

Jahrestagung „Führungsverantwortung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie im Klinikum Stuttgart“

14. November 2008
Prof. Dr. Dithmar

Unternehmenskultur: Roland Berger Studie

Roland Berger
Strategy Consultants

Zum Wachstum führen – Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden

Roland Berger Studie zu unternehmerischen Wachstumstreibern

Düsseldorf, 25. November 2004

HAM-0004-125-31-01-G ppt |

Roland Berger
Strategy Consultants

1 Profitables Wachstum ist DIE Voraussetzung, um Wert und Ergebnisse zu verbessern!

HAM-0004-125-31-01-G ppt | 2

Roland Berger
Strategy Consultants

Nur 26% aller Unternehmen wachsen überdurchschnittlich in Umsatz und Gewinn

Panelstudie 1.700 Triade-Unternehmen
Ø Wachstum 1991-2003 [% p.a.]

wachsend
 Ø 8,5%
 EBIT 0
 schrumpfend
 schrumpfend 0 wachsend
 UMSATZ

- Nur 33% wachsen überdurchschnittlich im Umsatz
- 50% wachsen überdurchschnittlich im Gewinn
- Nur 26% der Unternehmen (441) liegen über Welt-Ø in Umsatz- und Gewinnwachstum – sie erbringen Spitzenleistungen ("Outperformer")!

HAM-0004-125-31-01-G ppt | 3

Roland Berger
Strategy Consultants

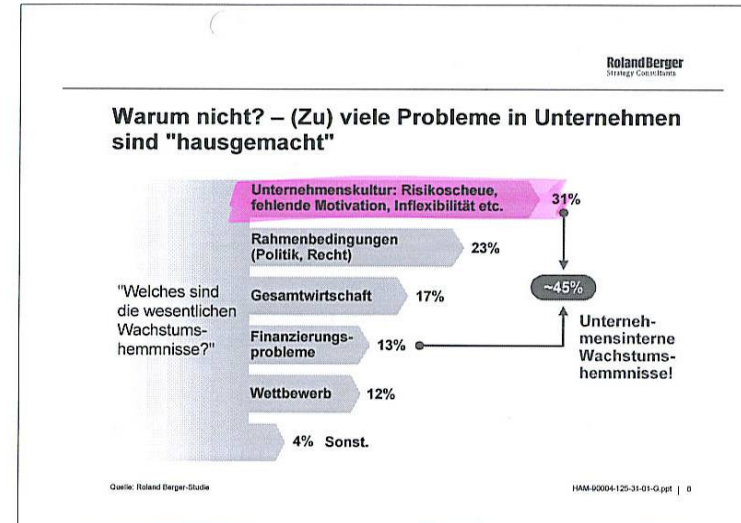
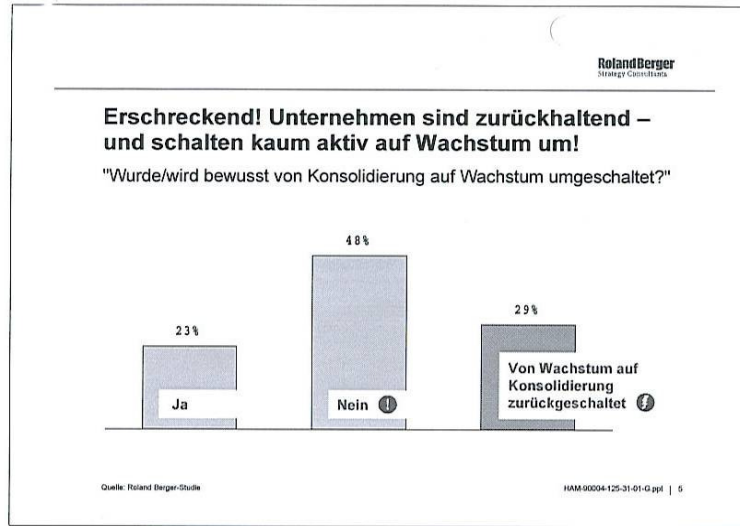
Wachsende Unternehmen bringen bessere Leistungen in allen relevanten Feldern

Ø Wachstumsraten weltweit 1996-2003 [% p.a.]

Kategorie	Outperformer	Welt-Durchschnitt
EBIT	37,3	8,5
Produktivität	13,4	5,8
Cashflow	31,9	15,3
Mitarbeiter	26,5	7,9
Gesamtrendite	23,6	17,3

HAM-0004-125-31-01-G ppt | 4

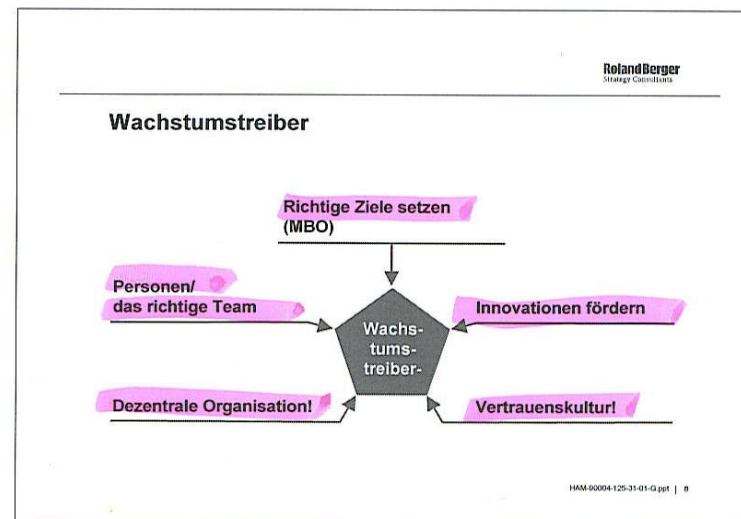
Unternehmenskultur: Roland Berger Studie



Roland Berger
Strategy Consultants

2 Wie wachsen? Wachstum entsteht bei exzellenter Führung!

Quelle: Roland Berger-Studie
HAM-90004-125-31-01-G.ppt | 7



Unternehmenskultur: Roland Berger Studie

Sechs Kernaussagen unserer Studie (1)

- 1 Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind **beim Wachstum (zu) zurückhaltend!**
 - Kein bewusstes Umschalten auf Wachstum, 1/3 schaltet zurück!
 - Zu viele "hausgemachte" Probleme
- 2 **Wachstum wird von Personen getrieben** – bei den Eigenschaften klafft allerdings eine Lücke zwischen Erkenntnis von Relevanz und Umsetzung im Alltag!
- 3 Wachstumstreiber Organisation – **Dezentralisieren** und wachstumsfördernde Corporate Governance "leben"
- 4 Eine **Vertrauensorganisation** ist wesentliche Voraussetzung für Wachstum

Sechs Kernaussagen unserer Studie (2)

- 5 **Führen über Ziele** – Wichtiges Instrument in der Führung von Vertrauensorganisationen
 - Zu starke Sanktionierung von Nichterfüllung schwächt die Performance
 - Outperformer setzen ambitionierte aber realistische Ziele, sie sanktionieren weniger hart
- 6 Innovationen – Outperformer sind in wichtigen Themen schneller am Markt als der Durchschnitt

Innovation und Integration im Veränderungsprozess

Veränderungsprozess

Innovation/Konzeption

Integration/Umsetzung

Unterschiedliche Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen

Speziell in Veränderungsprozessen wächst der mittleren Führungsebene eine besondere Verantwortung zu: Mitarbeiter des mittleren Managements müssen die Idee und die Gesamtrationalität der Strategie mittragen und quasi als Transmissionsriemen zwischen Management und Mitarbeiter agieren.

Anders formuliert: die Vorstandsebene ist verantwortlich für die Strategieentwicklung, dem mittleren Management obliegt die Umsetzung.

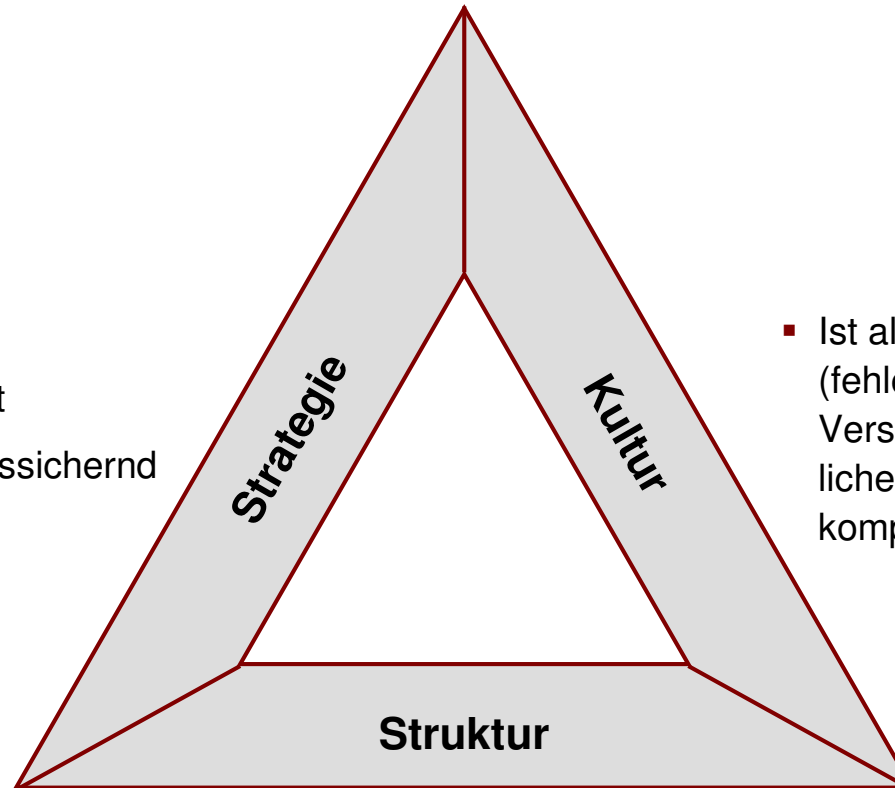
In Zeiten der Veränderung liegt die spezielle Aufgabe des mittleren Managements darin, den Veränderungsprozess so zu steuern, dass einerseits Sicherheit und Orientierung gewährleistet werden andererseits die Mitarbeitenden dazu motiviert werden, die Veränderung engagiert mitzutragen.

Für Führungskräfte ist es dazu erforderlich, die eigene Führungsrolle und das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und den neuen Herausforderungen anzupassen.



Ergebnisse der Interviews

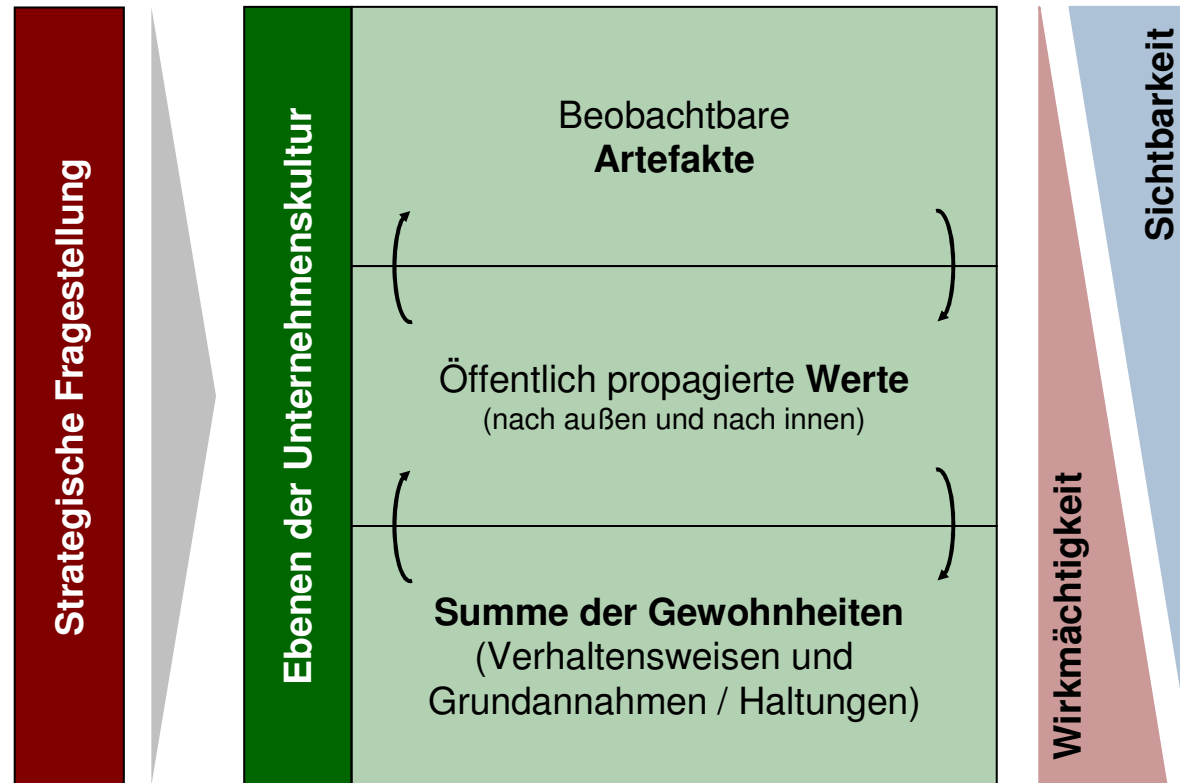
- Ist bekannt
- Ist gut akzeptiert
- Wird als zukunftssichernd eingeschätzt



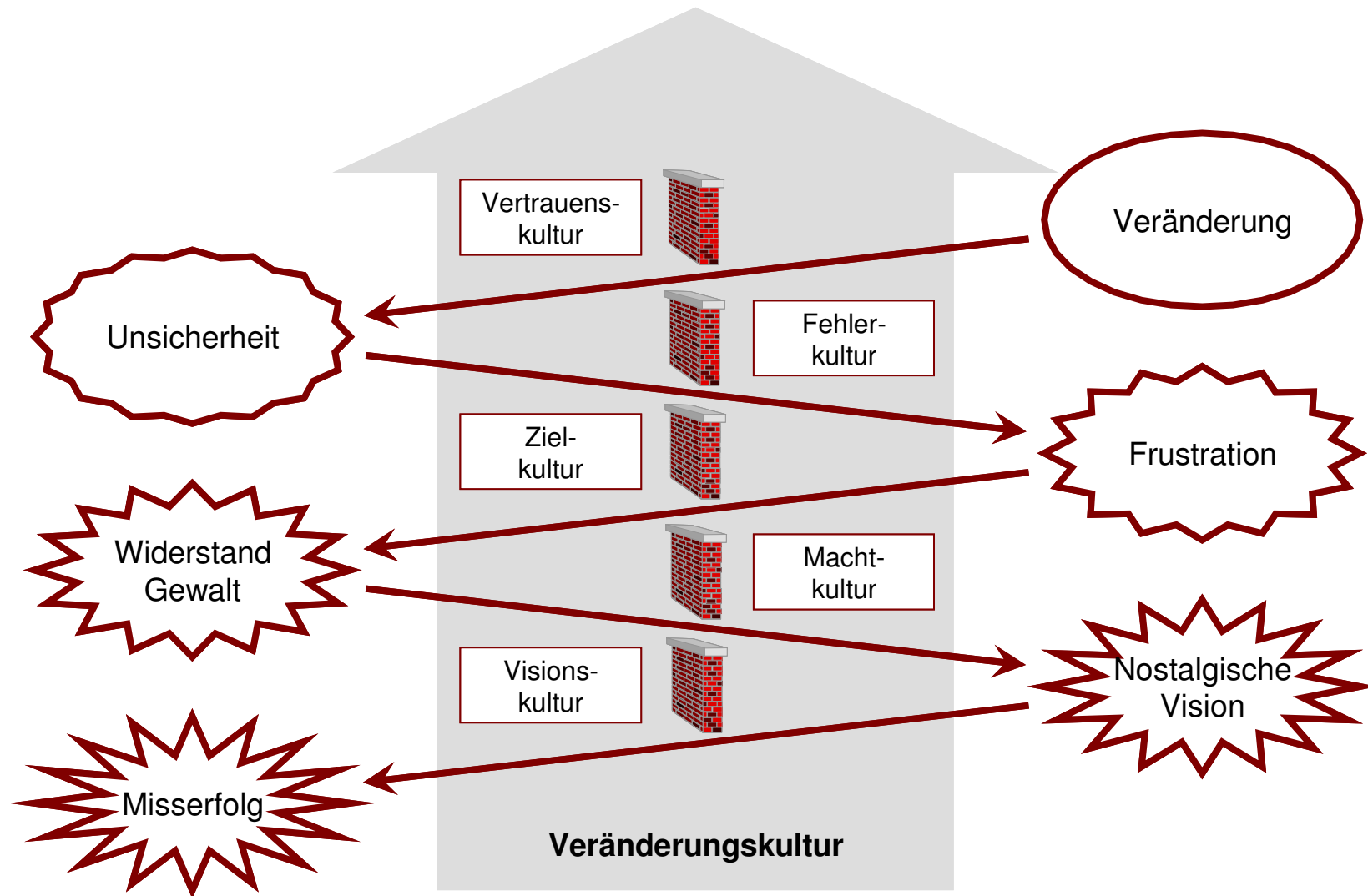
- Ist als Kultur noch nicht gelebt (fehlende Zentrenidentität, Verständnis der unterschiedlichen Führungsrollen und –kompetenzen)

- Ist bekannt
- Ist theoretisch akzeptiert (nur vereinzelte Kritik an der Gesamtstruktur bzw. wenn, dann keine grundsätzliche, sondern nur umsetzungsbezogene Kritik)
- „Instrumente der Struktur“ werden akzeptiert

Definition des Kulturbegriffs



Kulturverantwortung in Veränderungsprozessen: Die Kulturtreppe



Unternehmenskultur

Vertrauenskultur

- Wie wird Vertrauen aktiv initiiert?
- Werden Informationslücken vertrauensvoll oder misstrauisch ergänzt?
- Erzeugt die Kommunikation ausreichend Vertrauen, um jemandem zu glauben?

Fehlerkultur

- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wie finden Fehleranalysen statt?
- Welches Menschenbild vertritt die Organisation?

Machtkultur

- Welche Formen von Macht werden erlebt?
- Gibt es eine fördernde Feedbackkultur?
- Wie gebraucht man Macht um Widerstände aufzulösen?

Zielkultur

- Was bedeutet führen mit Zielen?
- Welche Konsequenzen haben Handeln und Nicht-Handeln?

Visionskultur

- Wie sieht die eigene Vision aus?
- Gibt es eine Strategie neue Visionen gemeinsam aufzubauen?

Veränderungskultur

- Wie hält man mentale Modelle flüssig?
- Wie entwickeln Teams neue Lösungen?
- Wie entstehen Lösungen 2. Ordnung?