

Berufsfeld

Unternehmensentwicklung / Corporate Development

Community of Practice Unternehmensentwicklung, Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO)
Arbeitsgruppe Berufsbild: Dr. Gabrielle Schlittler, Dr. Eva Bilhuber, Libero Delucchi, Bertrand Volken
17. September 2015



Inhalt

- Inhaltsverzeichnis 2
- Verständnis der Unternehmensentwicklung 3
- Inhalte der Unternehmensentwicklung 4
- Verantwortung für die Unternehmensentwicklung
und Unternehmensentwicklung als Funktion 5
- Aufgaben der Unternehmensentwicklung 6
- Rolle der Unternehmensentwickelnden 7
- Kompetenz- und Anforderungsprofil an die Unternehmensentwickelnden 8

Verständnis der Unternehmensentwicklung

Das **Ziel** der Unternehmensentwicklung besteht darin, die langfristige Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen aller Art (inkl. öffentliche Institutionen, NPOs, NGOs) zu gewährleisten und die Interessen der Stakeholder zu sichern. Hierfür müssen Unternehmen und Organisationen in der Lage sein, sich im stets verändernden Umfeld erfolgreich zu behaupten.

Die **Funktion** der Unternehmensentwicklung ist es, mittels Initiierung, Führung, Unterstützung, Steuerung und Kontrolle von Entwicklungsprozessen dafür zu sorgen, dass sich das Unternehmen als Ganzes und von seinen Systemteilen her derart weiterentwickelt, dass es sich in seinen Märkten und bei seinen Stakeholdern auch zukünftig vorteilhaft positioniert.

Dementsprechend befasst sich die Unternehmensentwicklung je nach Ausrichtung und Bedarf mit **Inhalten** und Entwicklungsfragen auf der normativen, strategischen und/oder operativen Ebene.

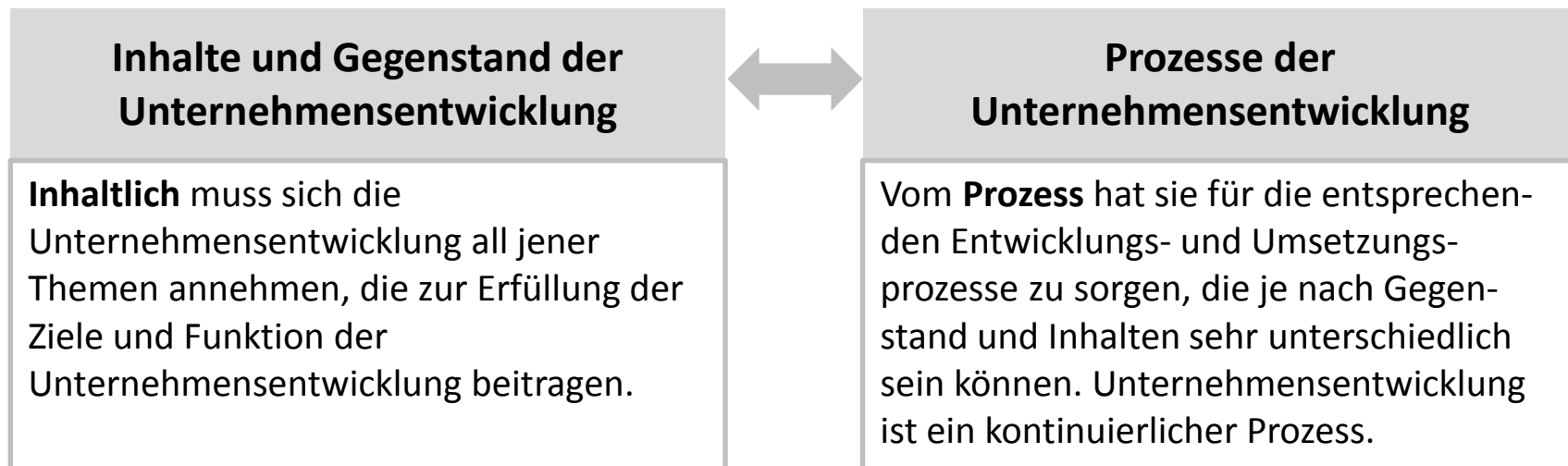
Vom **Ansatz** her ist die Unternehmensentwicklung eine zielgerichtete, prospektive, systemübergreifende, integrative und interdisziplinäre Aufgabe:

- **Zielgerichtet**, weil sie einen klaren Zweck hat.
- **Prospektiv**, weil sie zukunftsorientiert ist.
- **Systemübergreifend und integrativ**, weil Unternehmen als komplexe, offene sozioökonomisch-technische Systeme begriffen werden.
- **Interdisziplinär**, weil nur eine Kombination von ökonomischen, sozialen und technischen Ansätzen der Komplexität der Weiterentwicklung unternehmerischer und organisatorischer Systeme gerecht werden kann.

Verantwortlich für die Unternehmensentwicklung sind – je nach Inhalt – die Aufsichtsorgane, die Geschäftsleitung und/oder die Linienmanager für ihren jeweiligen Bereich. Unternehmensentwicklung ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Themen der Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwicklung als **Meta-Disziplin** befasst sich mit der Entwicklung einer **Vielzahl von unternehmerischen Aspekten sowie deren Abstimmung untereinander**. Je nach Bedarf kann sie den Fokus auf die Entwicklung eines kleineren Teilsystems oder des Unternehmens als Ganzes legen. Dabei ist zwischen den **inhaltlichen** und den **prozessualen Aspekten** zu unterscheiden, auch wenn beide einander bedingen (für nähere Angaben siehe Seite 7 und Anhang 1):



Funktionale Aufgaben, die sich grundsätzlich mit Entwicklungsfragen befassen (z.B. Forschung & Entwicklung, Produktentwicklung, Business Development, Personalentwicklung) gehören i.d.R. **NICHT** ins Portefeuille der Unternehmensentwicklung. Bezüglich dieser Aufgaben hat die Unternehmensentwicklung die Rolle, zu prüfen, ob ihre Leistungen als «Systemkomponenten» hinreichend auf die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen ausgerichtet sind. Die Unternehmensentwicklung hat die **Entwicklung des gesamten Unternehmens und seiner Teile im Fokus**.

Verantwortung für die Unternehmensentwicklung und Unternehmensentwicklung als Funktion

Unternehmensentwicklung ist ein **Leadership-Thema**. Die **Verantwortung** für diese wichtige Führungsaufgabe liegt letztlich bei der **Linie**, und dies ganz entsprechend ihren Kompetenzen, z.B. bei

- Den **Aufsichtsorganen**, wenn es um die gesamte Unternehmensstrategie und um Governancefragen geht.
- Der **Geschäftsführung und Geschäftsleitung**, wenn strategische Initiativen und Programme initiiert und geführt werden müssen.
- Den **Bereichs- und Linienmanagern**, wenn die Weiterentwicklung ihrer Einheiten ansteht.

Stabsfunktionen können die Verantwortlichen in dieser Aufgabe unterstützen, sie aber nicht von der Verantwortung entbinden. In diesem Sinne erbringt die **Unternehmensentwicklung als Stabsfunktion** zahlreiche Leistungen, die der Linie ermöglicht, ihre Verantwortung für die Unternehmensentwicklung wahrzunehmen.

Entsprechend ihrer hohen strategischen Relevanz ist die Unternehmensentwicklung als **Stabsfunktion** meistens **nah am CEO und der Geschäftsleitung** auf Ebene der Corporate-Funktionen **eingebettet**.

Unternehmensentwicklung als Funktion ist demnach i.d.R. eine Stabsfunktion im Dienste der für die Unternehmensentwicklung verantwortlichen Linienmanager und Aufsichtsorgane.

Aufgaben der Unternehmensentwicklung

	Inhalte: Aufgreifen der Themen, die zur Erfüllung der Ziele und Funktion beitragen	Prozesse: Sicherstellung der erforderlichen Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse
Ziele und Strategien	Eigentümerstrategie, Mission, Vision, Unternehmensstrategie, Geschäftsmodelle/ Businessarchitektur, Businesspläne, Ziele, Geschäftsfelder, Portfolio, Positionierung, Wettbewerbsstrategie, Ertragsherkunft/-modell, M&A, Desinvestition, Politik im Umgang mit Stakeholdern u.ä.	Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse (Operationalisierung), Changemanagement, Transformation, strategische Initiativen und Programme, Projektmanagement, Reorganisationen, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement, Innovationsmanagement, Pilotprojekte, Experimente und Simulationen, Integrationsmanagement, Umsetzungscontrolling, Koordination und Passung der verschiedenen Entwicklungen (Alignment), Synergiemanagement, Einsatz von Methoden u.ä.
Organisation, Prozesse und Systeme	Corporate Governance, Organisationsmodelle, Organisationsstruktur, Prozesslandschaft, Leistungstiefe, Unternehmensarchitektur, Outsourcing, Verselbständigungen, Technologiestrategie, Allianzen und Kooperationen, Digitalisierung u.ä.	
Führung und Personal	Unternehmenswerte und Unternehmenskultur, Führungsgrundsätze, Führungsinstrumente, Managementsystem, Strategiekommunikation (intern und extern) u.ä.	
Finanzen	Eigentümerverhältnisse, finanzieller Teil von Geschäftsmodellen und Businessplänen, Finanzierungsgrundsätze, Investitionspolitik, Gewinnausschüttungspolitik u.ä.	



Rollen der Unternehmensentwickelnden

Je nach Organisation, Seniorität und Projektphase nehmen Unternehmensentwickelnden unterschiedliche Rollen ein, z.B.

- **Initiator/in**

- Impulsgeber/in
- Katalysator/in
- „Wissensbroker/in“
- Brückenbauer/in
- Aufgleiser/in

- **Entwickler/in**

- Analytiker/in
- Experte/in
- Problemlöser/in
- Designer/in
- Mitwirkende/in
- Experimentierer/in
- Entscheidungsvorbereiter/in

- **Koordinator/in & Unterstützer/in**

- Projektmanager/in
- Prozessbegleiter/in
- Berater/in
- Sparringspartner/in
- Moderator/in
- Dokumentator/in

- **Verantwortliche/r**

- Projektmanager/in
- Prozessverantwortliche/r
- Policymaker/in
- Entscheidungsvorbereiter/in
- Entscheider/in
- Umsetzer/in
- Kommunikator/in

- **Controller/in**

- Reviewer/in
- Überwacher/in
- Monitorer/in

Kompetenz- und Anforderungsprofil an die Unternehmensentwickelnden

Fachkompetenz

- Betriebswirtschaft, Strategie, Organisation
- Theorien und Konzepte der Unternehmensentwicklung
- Management und Managementkonzepte
- Unternehmensarchitektur, Organisationsdesign, Prozessmanagement
- Organisationspsychologie, Gestaltung sozialer Systeme
- Spezifische Schwerpunkte: z.B. strategisches Marketing, M&A, Innovationsmanagement, Technologiestrategie, Qualitätsmanagement, Risikomanagement

Methodische Kompetenzen

- Entwicklungs- und Gestaltungskompetenz
- Projektmanagement, Prozessführung, Moderation
- Changemanagement, Transformationsmanagement, Organisationsentwicklung
- Umgang mit Widerstand, Konflikten, Mediation
- Soziale Interventionsmethoden
- Analysemethoden (Markt, Wettbewerb, Kunden etc.)
- Strategieinstrumente, Szenariotechnik u.ä.
- Beratung
- Umsetzungskompetenz
- Digitale Kompetenzen und Arbeitstechniken

Aus- und Weiterbildung

- Hochschulabschluss (Master) in betriebswirtschaftlicher, technischer und/oder sozialwissenschaftlicher Richtung mit Weiterbildung in jeweils anderen Bereichen
- Weiterbildungen in Richtung Führung, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Changemanagement, Beratung u.ä.

Soziale und persönliche Kompetenzen

- Zukunfts-, Ziel- und Ergebnisorientierung
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Kundenorientierung (interne Führungskräfte und -gremien)
- Freude an der Entwicklung und Gestaltung von Neuem
- Ausgeprägte analytische Fähigkeiten, konzeptionelles Denken, Denken in Optionen
- Umgang mit komplexen Fragestellungen
- Umgang mit schwierigen, diffusen und unsicheren Situationen, Ambiguitätstoleranz
- Unternehmenspolitisch geschicktes, sicheres und überzeugendes Auftreten
- Überzeugungskompetenz, Sensemaking
- Fingerspitzengefühl, Verhandlungsgeschick
- Soziale und kommunikative Kompetenzen, adressatengerechte Kommunikation
- Intrinsische Motivation, Eigeninitiative
- Interkulturelle Kompetenzen, Englisch in Wort und Schrift
- Empathie
- Belastbarkeit
- Selbstmanagement

Erfahrungen (abhängig von der Seniorität)

- Projektarbeit
- Beratung
- Führung, Linienführung
- Branche