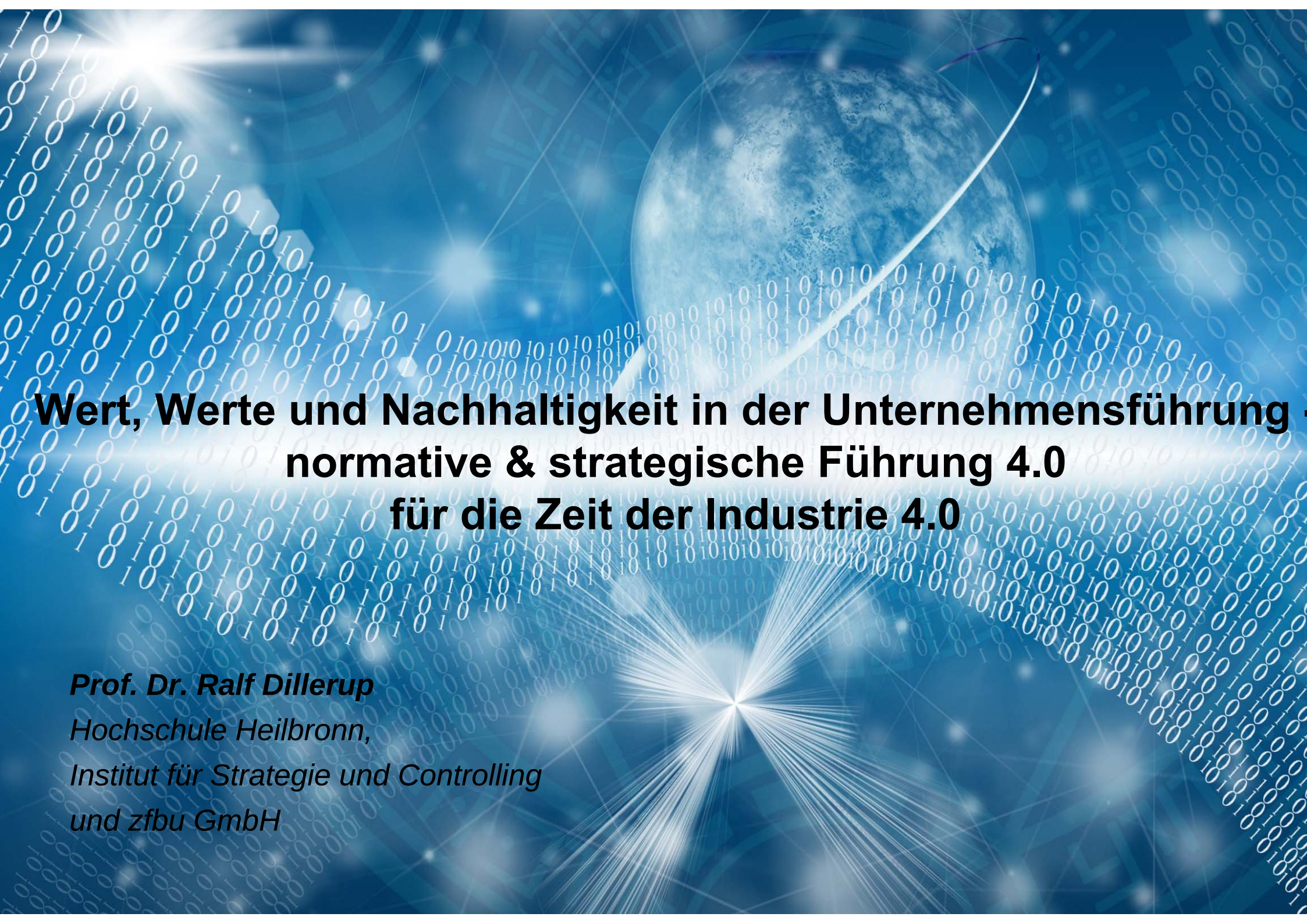




Wert, Werte und Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung normative & strategische Führung 4.0 für die Zeit der Industrie 4.0

Prof. Dr. Ralf Dillerup
Hochschule Heilbronn,
Institut für Strategie und Controlling
und zfbu GmbH

Wert, Werte und Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

- normative & strategische Führung 4.0

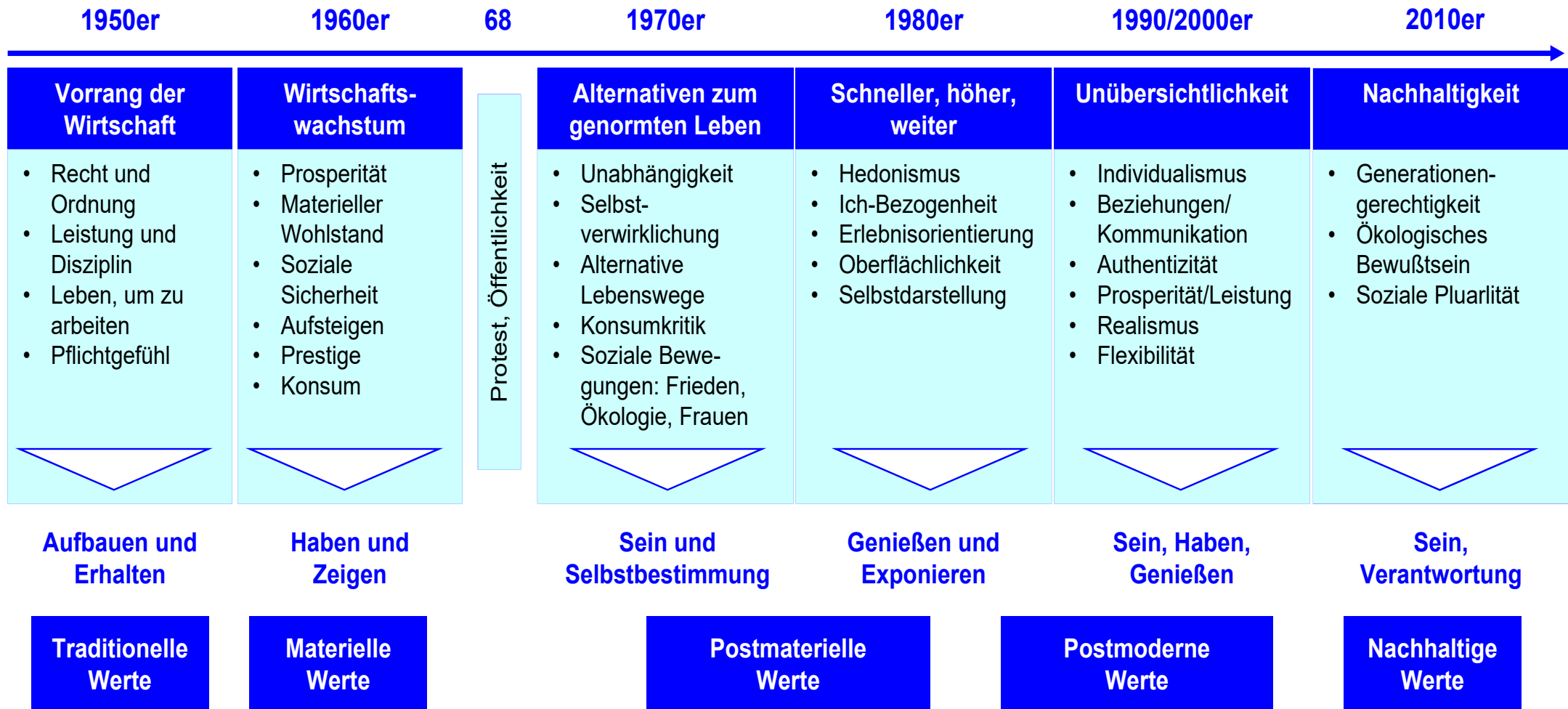
für die Zeit der Industrie 4.0

- 1. Was ist Erfolg?**
- 2. Was ist Industrie 4.0?**
- 3. Was kommt mit Führung 4.0 auf uns zu?**

Traditioneller Erfolg = Überleben, Profit und Wachstum

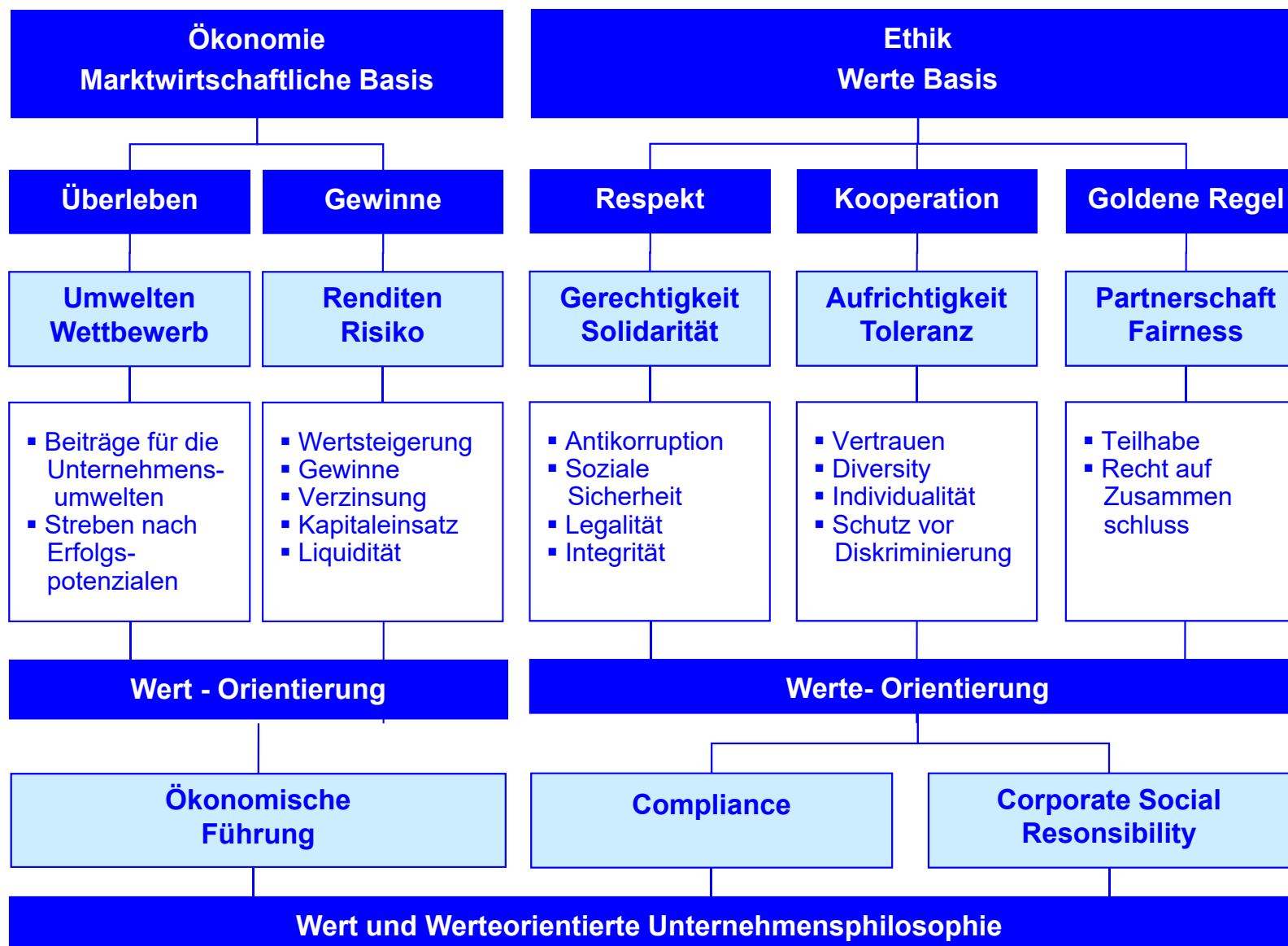


Wertewandel in Deutschland

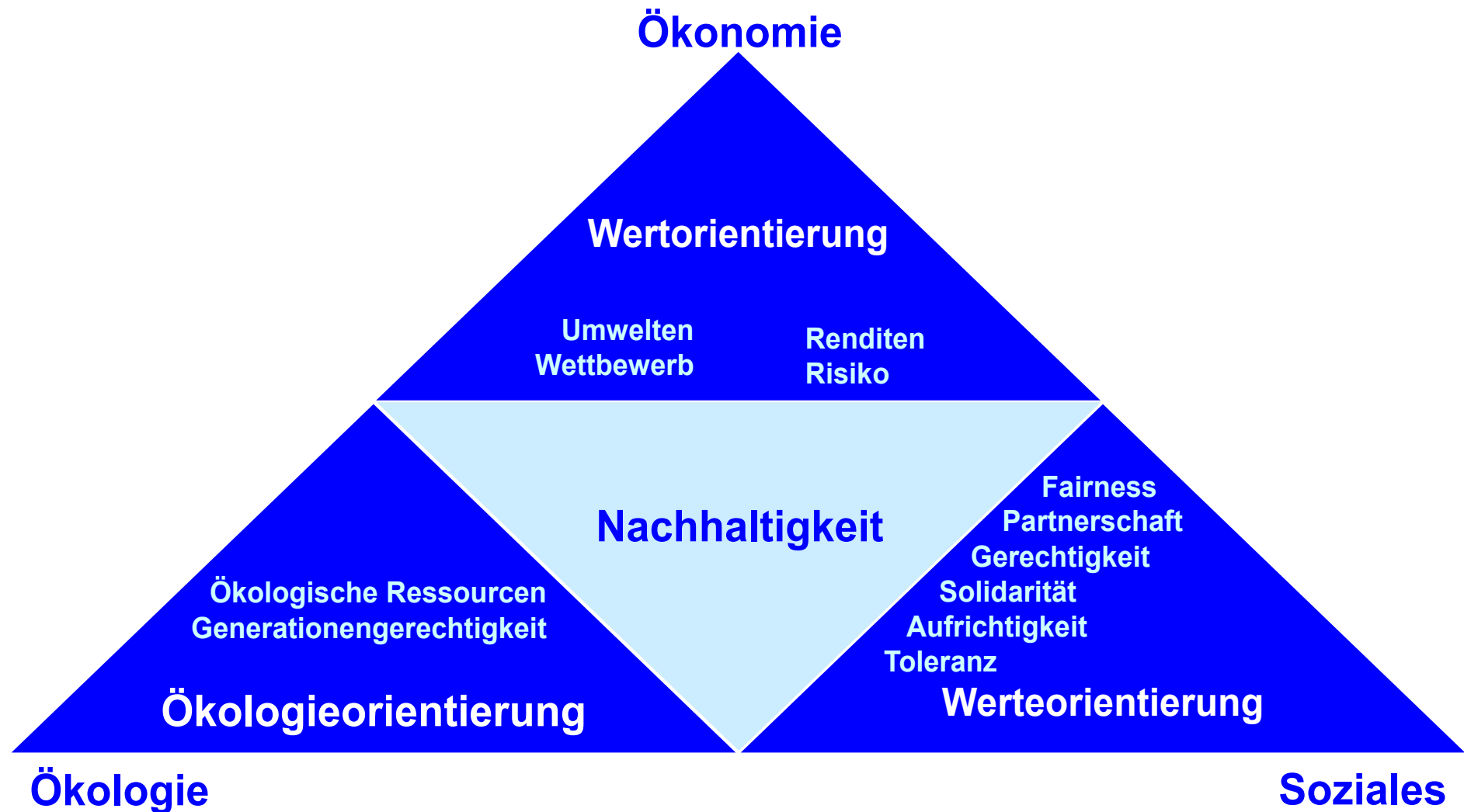




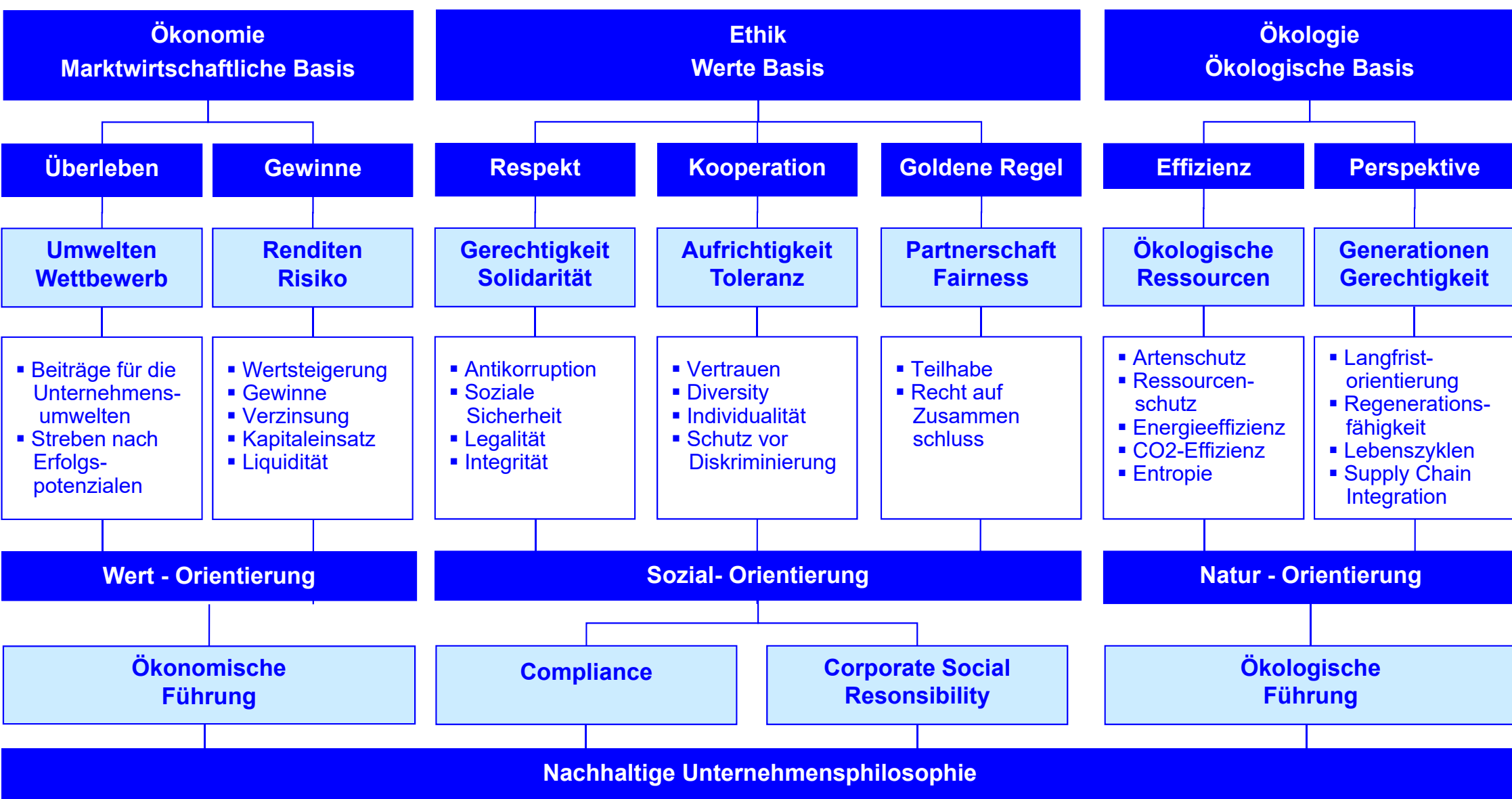
Wert und Werte in der Unternehmensführung



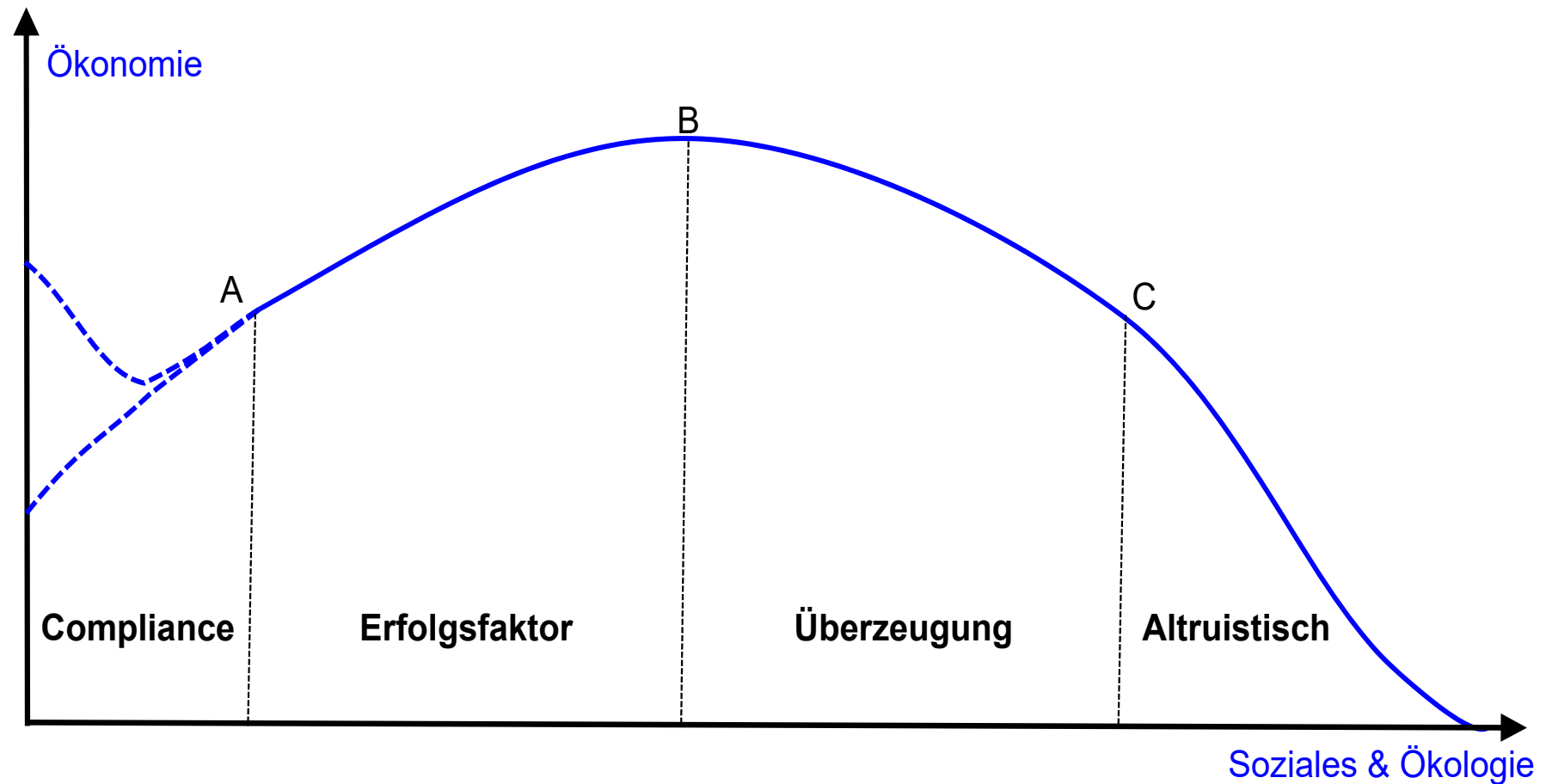
Nachhaltigkeit = Wert + Werte + Ökologie



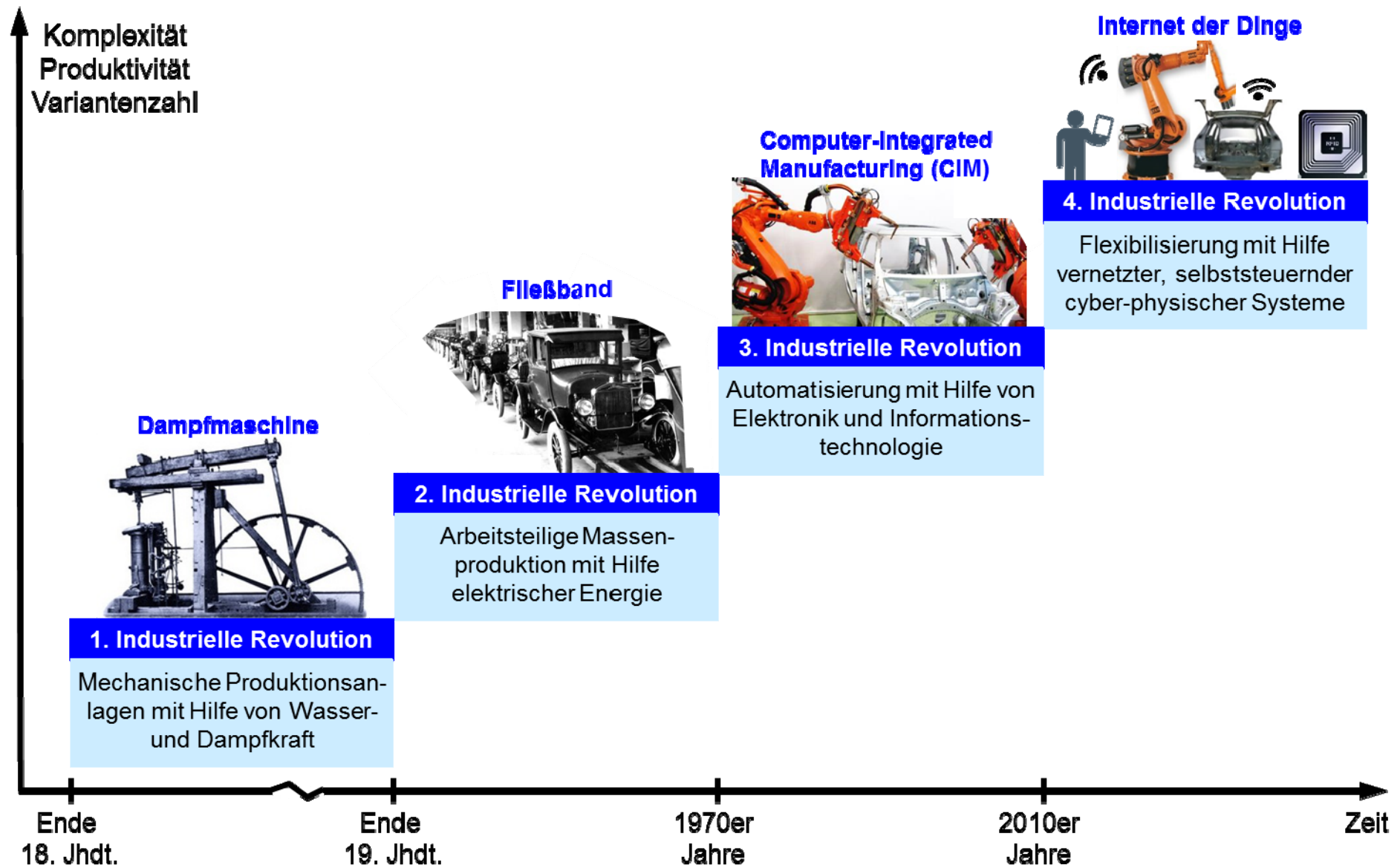
Nachhaltiger Erfolg der Unternehmensführung



Zielbeziehungen unternehmerischer Nachhaltigkeit

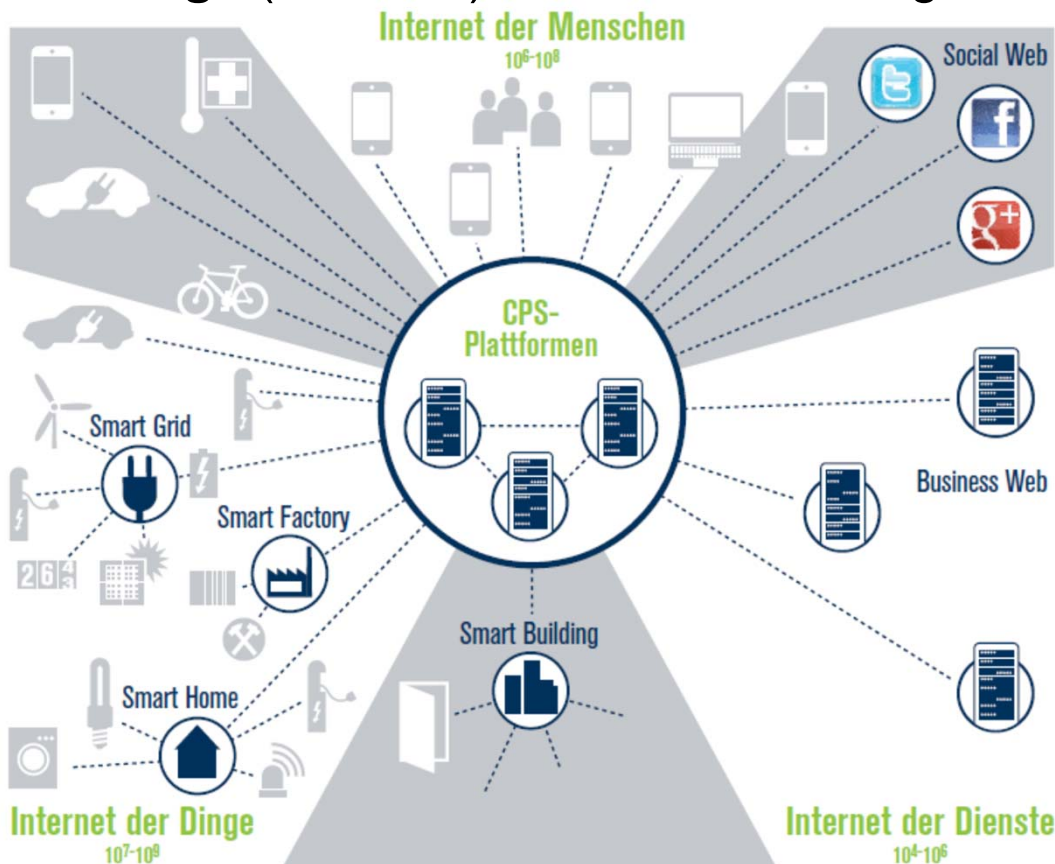


Stufen industrieller Entwicklung



Internet der Dinge – Web 3.0

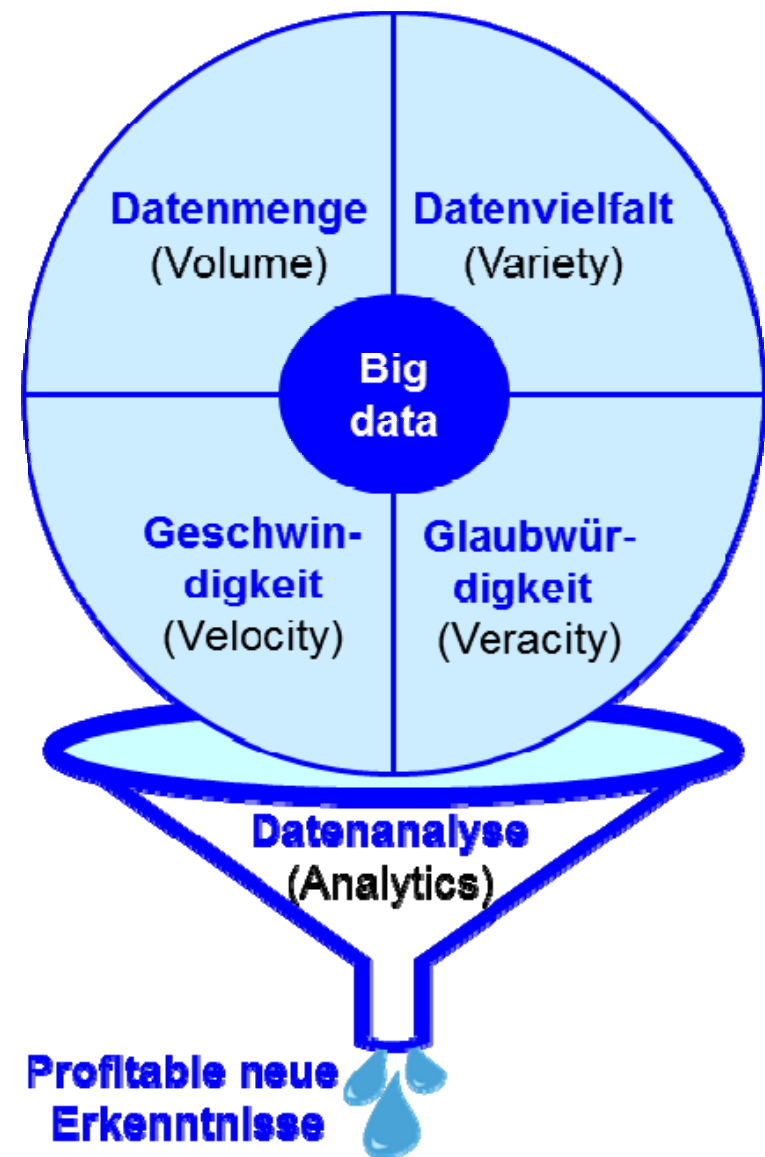
- **Dokumente** (Web 0): 1980 - TCP/IP-Protokoll
- **Unternehmen** (Web 1.0): 1990 – Webbrowser - E-Commerce
- **Menschen** (Web 2.0): 2000 - private Nutzung - soziale Netze – ca. 5,5, Mrd. User
- **Dinge** (Web 3.0): 2010 - Vernetzung von intelligenten Objekten – Big Data



Das Internet der Dinge bezeichnet die Vernetzung physischer Gegenstände, die Daten über sich und ihre Umgebung mit Hilfe eingebetteter Systeme erfassen und weiterleiten. Diese intelligenten Objekte (Smart Objects) verfügen über eigene Internetadressen und können selbstständig drahtlos miteinander kommunizieren.

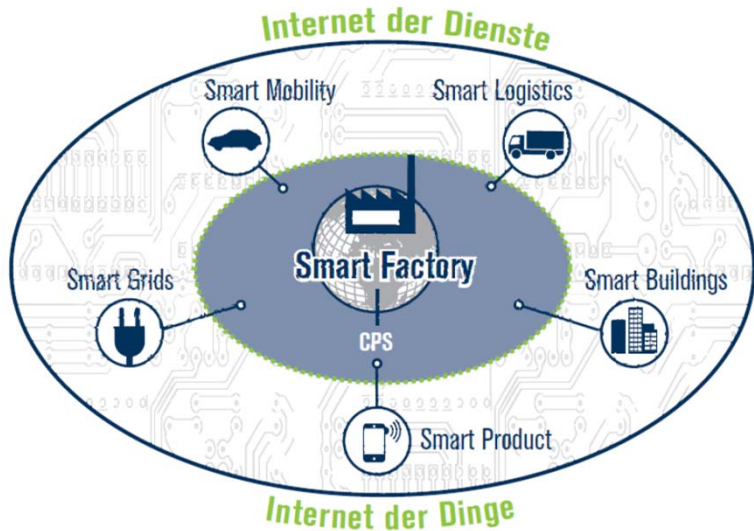
Internet der Dinge und Big Data

Big Data bezeichnet die echtzeitbasierte Analyse gewaltiger Mengen überwiegend unstrukturierter, digitaler Daten aus unterschiedlichen Quellen, um zuverlässige und wirtschaftlich profitable neue Zusammenhänge zu erkennen.



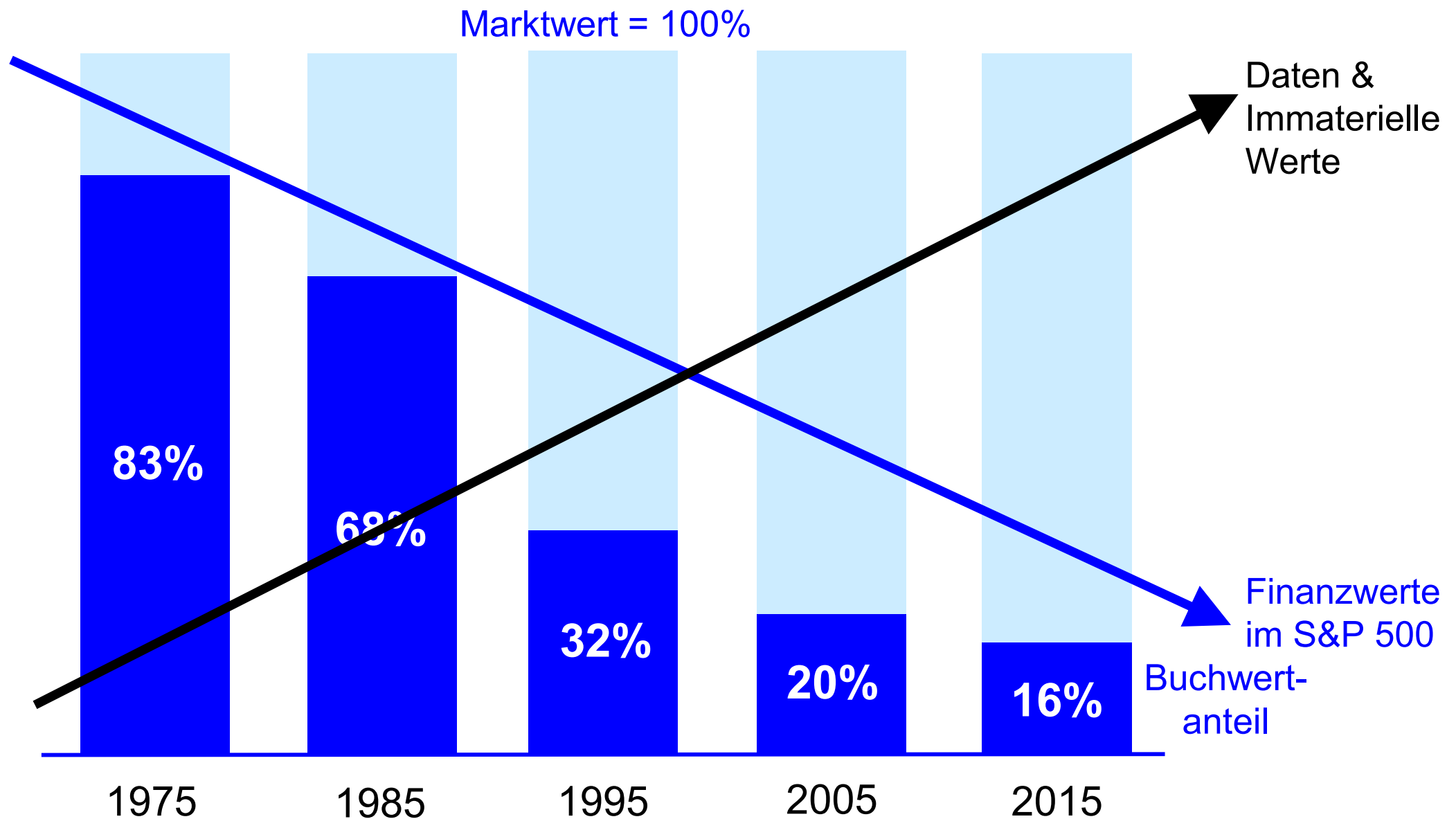
Industrie 4.0 – Unternehmen im Zeitalter des Web 3.0

Industrie 4.0 steht für ...eine neue Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette ..von Produkten...aufgrund zunehmend individualisierten Kundenwünschen... (BITKOM, Fraunhofer IAO, 2014, S. 17)



In einer intelligenten Fabrik sind Menschen, Maschinen, Ressourcen und Produkte so miteinander vernetzt, dass sämtliche Fertigungs- und Logistikprozesse der gesamten Wertschöpfungskette mit Hilfe von cyber-physischen Systemen flexibel, dezentral und weitgehend selbst gesteuert werden können.

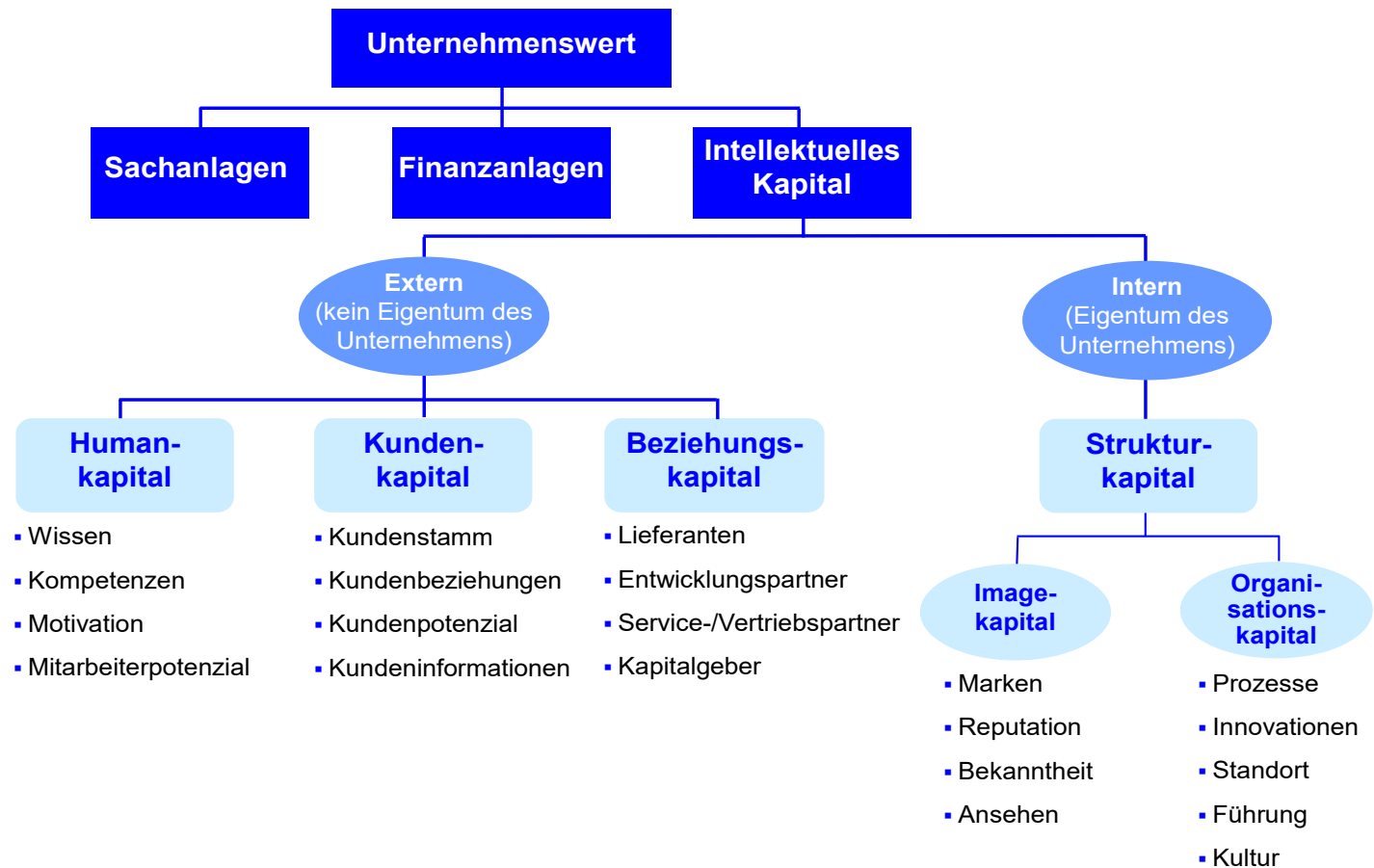
Industrie 4.0: Bedeutung von Finanzwerten und Daten



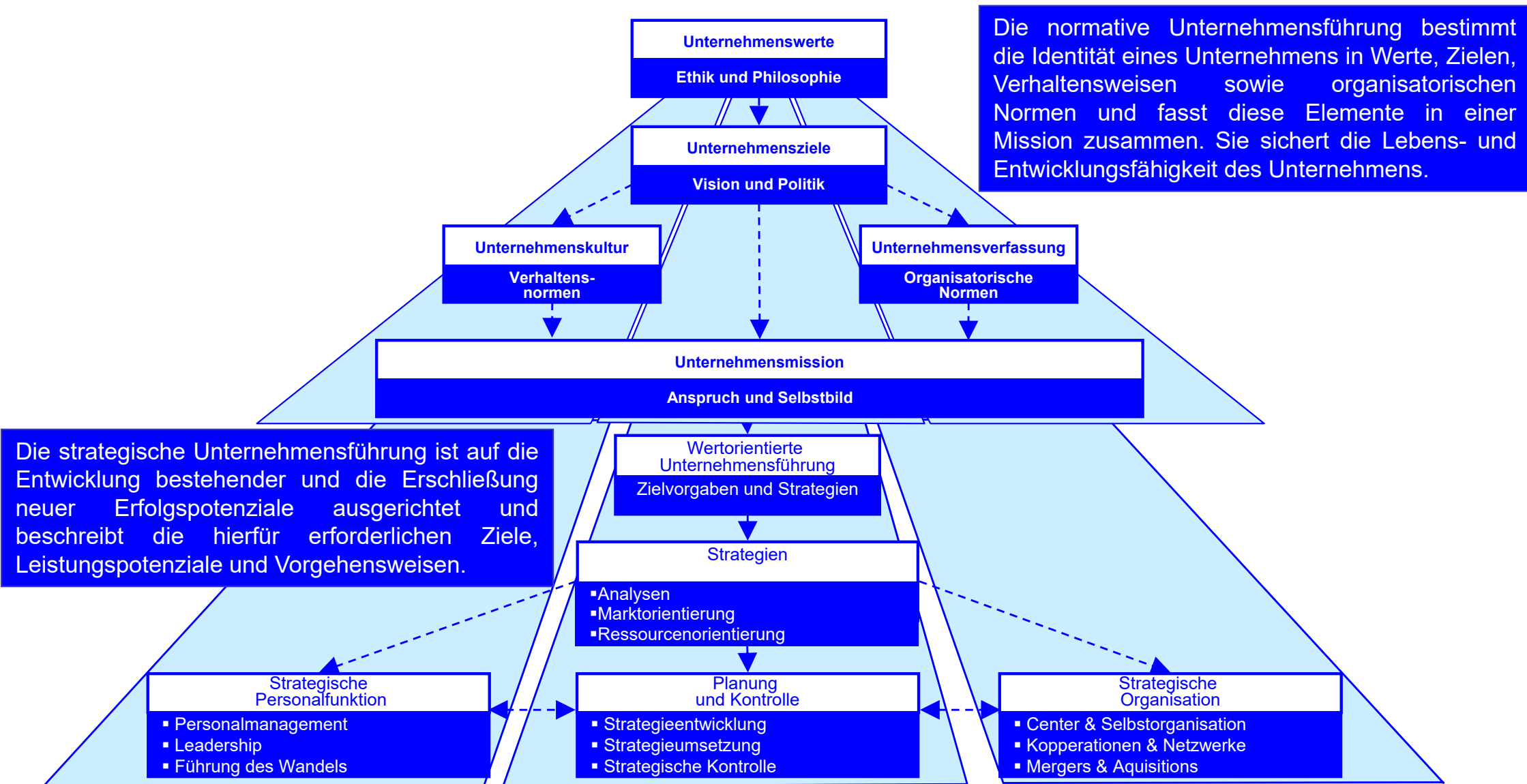
Steigende Bedeutung und Merkmale intellektuellen Kapitals

Merkmale

- Kostenstruktur
- Nutzung bedingt keinen Wertverlust
- Nicht-Rivalität der Nutzung
- Netzwerkeffekte
- Verfügungsrechte größtenteils verteilt
- Handelbarkeit
- ...



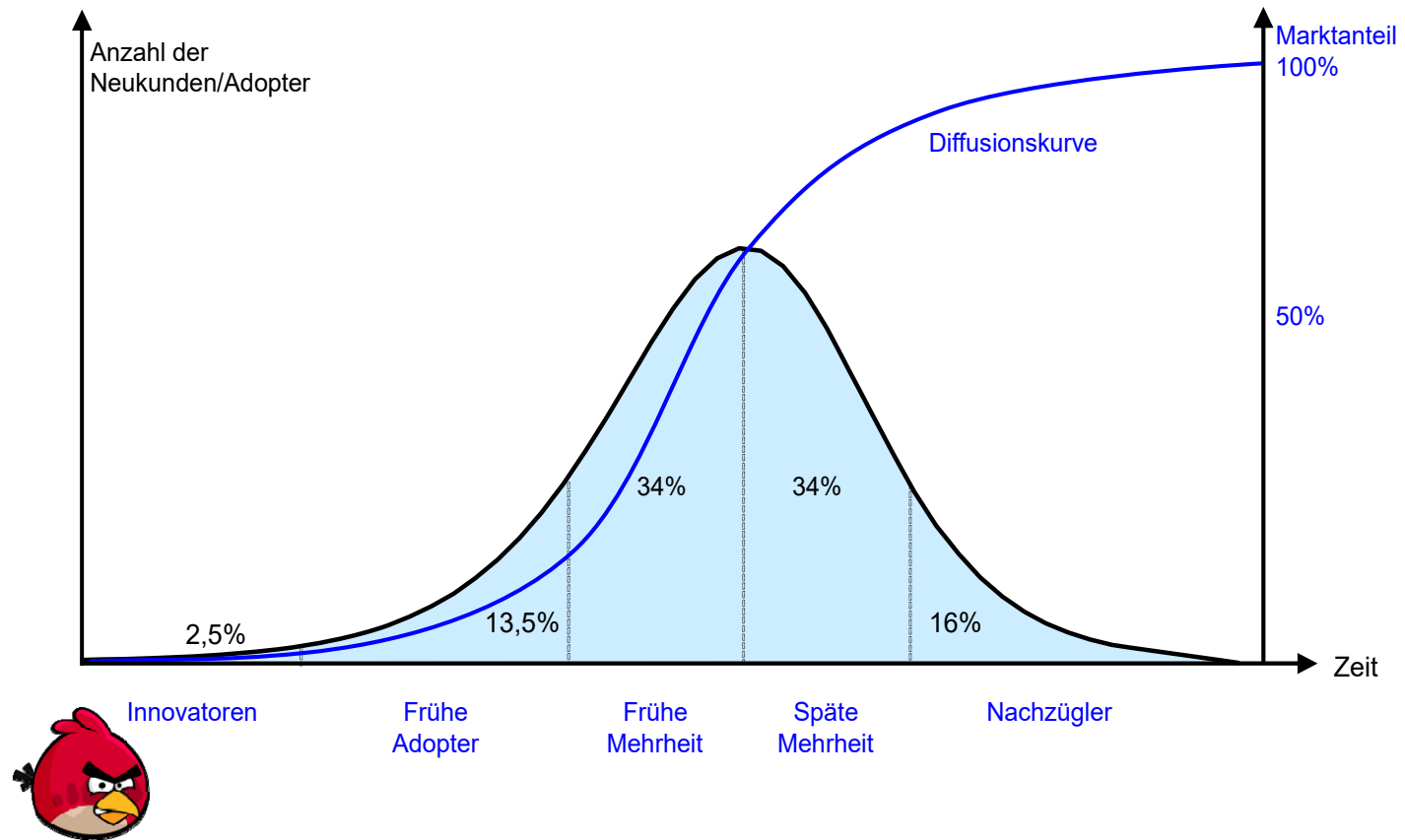
Elemente normativer & strategischer Unternehmensführung



Zunahme der Innovations- bzw. Diffusionsgeschwindigkeit

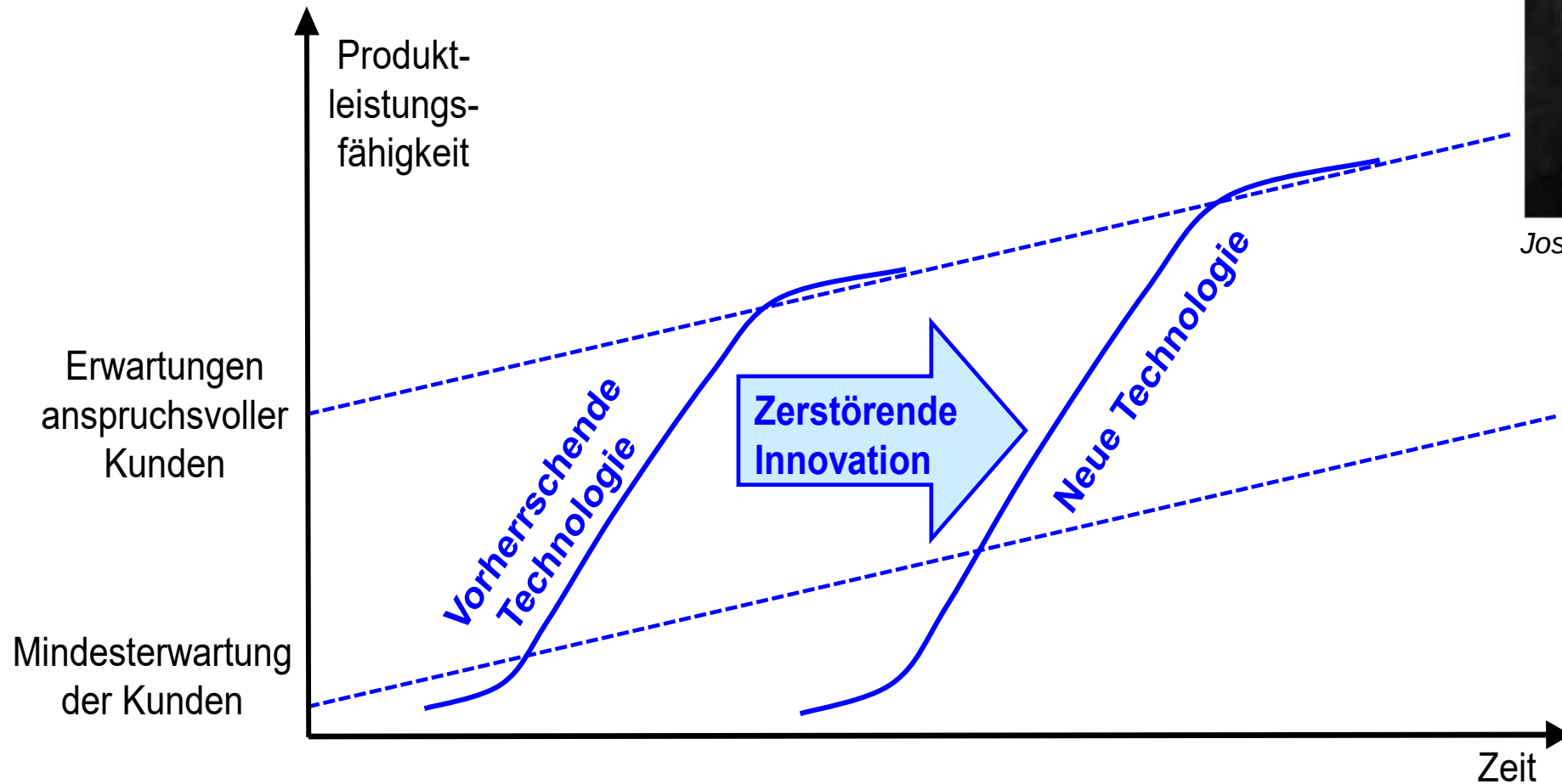
50 Millionen Nutzer in....

- Radio 38 Jahre
- Fernsehen 13 Jahren
- Internet 4 Jahren
- *Instagram* 6 Monate
- *Angry Birds* 35 Tage



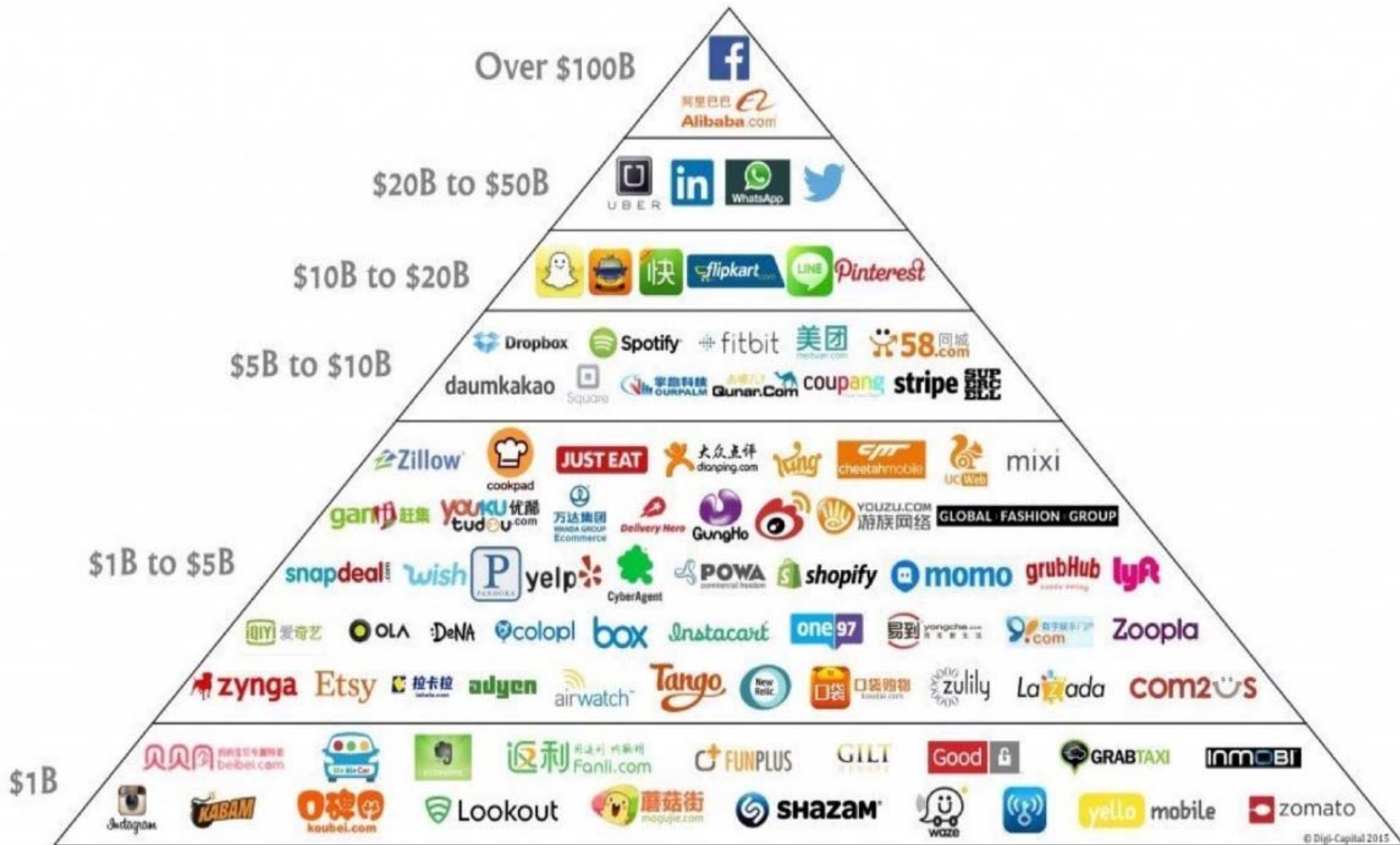
- 1 Produkteinführung bei *Amazon Web Services* in 2015 alle 11,6 Sekunden

Disruption - Zerstörerische Innovation

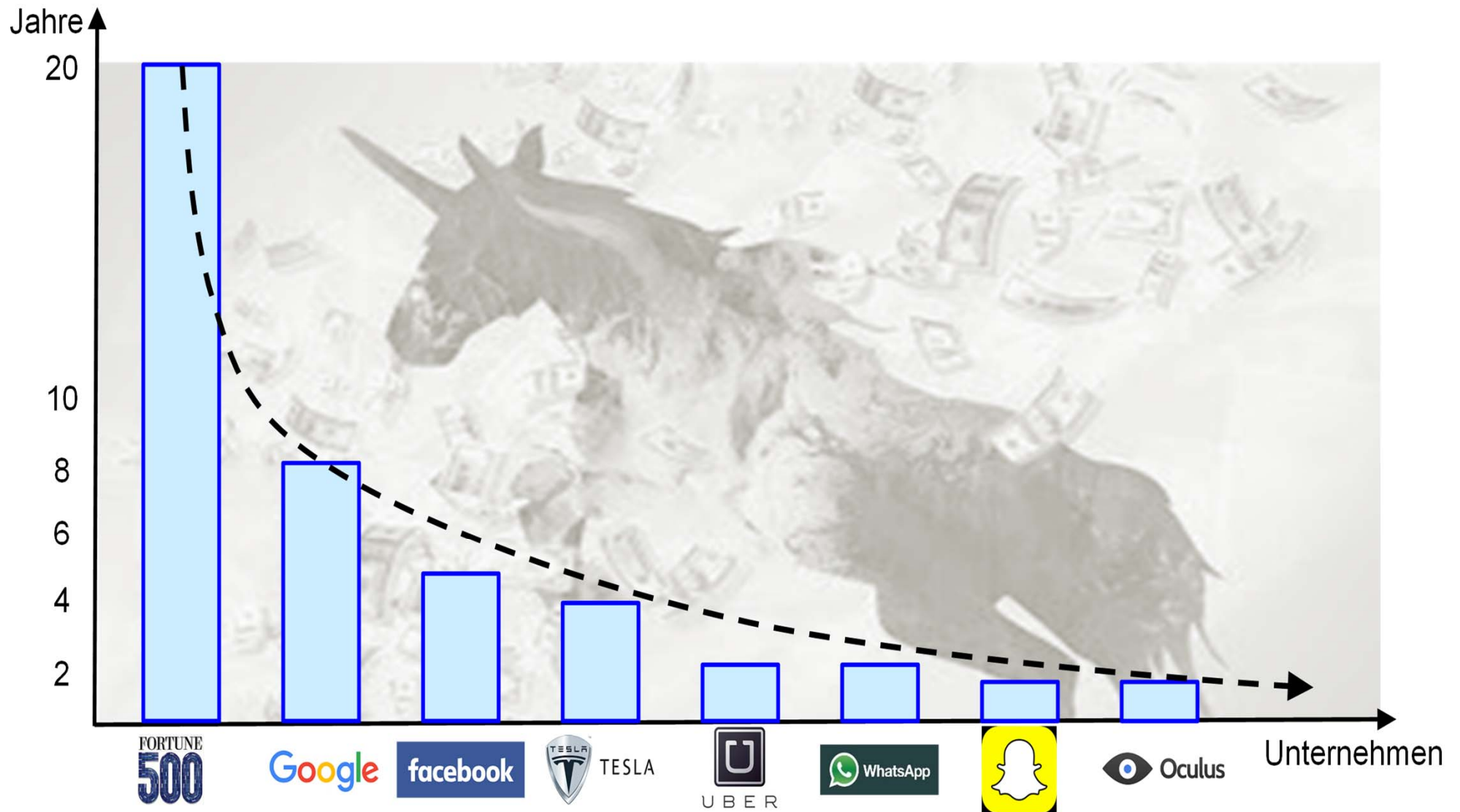


Joseph Schumpeter

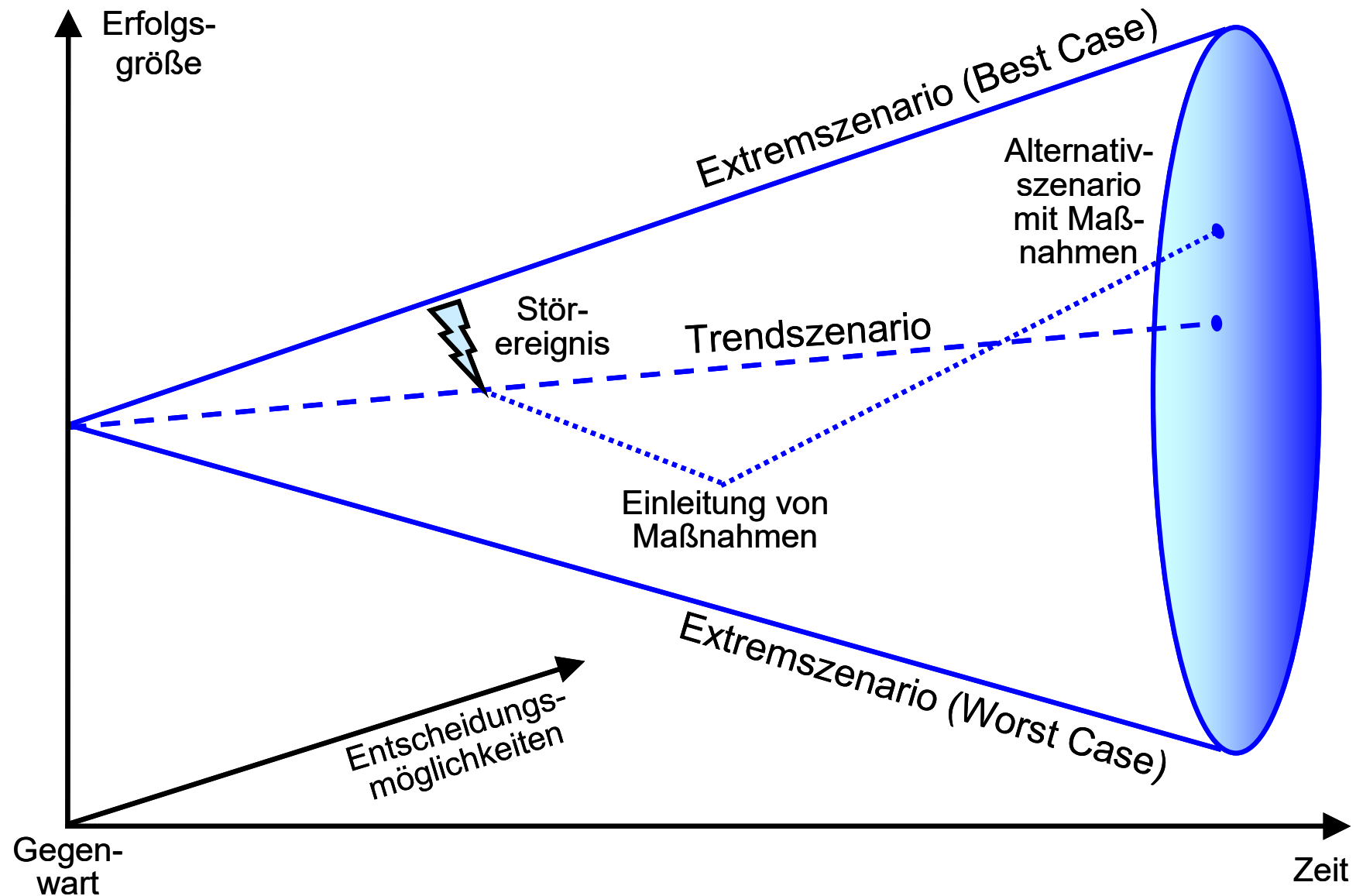
Unicorns des mobilen Internets im Jahr 2015



Zunahme der Entrepreneurship-Geschwindigkeit



Traditionelle Szenariotechnik



Verschiebung von absoluten zu relativen Zielen

Absolute Zielvorgabe

ROCE In %

Plan

Reallsiert

Plan
(15%)

Ist
(21%)

Vergleich: Plan-Ist

Relative Zielvorgabe

ROCE In % zum Markt

Plan

Reallsiert

„ROCE
in % *besser*
als Markt-
durchschnitt“

Ist
(21%)

Markt
(25%)

wich-
tigster
Wettbe-
werber
(28%)

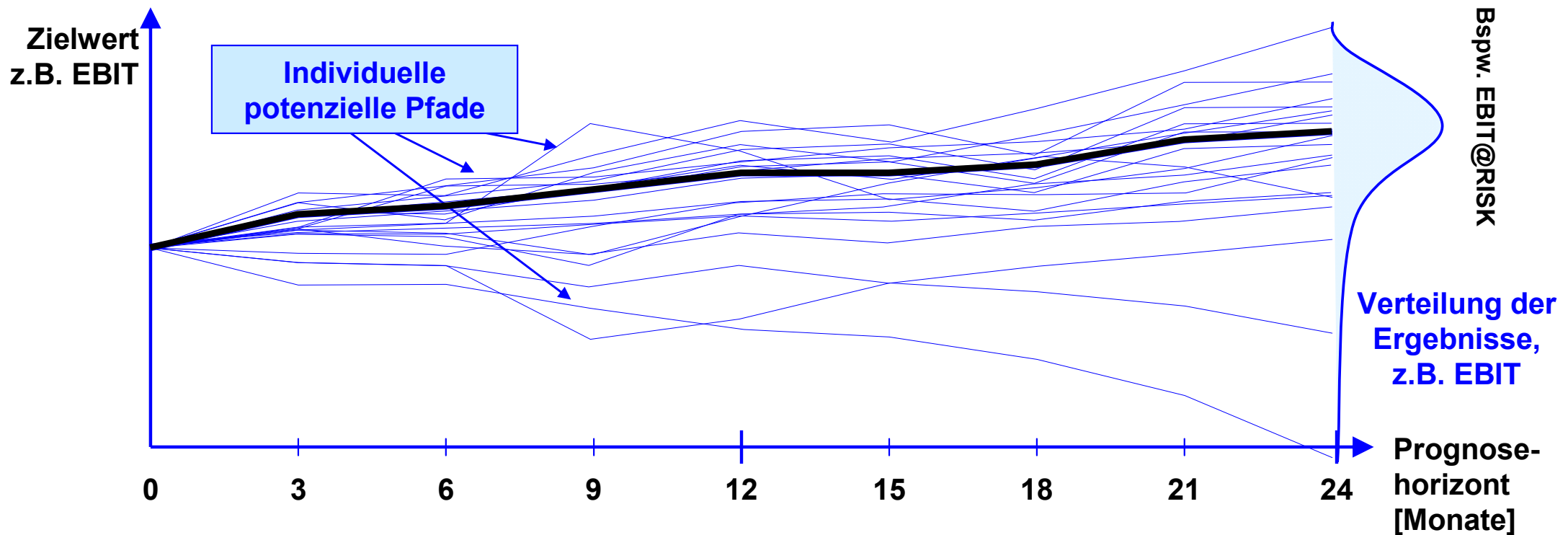
Vergleich: Markt-Ist

Neue Zusammenarbeit

- Schaffen und Verbreiten von Wissen
- Stabile Organisationen schaffen
- Sinnvolle Nutzung der Macht des Marktes
- Nutzung digitaler Möglichkeiten
- Regulierung der 7/24 Informationsverfügbarkeit
- Regeln guter neuer Kommunikation, z.B. E-Mail Kultur



Risikokultur versus Risikomanagement+



Weniger Management und mehr Leadership

Leadership umfasst die Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtungen geben. Leader befähigen ihre Mitarbeiter, bei der Umsetzung von Veränderungen herausragende Leistungen zu vollbringen.

	Management	Leadership
Führungstypus	Transaktional	Transformierend
Veränderungsintensität	Evolutionär	Revolutionär
Führungsfunktion	Lenken / Gestalten	Entwickeln / Gestalten
Führungsebene	Operativ / Strategisch	Normativ / Strategisch
Motivationsanreiz	Primär extrinsisch (Belohnung und Bestrafung)	Primär intrinsisch (Gemeinschaft und Überzeugung)
Ziel	Effizienz („Die Dinge richtig tun“).	Effektivität („Die richtigen Dinge tun“)
Zielhorizont	Erreichung vereinbarter (überwiegend kurzfristiger) Ziele	Unternehmenswert nachhaltig steigern und Zukunft sichern
Aufgabenfelder	Optimierung, Ordnung und Beständigkeit sicherstellen	Wirksamkeit, Energien aktivieren, Wandel einleiten und gestalten
Teilaufgaben	Probleme lösen, Aktivitäten planen, organisieren und kontrollieren	Visionen entwerfen, Mitarbeiter inspirieren/aktivieren, Sinn stiften
Komplexitätsdimension	Beherrschung der Kompliziertheit (Elementevielzahl)	Beherrschung der Dynamik (Veränderlichkeit)
Risikosicht	Risiken minimieren/eliminieren	Risiken eingehen/Chancen nutzen



Wiederentdeckung des Unternehmertums - Entrepreneurship

Entrepreneure entdecken Chancen, setzen Innovationen durch, nutzen Ressourcen und tragen die Risiken.

- **Entdecken von Chancen:**

Unternehmer finden, evaluieren und nützen neue Geschäftsmöglichkeiten.

- **Durchsetzen von Innovationen:**

Neuerungen werden entwickelt, umgesetzt und vermarktet.

- **Nutzung von Ressourcen:**

Entrepreneure identifizieren, erschließen und kombinieren die für das Unternehmen wichtigen Ressourcen.

- **Tragen von Risiken:**

Unternehmer schätzen die Risiken des unternehmerischen Handelns ab und übernehmen sie.



Joseph Schumpeter

Wertstabilität und Langfristiges Denken

- Werte geben Orientierung und Handlungsrahmen
- Langfristorientierung hilft bei kurzfristiger Unplanbarkeit



Wir leben in einer aufregenden Zeit!

Erfolg ist mehrdimensional ökonomisch, sozial und ökologisch.

Industrie 4.0. ist eine Revolution in Wirtschaft und Gesellschaft.

Industrie 4.0. verändert fast alles und beschleunigt massiv.

Führung 4.0. wird sich wesentlich von traditioneller Führung unterscheiden – Entrepreneurship ist gefragt!





Institut für Strategie und Controlling
Studiendekan Unternehmensführung
Akademischer Direktor MBA Global Business

Hochschule Heilbronn
Max-Planck-Str. 39
74081 Heilbronn

Tel.: +49 (0)7131 - 504 496
mail dillerup@hs-heilbronn.de