklung messbar ist, werden kontrovers diskutiert. Diese Fragen haben eine zusätzliche Relevanz, da UE oft auch mit Kosten- und Ressourcendruck konfrontiert ist. So gibt es einerseits Ansichten, dass Unternehmensentwicklung nicht messbar sei und andererseits Meinungen, dass Unternehmensentwicklung sehr wohl anhand bestimmter Parameter quantifizierbar ist. In der Praxis werden nachfolgende Indikatoren für die Bemessung des Nutzens von Unternehmensentwicklung beigezogen:

- Konkurrenzvergleiche (z. B. Marktanteile, Verkäufe, Umsatz, usw.)
- Entwicklung des Aktienkurses
- Finanzkennzahlen des Unternehmens (Cash-Flow, EBIT, Gewinn)
- Entwicklung Fluktuationszahlen der Mitarbeitenden (z. B. Vergleich mit Branchenschnitt)
- Krankheitsstatistik der Mitarbeitenden
- Kundenzahl oder Kundenzufriedenheit

Bei diesen Kennzahlen besteht immer eine geteilte Verantwortung zwischen Unternehmensentwicklung und den entsprechenden Stabs- beziehungsweise Linienfunktionen. Dies illustriert einerseits die Schwierigkeit der Messbarkeit sowie andererseits die Wirkungsweise von Unternehmensentwicklung als internen Networker und Berater. Gerade im Bereich Strategie, in welchem der Unternehmensentwicklung meist die Aufgabe zur Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen zukommt, ist eine Messung schwierig, da die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz in Sachen Strategie meist bei der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat liegen und die Unternehmensentwicklung diese nur indirekt beeinflussen kann. Zudem wurden Herausforderungen zur Abgrenzung von Unternehmensentwicklung sowie oft vorhandene qualitative Ziele als weitere Schwierigkeiten zur Messbarkeit genannt.

## 10 Entwicklung / Herausforderungen

### Herausforderungen für UE

Branchenübergreifend ist festzustellen, dass die Digitalisierung aktuell die zentrale Herausforderung für Unternehmensentwicklung darstellt. Insbesondere die zukünftige Wettbewerbssituation in der Banken- und Versicherungsbranche ist von der Digitalisierung betroffen. Bei den IT-Unternehmen ist die zunehmende Agilität und Dynamik im Markt mit kurzen Entwicklungsintervallen eine zusätzliche Herausforderung. Zudem nehmen Mitarbeitende in allen Branchen eine immer bedeutendere Rolle im unternehmerischen Entwicklungsprozess ein, was die Unternehmensentwicklung als internen Netzwerker verstärkt relevant macht. Weitere zukunftsweisende Themenbereiche, mit denen sich Unternehmensentwicklung befasst, sind die demografische Entwicklung, Veränderungen im Kundenverhalten, die Markt- und Konjunkturentwicklung, der technische Fortschritt sowie Automatisierungstendenzen. Neben den oben genannten Entwicklungstendenzen erwähnten die befragten Personen aus der Banken- und Versicherungsbranche Themen wie Regulatoren, Margenrückgänge, Wegfall von Retrozessionen sowie das tiefe Zinsniveau als aktuelle Impulse. Auch politische Faktoren sind gerade bei Kantonalbanken und den Versicherungen zu erwähnen.

### Relevanz

Für die meisten befragten Unternehmen (87%, n = 45) hat die Notwendigkeit der Unternehmensentwicklung in den letzten fünf Jahren signifikant oder stark zugenommen. Jedoch variiert die empfundene Notwendigkeit der Unternehmensentwicklung innerhalb der verschiedenen Branchen und nach Firmengrößen. In der Finanz- und Versicherungsbranche wird die Notwendigkeit der Unternehmensentwicklung generell als hoch eingestuft. Für Kleinunternehmen ist die Unternehmensentwicklung zwar auch von Bedeutung, eine eigene Organisationsabteilung ist jedoch wenig sinnvoll.

Die Mehrheit (78%, n = 36) der befragten Interviewpartner über alle Branchen misst der Unternehmensentwicklung in naher Zukunft eine zunehmende Bedeutung bei. Grund für diese Annahme sind die genannten Herausforderungen, welche sich zukünftig noch verstärken werden. Dies wird ein verstärktes Engagement in Unternehmensentwicklung von Seiten der Unternehmen notwendig machen. Neben den generellen Herausforderungen werden auch unternehmensspezifische Gründe genannt. So wird beispielsweise in der Hotellerie aufgrund neuer Bedürfnisse und Kundensegmente der Unternehmensentwicklung eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen. Zudem sind neue Geschäftsmodelle und Nachfolgeplanung in KMU nach Ansicht der Befragten neue Themen, welche von Unternehmensentwicklung vermehrt bearbeitet werden sollten. In einigen Grossunternehmen wird überlegt, Unternehmensentwicklung in Zukunft auch eher dezentral in einzelnen Geschäftsfeldern und in Form von Projekten zu betreiben um deren Verankerung mit den Mitarbeitenden und in den Geschäftseinheiten zu stärken. Eine abschliessende Beurteilung zur Entwicklung von Unternehmensentwicklung als Funktion sowie der zu bearbeitenden Themen ist daher nicht möglich.

### Reifegrad

Der Reifegrad basiert auf einer Selbstbeurteilung der Unternehmen die einen tiefen Reifegrad angeben. Diese erläutern, dass es intern zwar viele, jedoch eher unbewusste Impulse zur Unternehmensentwicklung gibt. Und auch falls es bekannte Initiativen oder Themen gibt, so werden diese nur ungenügend weiterverfolgt. Oft wird dieses mit fehlender Verankerung oder einem fehlenden Prozess zur Unternehmensentwicklung begründet. Auch haben nicht alle Mitarbeitenden die nötige Denkweise und Einstellung, um die Initiative zu ergreifen und aktiv zur Unternehmensentwicklung beizutragen, indem sie sich zum Beispiel an ihre Vorgesetzten wenden. Schliesslich ist der Mangel an qualifizierten Ressourcen ein weiterer Grund für die mangelhafte Ausführung der Unternehmensentwicklung.

### Relevanz der Unternehmensentwicklung

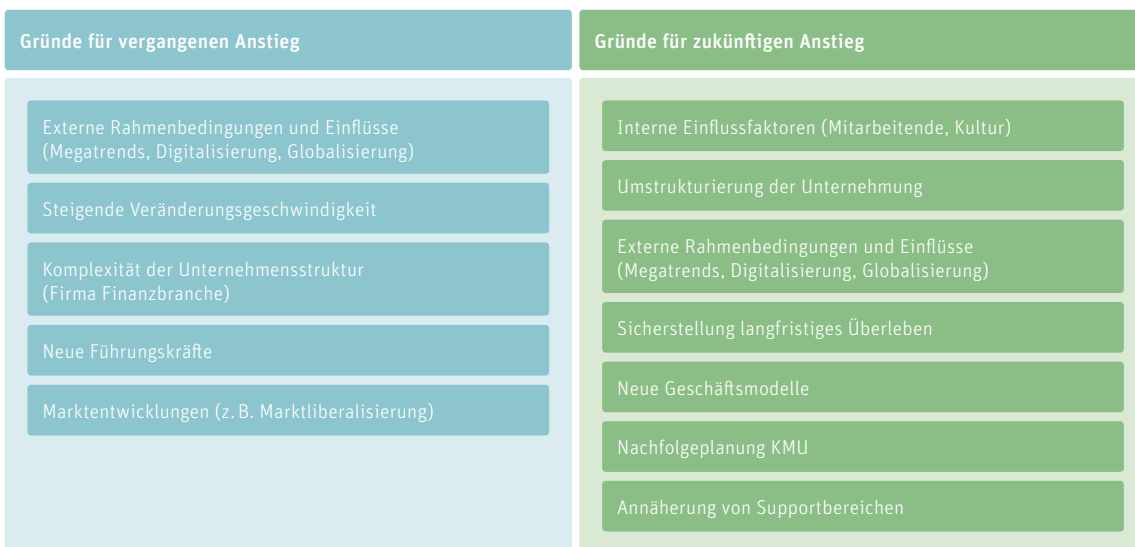


Abbildung 6: Relevanz der Unternehmensentwicklung (eigene Darstellung, 2017)

**Reifegrad der Unternehmen im Bereich der UE**

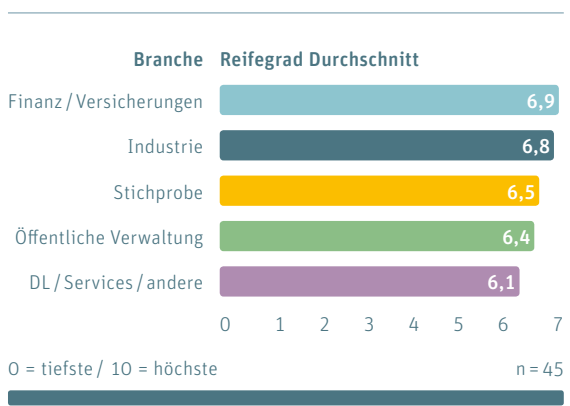


Abbildung 7: Reifegrad der Unternehmen im Bereich der Unternehmensentwicklung (eigene Darstellung, 2017)

Unternehmen mit einem hohen Reifegrad haben strukturelle oder organisatorische Veränderungen vorgenommen oder befinden sich im Prozess dazu, was zu einer Aufwertung von Unternehmensentwicklung führt. In Unternehmen mit hohem Reifegrad besteht die Funktion Unternehmensentwicklung auch schon länger, was zu einer tieferen Verankerung und allgemeinen Kenntnis der Prozesse zu Unternehmensentwicklung führt. Weitere genannte Gründe sind die gute Zusammenarbeit mit Stakeholdern und eine hohe Bereitschaft, in die Unternehmensentwicklung zu investieren.

Einigkeit der Befragten herrscht in ihrem Urteil, dass Raum für Verbesserung in der Geschwindigkeit und Effizienz des Unternehmensentwicklungsprozesses besteht, da Themen und Ideen schneller identifiziert und gründlicher verfolgt werden sollten.

**Herausforderungen bei der Umsetzung**

Sehr zentrale Aspekte bei der Umsetzung der Unternehmensentwicklung stellen die Überzeugung und Integration der Mitarbeitenden dar. Allgemein geniessen die mit der Unternehmensentwicklung einhergehenden Veränderungen grössere Akzeptanz, wenn die betroffenen Personen bereits in den Entwicklungsprozess involviert waren. Eine weitere genannte Herausforderung liegt darin, dass die Unternehmensentwicklung unabhängig im Denken bleiben muss, um die Offenheit für neue Wege, Herangehensweisen und Prozesse zu bewahren und die Erfassung von Trends sicherzustellen, um den Einfluss von unternehmenspolitischen Zwängen und Machtspielen zu begrenzen. Die Fülle an Problemfeldern spiegelt einmal mehr das breite Aufgabenspektrum der Unternehmensentwicklung wider.

Bei der Zusammenarbeit mit den an Unternehmensentwicklung beteiligten Bereichen ist es wichtig, dass Nutzen und Notwendigkeit der Entwicklung erkannt werden. Intensive Kommunikation und eine Change Story werden als hilfreiche Tools genannt, um die Ängste und die Eigeninteressen der Mitarbeitenden zu überwinden. Eine zentrale Herausforderung der Umsetzung ist es demnach, die Veränderungsbereitschaft in allen Bereichen des Unternehmens sicherstellen. Jedoch auch mit Veränderungsbereitschaft sind oft Zeit und Ressourcen, um sich in der gewünschten Qualität und Quantität um strategische Themen zu kümmern, eine weitere Herausforderung. Die Aufmerksamkeit gilt in vielen Bereichen den operativen Tätigkeiten. Zusätzlich kommt es vor, dass strate-

gische und operative Ziele divergieren, was eine weitere Hürde im Prozess darstellen kann. Dass sich die strategischen Ziele erst mittel- oder langfristig bemerkbar machen, ist mithin ein Grund, den Fokus stark auf das Operative zu legen. In vielen Unternehmen wird daher ein klarer Zeitplan für den Prozess der Unternehmensentwicklung entworfen, der sich jedoch oft schwer einhalten lässt, da die obengenannten Herausforderungen unterschätzt werden. Neben intensiver Kommunikation und dem Aufzeigen der Notwendigkeit für eine Veränderung ist es für Unternehmensentwickler zudem von zentraler Bedeutung, die Firma und die Gründe für ihre vergangenen Erfolge zu verstehen. Die Notwendigkeit muss durch ein sich veränderndes Umfeld begründet werden und nicht durch ein negatives Bild der vergangenen Leistung, um der Resistenz von Mitarbeitenden vorzubeugen.

**Herausforderungen bei der Umsetzung**

Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diverse Personen mit unterschiedlichster Verfügbarkeit sind involviert</li> <li>- Genügend «Manpower» für die Umsetzung bereit stellen und ein ausreichendes Budget erhalten</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine auf die jeweiligen Stakeholder angepasste Kommunikation sicher stellen, damit alle die Botschaft verstehen</li> </ul>
Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstand gegen die Veränderung, resp. Festhalten am Status Quo</li> <li>- Problembewusstsein erzeugen, damit alle beteiligten Personen den Sinn der Projekte verstehen</li> <li>- Betroffene zu Beteiligten machen</li> </ul>
Zeitdruck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Zeitdruck während den Projekten</li> <li>- Die Schwierigkeit, Projekte und Tagesgeschäft in Einklang zu bringen, wobei dem Tagesgeschäft jeweils Priorität eingeräumt wird</li> </ul>
Überforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr von zu vielen Reorganisationen, dauernd hohes Tempo schadet den Mitarbeitenden</li> <li>- Unternehmen und Mitarbeitende müssen auch mal zur Ruhe kommen, ansonsten besteht u. a. Burn-Out oder Kündigungsgefahr</li> </ul>
Projektauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die richtigen strategischen Entscheide treffen</li> <li>- Die meist relativ allgemein formulierte Strategie in konkrete Projekte umwandeln</li> <li>- Herausfinden, wo der Bedarf am Grössten ist</li> <li>- Selektive Projektauswahl wichtig, resp. Giesskannenprinzip vermeiden</li> </ul>
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Umfeld verändert sich immer schneller, was Vorhersagen erschwert</li> <li>- Die zunehmenden Vorgaben des Regulators, resp. der Gesetzgebung erfüllen</li> <li>- Aufgrund des dynamischen Umfelds besteht die Gefahr, dass die Strategie aufgrund zu langer Entscheidungswege nicht mehr nachkommt</li> </ul>
Zielverwässerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Gefahr besteht darin, dass die ursprünglichen Ziele im Laufe der UE verwässert werden. Sie erhöht sich, wenn für die Umsetzung andere Personen als für die Konzeptualisierung verantwortlich sind</li> </ul>

Abbildung 8: Herausforderungen bei der Umsetzung (Bigler; Roth, 2016)

## 12 Zur Person des / der Unternehmensentwicklers/-in

Zum Aufgabenbereich der/des Unternehmensentwicklers/-in gehören neben der Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen auch kulturelle Unternehmensanalysen und die Analyse von neuen Trends. Weitere Aufgabenbereiche beinhalten die Umsetzung von Initiativen vom Top Management oder von branchenspezifischen Anforderungen (z. B. Baubranche, Energiedienstleistungsbranche, Finanzbranche). Auch die selbstständige Definition von neuen Initiativen wird als Teil von Unternehmensentwicklung verstanden, gleich wie die Überwachung und Entwicklung von Prozessen in der Strategiearbeit. Situationsbedingte Aufgaben können die Verantwortung zu Fusionen und Übernahmen sowie Reorganisationen, Change Management und Innovationsinitiativen beinhalten. Die Umsetzung solcher strategischer Entscheidungen wird oft in Projekten vorgenommen (z. B. digitales Lernen).

Die Definition der Aufgaben ist jedoch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Im Falle einer breiten Definition des Aufgabenbereichs, was in kleineren Unternehmen oft der Fall ist, liegen die Aufgaben meist an Schnittstellen mit verschiedenen Abteilungen. Bezüglich Management Training und Entwicklung der Unternehmenskultur nimmt der/die Unternehmensentwickler/-in eine HR Rolle ein. Ausserdem kann er/sie Teil des Qualitätsmanagements (z. B. Definition des Performance Management Prozesses), Ressourcenmanagements (Budgetieren, Controlling und Risk Management), Marketings, usw. sein. Im Falle einer engeren Definition des Aufgabenbereichs ist die Rolle der Unternehmensentwicklung im Bereich Strategiearbeit anzusiedeln.

### Profil des / der Unternehmensentwicklers/-in

Job-Titel	– Job-Titel variieren sehr stark – Mehrfachgenannt «Unternehmensentwickler»
Ausbildung	– Mehrheit hat Hochschulabschluss – Wirtschaftswissenschaften
Erfahrung	– Mehrheit hat grosse Berufserfahrung – Hohe Fach- und Sozialkompetenz
Firmenkenntnis	– Meist bereits längere Zeit im Unternehmen und in UE – Firmenkenntnis kann Vor- und Nachteile haben

Abbildung 9: Profil des / der Unternehmensentwicklers/-in (eigene Darstellung, 2017)

Die Mehrheit der Unternehmensentwickler/-innen haben einen Abschluss auf Stufe Master oder höher, hauptsächlich in Business Administration oder in ähnlichen Gebieten. Im Durchschnitt arbeiten sie seit zwölf Jahren im Unternehmen und seit sechs Jahren als Unternehmensentwickler. Das Durchschnittsalter der befragten Personen beträgt 46 Jahre.

Die Anforderungen an eine/n potenziellen Unternehmensentwickler/-in sind sehr breit gefächert. Es besteht zum Beispiel keine Einigkeit zum benötigten akademischen Grad. Während einige Befragte spezifisch einen höheren Abschluss fordern, meist im betriebsökonomischen Bereich, bevorzugen andere eher den «Macher» bzw. die «Macherin», da fachspezifische Aspekte der Stelle erlernt werden können. Einige Antworten deuten darauf hin, dass ein/e Unternehmensentwickler/-in bereits ein etabliertes Netzwerk sowie Wissen über die Unternehmenskultur haben sollte, was bei Personen, die länger im Unternehmen arbeiten, eher der Fall ist.

Daher ist einer der meist genannten Hard Skills Erfahrung; entweder im Sektor oder Markt, oder im Unternehmen selber. In einigen Fällen wird dies als Erfahrung auf Manager Level betrachtet, während in anderen Unternehmen auch operative Tätigkeiten einbezogen werden. Einige Unternehmensentwickler/-innen erwähnen spezifisch, dass Erfahrung in Organisation, Projektmanagement oder Beratung notwendig ist. Weitere Anforderungen sind eine hohe Leistungsbereitschaft, starke konzeptionelle Fähigkeiten, lösungsorientierte Arbeitsweise und eine starke Fähigkeit, mit Komplexität umgehen zu können.

Betreffend Soft Skills werden emotionale Intelligenz sowie starke soziale Fähigkeiten als Hauptkriterien genannt. In seiner Rolle als Coach soll er Visionen vertreten können und Mitarbeitende inspirieren. Oft werden zudem die Qualitäten eines «Kämpfers» genannt, wie beispielsweise Ausdauer, Mut und Widerstandsfähigkeit. Weiter soll ein Unternehmensentwickler ein fähiger Kommunikator sein, der zugänglich ist und mit allen Hierarchiestufen gut zurechtkommt, in welchen er strategische Initiativen einbringt und vertritt.





# Takeaways

14 Die Untersuchung zeigt die steigende Bedeutung der Unternehmensentwicklung in den letzten fünf Jahren auf, wobei die Digitalisierung und die Geschwindigkeit der Veränderungen in der Unternehmensumwelt die wichtigsten Treiber für diese Veränderung darstellen. Gemäss den Befragten hat sich der Unternehmensentwicklungsprozess in letzter Zeit dahin verändert, dass viele Unternehmen die Unternehmensentwicklung in den letzten fünf Jahren formalisiert haben.

Veränderungen im Umfeld zwingen Unternehmen dazu, gleichzeitig sowohl ihre Prozesse zu optimieren, wie auch zu hinterfragen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen eine ungenügende Entscheidungskompetenz der Unternehmensentwicklungsfunktion auf, weshalb sie oft als Stabsstelle zur Entscheidungsunterstützung in die Unternehmensstruktur eingebunden ist, was meist negativ wahrgenommen wird. Diese negative Wahrnehmung wird verstärkt durch den sich ständig verändernden Inhalt der Unternehmensentwicklungsaktivitäten. Aus diesem Grund bestehen die Aufgaben der Unternehmensentwicklung zu einem wichtigen Teil aus Überzeugungsarbeit, dem Erkennen von Trends sowie darin, interne Netzwerke aufzubauen und zu managen. Die Komplexität, welche die Funktion mit sich bringt, spiegelt sich in der Breite der von Unternehmensentwicklern und Unternehmensentwicklerinnen erwarteten Fähigkeiten.

1. Auflage, September 2017

Herausgeberin: Berner Fachhochschule, Institut Unternehmensentwicklung, 2017

Titelbild: Fotolia

Gestaltung und Grafik: Etage Est GmbH – Visuelle Kommunikation, Bern

Autoren: Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski, Prof. Dr. Marie Brechbühler Peskova, Prof. Dr. Dean Harder, Ben Adriaensen, Stefan Egger

Tokarski, K.O., Brechbühler Peskova, M., Harder, D., Adriaensen, B., Egger, S. (2017).

Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz. Berner Fachhochschule

Rechtlicher Hinweis: Die vorliegende Broschüre dient der allgemeinen Orientierung.

Im Zweifelsfall ist der Wortlaut der gesetzlichen Bestimmungen und Reglemente massgebend.

Überdies bleiben Änderungen vorbehalten.

**Berner Fachhochschule**

Fachbereich Wirtschaft

Brückenstrasse 73

3005 Bern

Telefon +41 31 848 34 00

[wirtschaft@bfh.ch](mailto:wirtschaft@bfh.ch)

[wirtschaft.bfh.ch](http://wirtschaft.bfh.ch)