



*Das unternehmerische
Unternehmen –*

*Strukturwandel als
Erfolgsmilieu für den
Mittelstand?*

*Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
WIFU-Stiftungsprofessur für Personal und Organisation,
insbesondere in Familienunternehmen*



Hauptakteure in der Region



Lebenszyklen in Regionen und Unternehmen

- Regionen spezialisieren sich über die Zeit
 - Unternehmen wandeln sich von „jungen“ in „alte“ Unternehmen
- Dies erhöht sowohl Rendite als auch das Risiko im Strukturwandel!

Junge Unternehmen verdrängen Alte Unternehmen (Schumpeter)

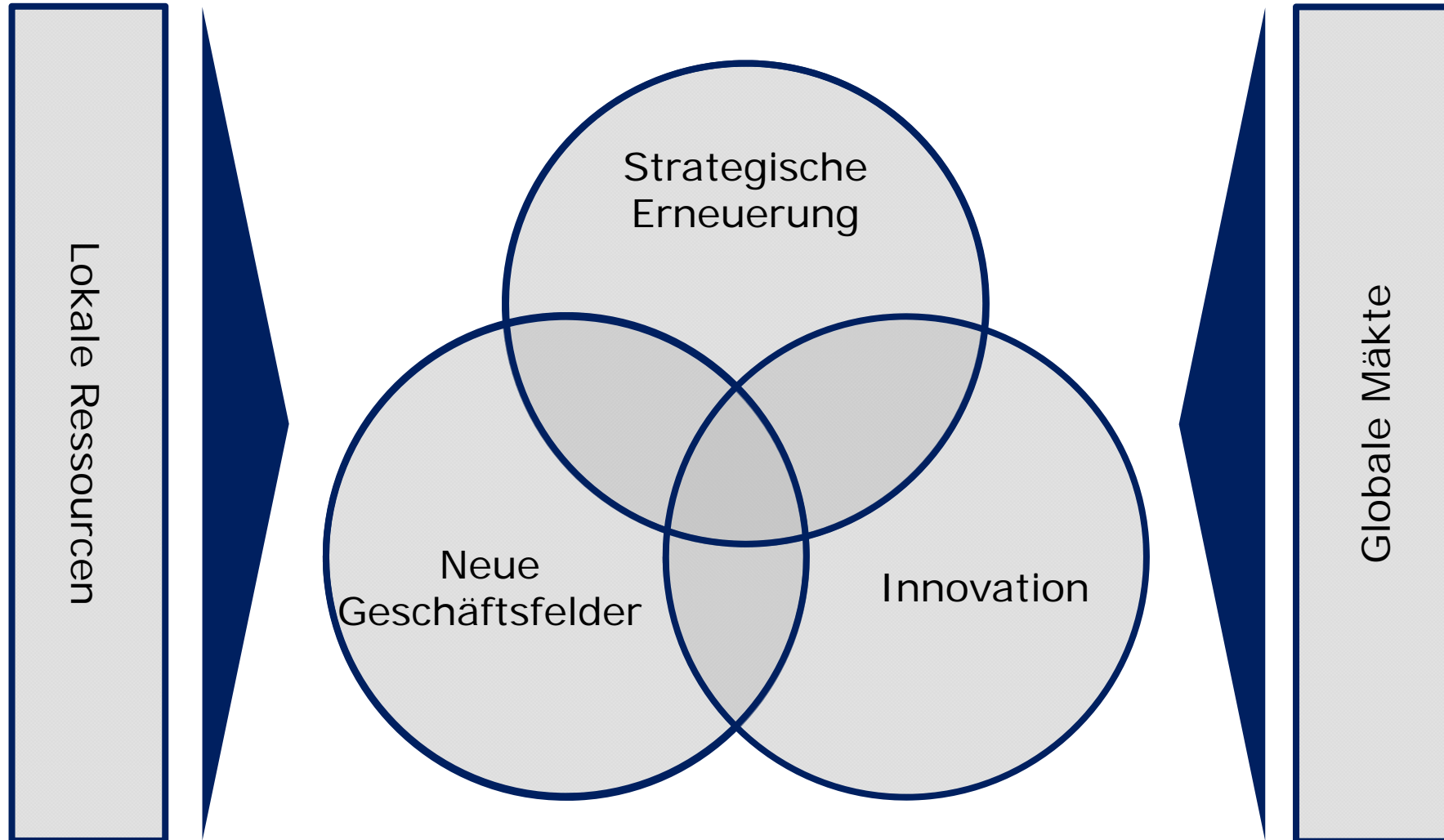


*„Es waren nicht die Postkutscher,
welche die Eisenbahnen gründeten.“*



- Unternehmer als Entdecker und Durchsetzer des Neuen
- Bedingung dieser Durchsetzung des Neuen (Innovation) ist die Zerstörung des Alten (schöpferische Zerstörung)
- „Junge“ Unternehmen etablieren Innovationen auf Märkten, welche zum Niedergang „Alter“ Unternehmen Firmen führen
- *Wie können alte Unternehmen sich „verjüngen“?*

Unternehmerische Kernaufgaben



→ Regionale Wettbewerbsvorteile in einer globalisierten Welt

Strategische Erneuerung



Gelegenheiten erkennen

- Märkte
- Branchen
- Technologien
- Kunden und Lieferanten

Analytische Kapazitäten und Fähigkeiten schaffen

Kern-kompetenzen?

Gelegenheiten ergreifen

- Grenzen des Unternehmens
- Geschäftsmodelle
- Loyalität von MA und Kunden sichern

Kooperative Strukturen und Prozesse etablieren

Netzwerke?

Gefahren abwehren

- Dezentralisierung
- Modularisierung
- Wissensmanagement
- Governance

Kontinuierliche Anpassung spezifischer Ressourcen

Professiona-lisierung?

Innovation



Exploitation

Organisational

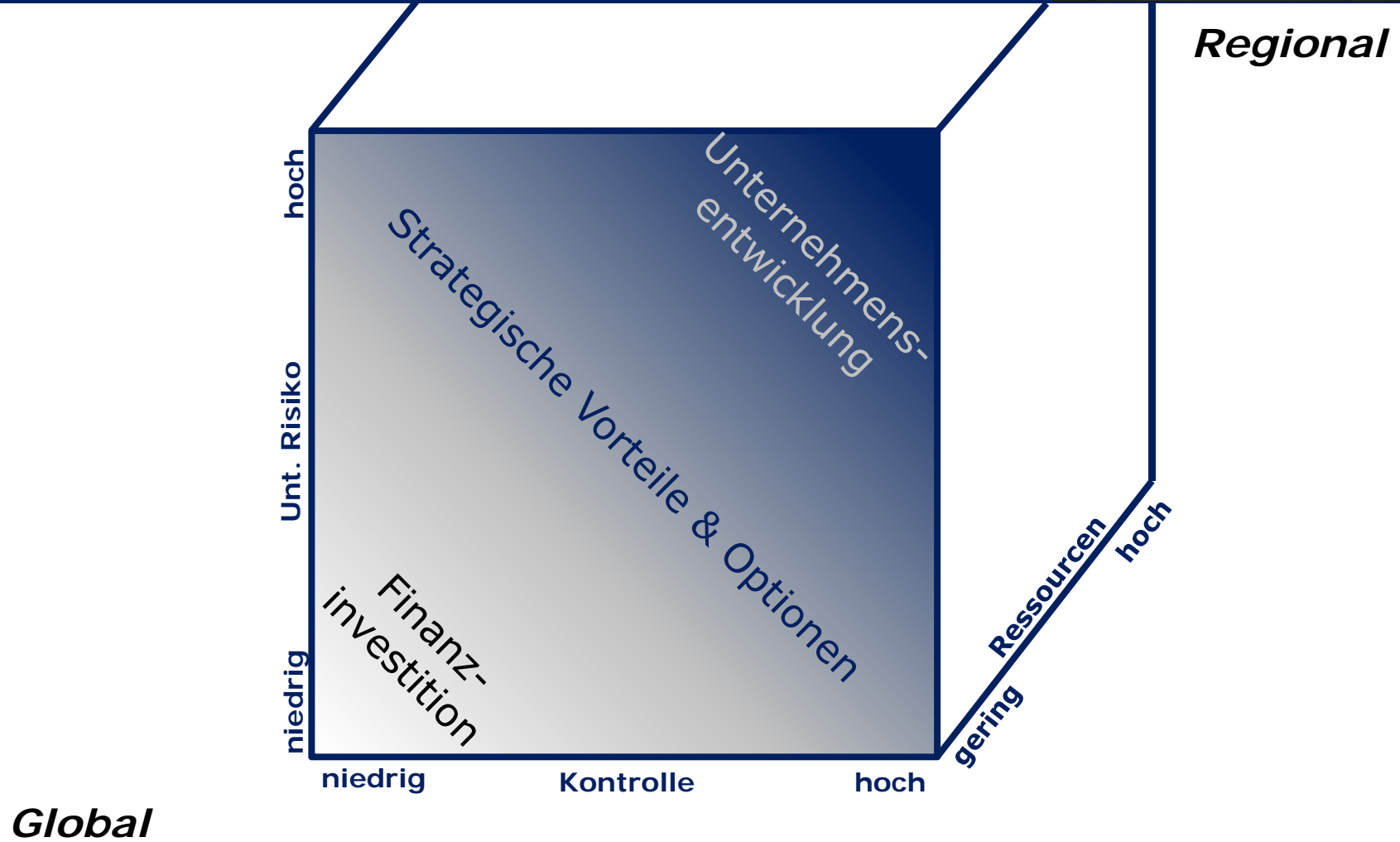
Inkrementelle
Prozessinnovationen
innerhalb bestehender
Technologien

regional

Exploration

Radikale
technologische
Innovation von
Produkten und
Methoden

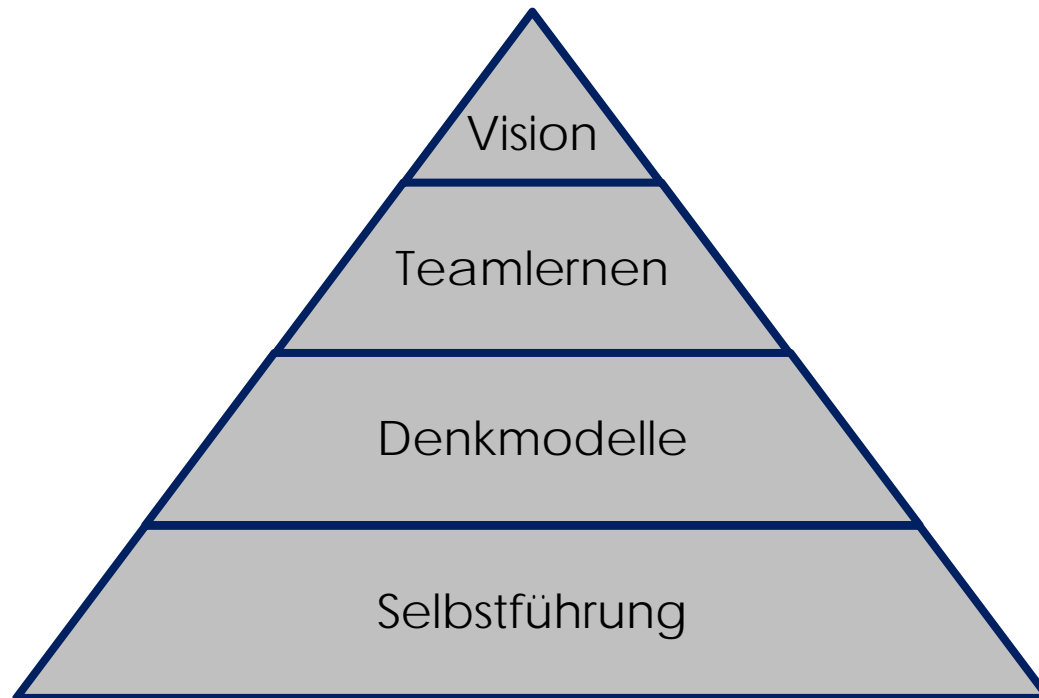
Erschließung neuer Geschäftsfelder



Die „selbstverjüngende“ Organisation



Strukturwandel



- Identität bilden
- Ziele setzen
- Motivation schaffen

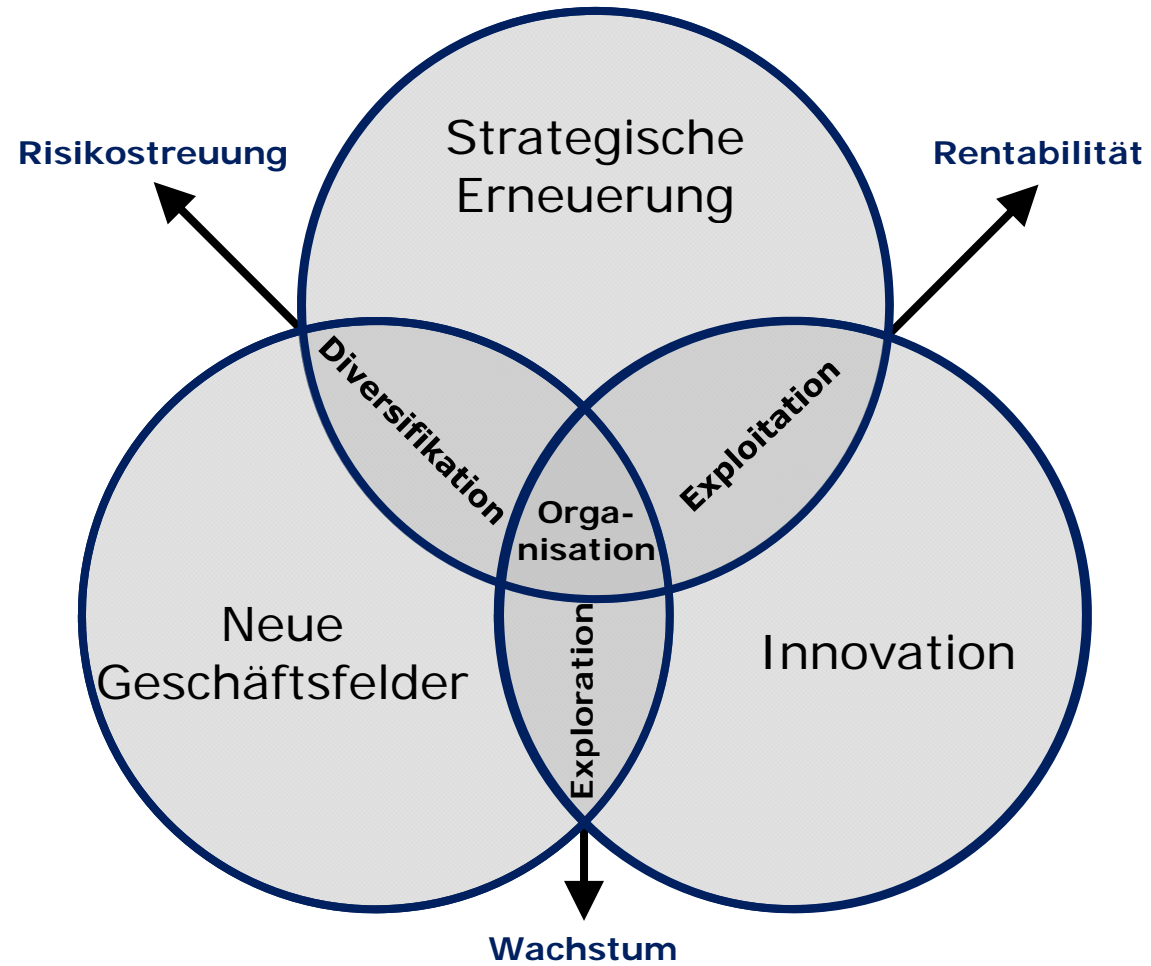
- Organisationsintelligenz erhöhen
- Dialogkultur schaffen
- Kollektive Abwehr überwinden

- Grundannahmen über Wissen und Weltbild reflektieren

- Klärung eigener Zielsetzung
- Konzentration der Energien
- Beharrlichkeit der Entwicklung

Unternehmerische Haltung

Ein integratives Modell



Fazit



*„to change with change
that is the changeless state.“*
*(oder: Bleiben Sie jung,
dann bleibt alles beim Alten!)*



*„Es waren nicht die Postkutscher,
welche die Eisenbahnen gründeten.“*