

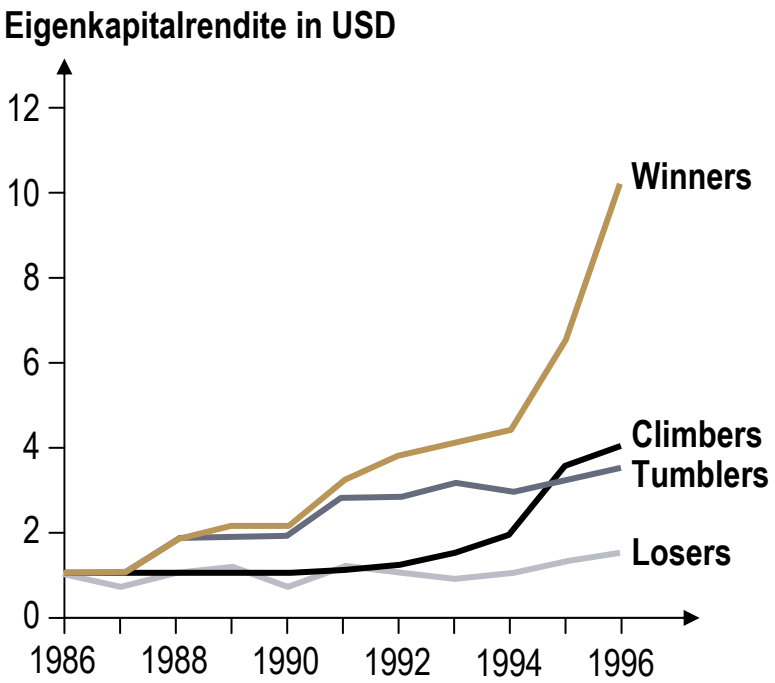
Erneuerbare Energien – Erfolgsfaktor Personal

A decorative graphic consisting of a small gold horizontal bar above a dark grey downward-pointing arrow shape.

Weiterbildung:
Strategie und Unternehmensführung

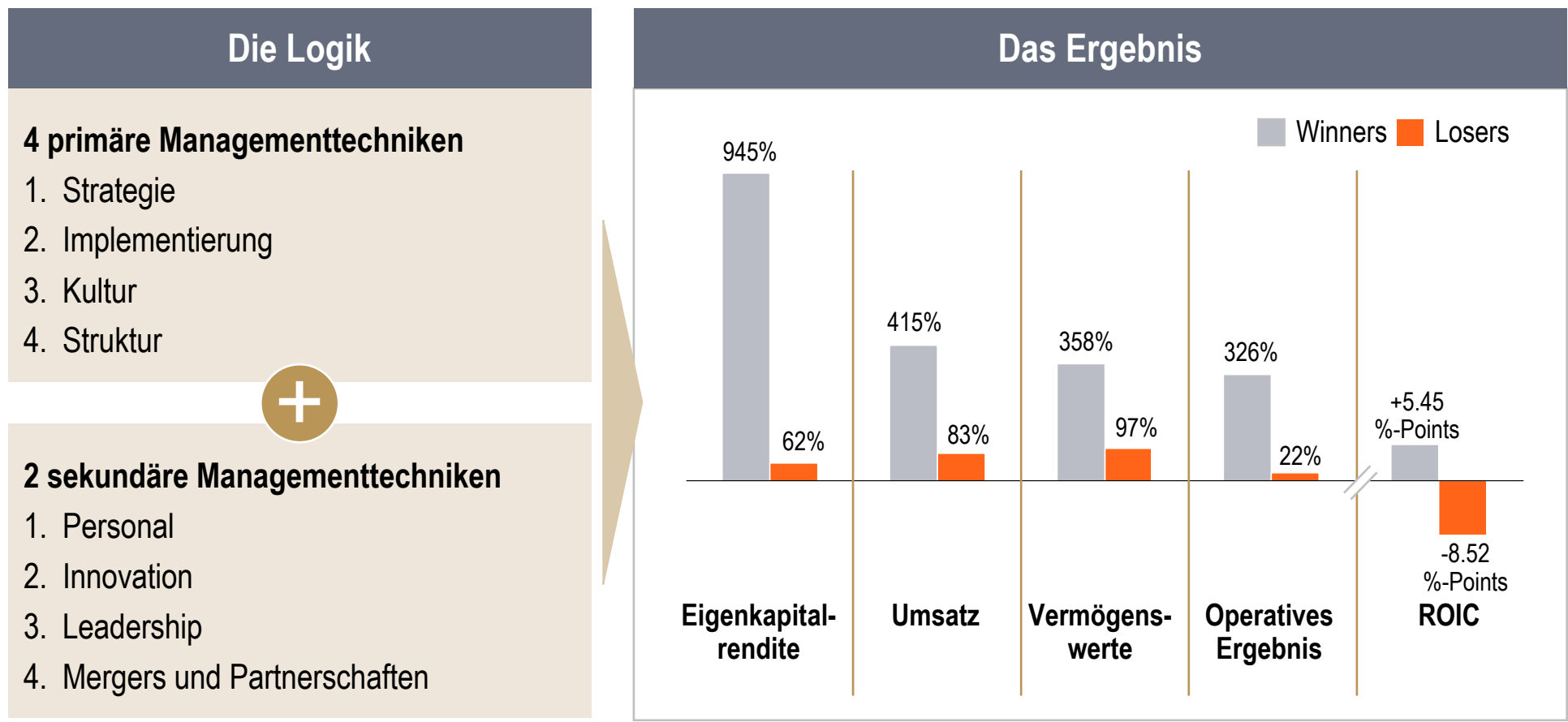
Christoph Burger
Düsseldorf, 3. September 2009

Evergreen business success – Fragestellung

Studie	4 Archetypen	Entwicklung der 4 Archetypen
<ul style="list-style-type: none"> • Kernfrage <ul style="list-style-type: none"> – Warum schneiden Unternehmen kontinuierlich besser ab als ihre Wettbewerber? – Welche Management-techniken sind die Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg? • Messung Unternehmenserfolg: Eigenkapitalrendite • Studienzeitraum: 1986 – 1996 • Stichprobe: 160 Unternehmen, die in 40 Gruppen eingeteilt werden (4 Unternehmen je Industrie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Winners: Bessere Entwicklung als Wettbewerber in beiden 5-Jahresperioden • Climbers: Schlechtere Entwicklung in 1. Periode, bessere Entwicklung in 2. Periode • Tumblers: Bessere Entwicklung in 1. Periode, abnehmende Entwicklung in 2. Periode • Losers: Schlechtere Entwicklung in beiden 5-Jahresperioden 	<p>Eigenkapitalrendite in USD</p> 

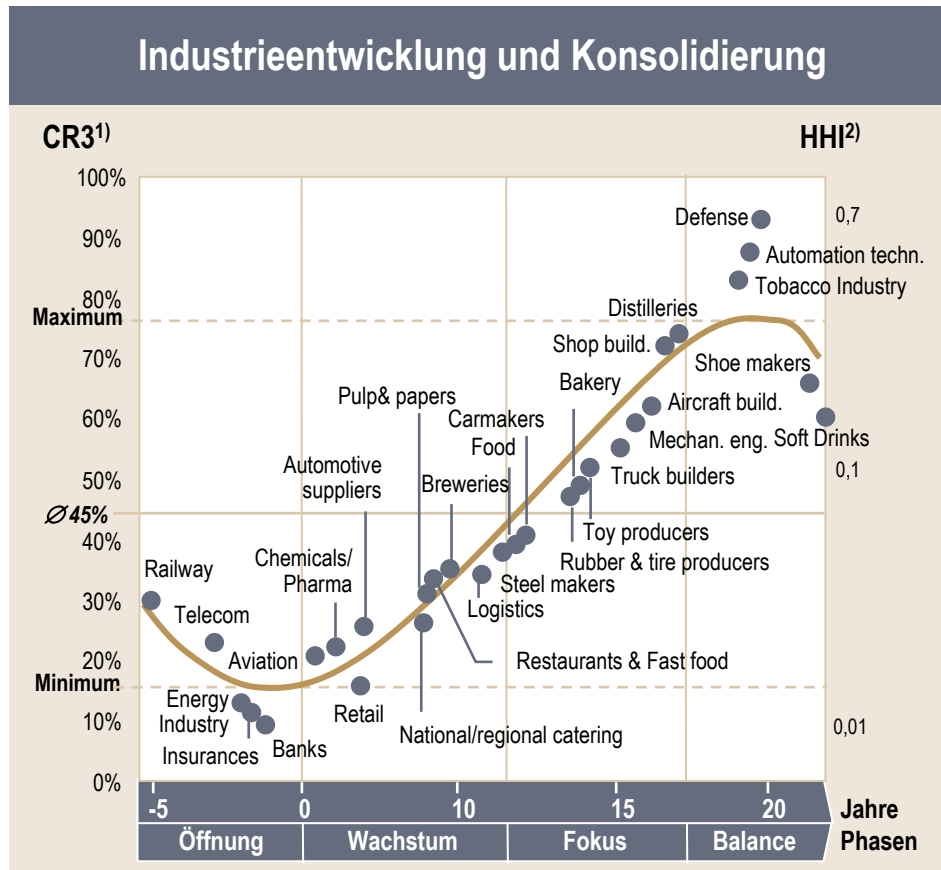
Quelle: Nohria, Joyce, Roberson, HBR July 2003

Evergreen business success – 4 + 2 als Orientierung für nachhaltigen Unternehmenserfolg



Quelle: Nohria, Joyce, Roberson, HBR July 2003

Strategie: Erfolgsfaktoren für anorganisches Wachstum

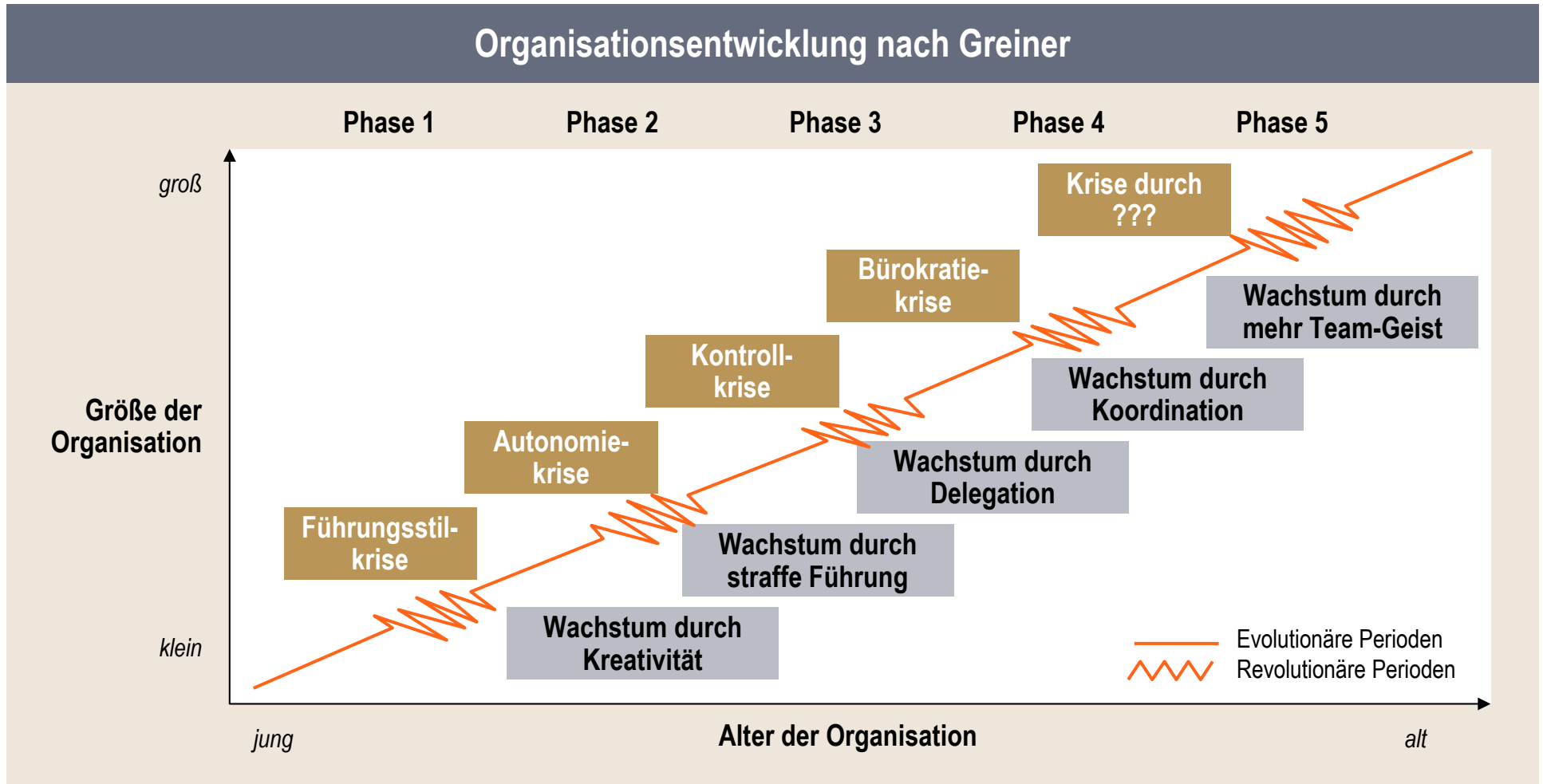


Consolidation index – kritische Erfolgsfaktoren der Industriekonsolidierung

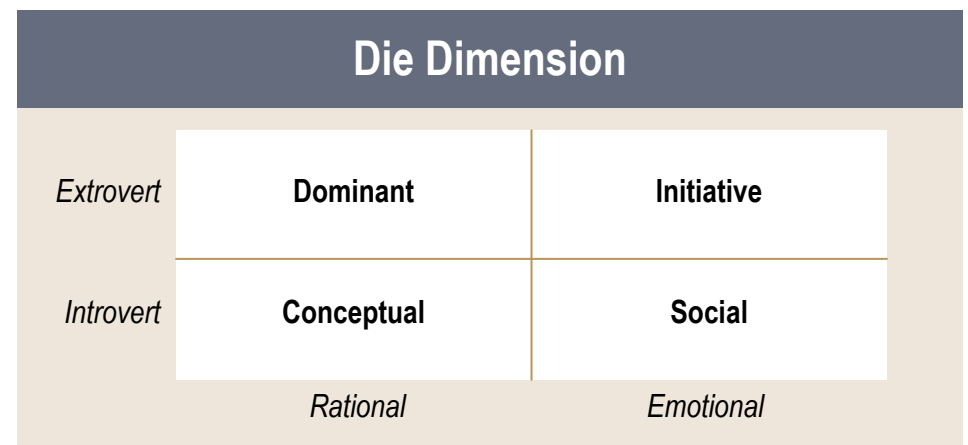
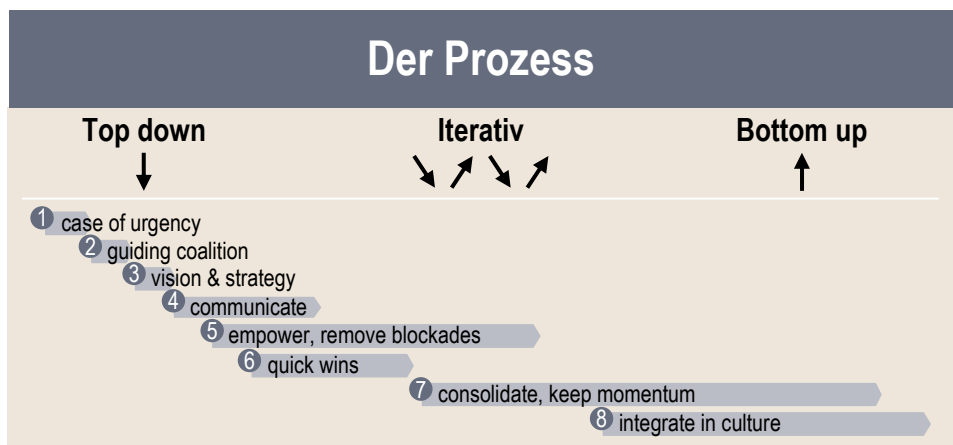
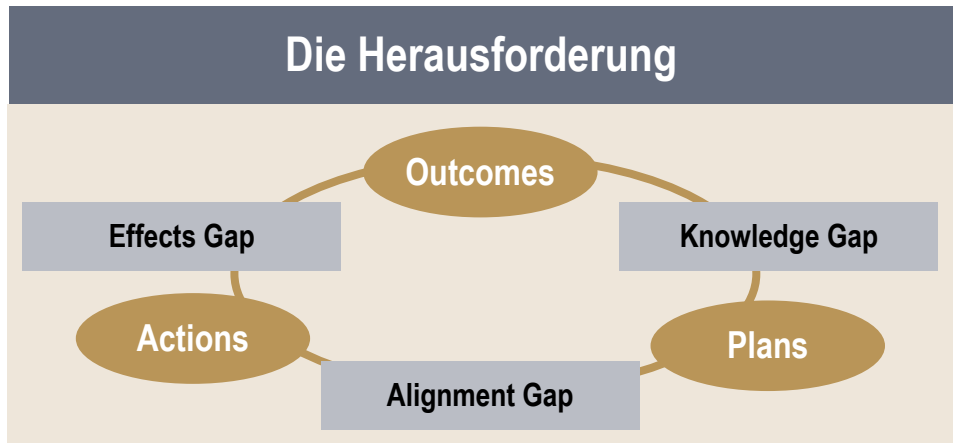
- 1 Wettbewerbskompetenz**
 - Beherrscht das Unternehmen die Marktregeln besser als der Wettbewerb?
- 2 Finanzkompetenz**
 - Ist das Unternehmen finanziell in der Lage den Konsolidierungsprozess zu formen?
- 3 Internationalisierungskompetenz**
 - Besitzt das Unternehmen genügend Kompetenz, um sich mit der zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs auseinander zu setzen?
- 4 Wandelkompetenz**
 - Hat das Unternehmen gezeigt, dass es mit Reorganisationen umgehen und diese erfolgreich bewältigen kann?

1) Marktanteil der drei größten Unternehmen einer Industrie; 2) Hirschmann-Herfindahl-Index, Summe der quadrierten Marktanteile aller Unternehmen einer Industrie, logarithmische Skala
 Quellen: Deans/Kröger/Zeisel: Winning the merger end game, 2003; Burger: Critical success factors for industry consolidation, 2008

Strategie: Erfolgsfaktoren für organisches Wachstum – organisatorische Perspektive



Implementierung: Steigerung der Produktivität als Führungsaufgabe



Kultur: Etablierung des Leistungsgedankens

Leistungsorientierung

 Yes Performance	 Change or Leave	Stay at GE and grow
No Performance	 Leave GE	Stand up and use your second chance
	<i>Wrong</i>	<i>Right</i>

Values

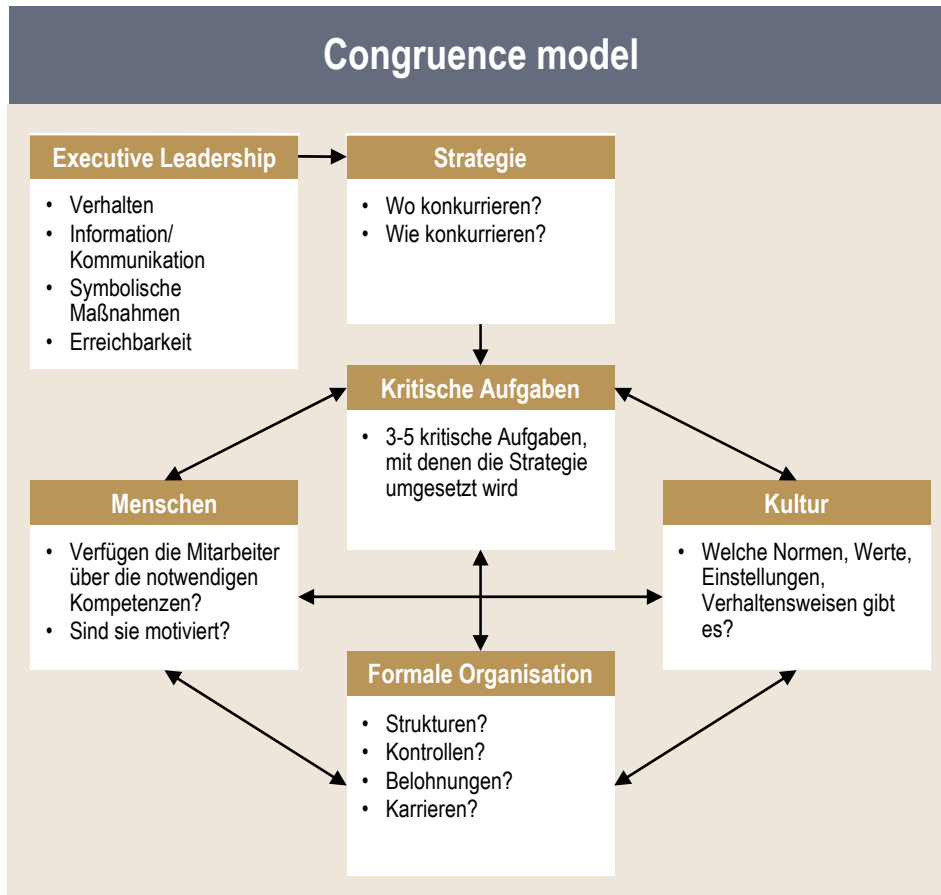
Follower Beitrag

Constructive Attitude	Strong	Conformist Soldiers	Corrective Partners
	Weak	Mere Resources	Alienated Radicals
		Supports Leaders	Challenges Leaders

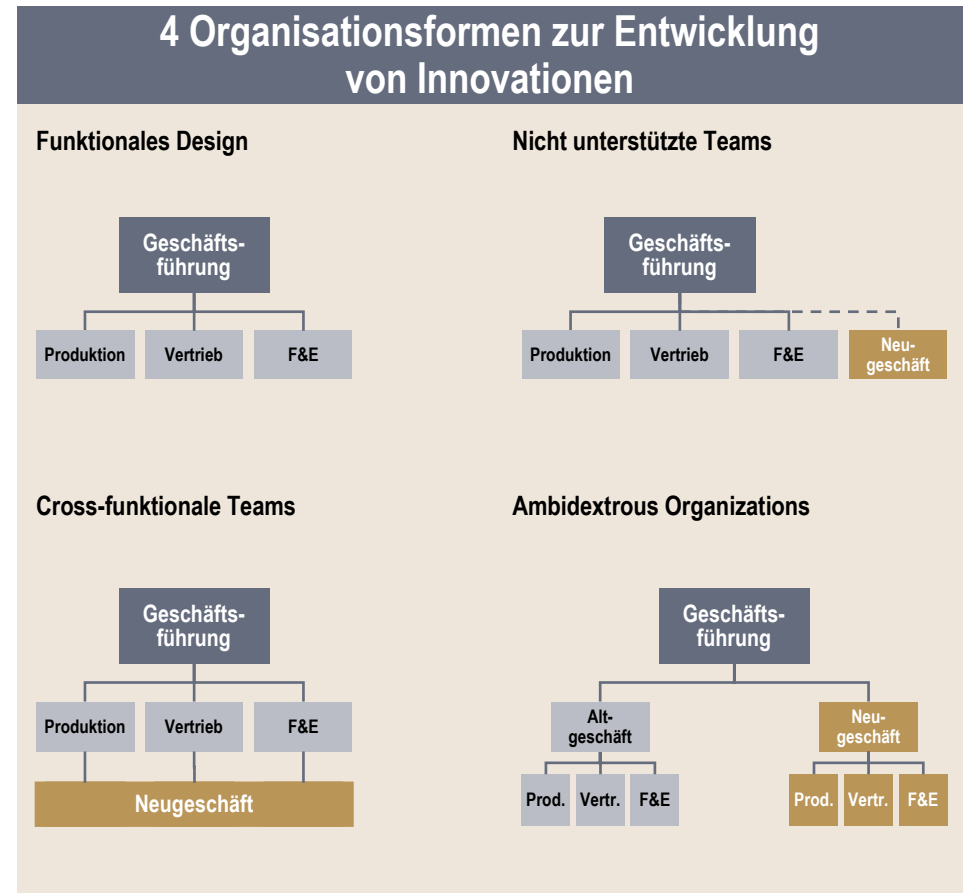
Situativer Führungsstil

Führungsstil	Befehlend	Visionär	Affiliativ	Demokratisch	Pacesetting	Coachend
	„Mach was ich sage!“ 	"Folge mir!" 	"Zuerst der Mensch" 	"Wie siehst Du das?" 	"Mach's so wie ich's Dir vormache! Jetzt!" 	"Versuch's so doch mal."
Modus operandi	Fordert unmittelbare Folgsamkeit	Mobilisiert andere in Richtung einer Vision: Setzt Ziele, gibt aber Freiheiten bei der Umsetzung	Erzeugt Harmonie und baut emotionale Bindungen	Fördert Konsens-bildung durch Teilhabe	Setzt hohe Leistungsziele und geht als "gutes Beispiel" voraus	Entwickelt andere, fokussiert auf persönliche Ent-wicklung mehr als auf die anstehende Aufgabe

Struktur: Hard- und Software in Einklang bringen



Quelle: O'Reilly



› Weiterbildung: Strategie und Unternehmensführung mit Impact für den Einzelnen und für das Unternehmen

