

Whitepaper

Next Generation: Neues Denken für die Wirtschaft

Die 17. Studie der
Unternehmerperspektiven

Die Kernfragen:

Muss sich der Mittelstand neu erfinden, um in der nächsten Generation seine Position halten bzw. ausbauen zu können?

Wie kommt neues Denken in die Unternehmen?

Und welche Auswirkungen hat dies auf das Banking von heute und morgen?

In der deutschen Wirtschaft steht ein Generationenwechsel an: 39% der in der Studie befragten Unternehmen erwarten in den nächsten fünf Jahren einen Wechsel an der Spitze und fast ebenso viele haben innerhalb der letzten fünf Jahre einen solchen gestaltet. Doch das ist nicht die einzige „Next Generation“-Frage, die die Unternehmen aktuell beschäftigt. Neue Generationen von Produkten und Geschäftsmodellen verschieben die Grenzen etablierter Märkte. Daten werden wichtiger als Maschinen. Die digitale Transformation und eine junge Generation von Start-ups und Nachfolgern pushen die Wirtschaft und fordern etablierte Unternehmen, Märkte und auch Banken als Partner der Unternehmer heraus.

Kantar TNS befragte für die 17. Mittelstandsstudie der Commerzbank von November 2016 bis Januar 2017 2.000 deutsche Unternehmer nach ihrer Einstellung zur nächsten Generation von Unternehmern, zu neuen digitalen Märkten und zur neuen Generation des Bankings.

Die Kernergebnisse im Überblick

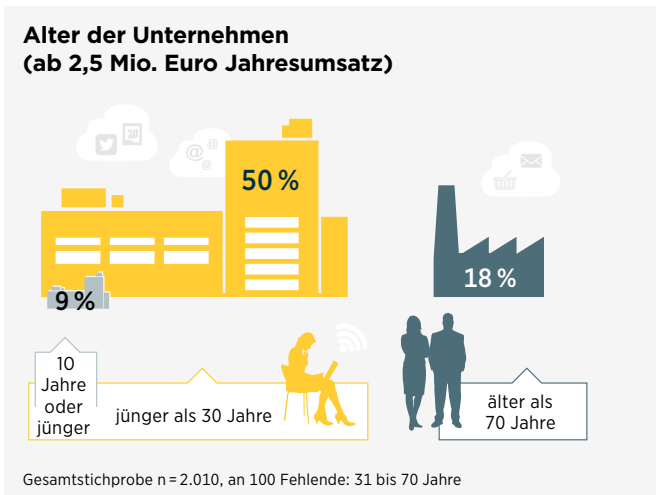
Die jungen Unternehmen bringen frischen Wind in die Wachstumsmärkte

Auch wenn die digitalen Wachstumsmärkte als DIE Erfolgsgaranten gelten, setzen viele erfolgreiche deutsche Unternehmen, die älter als zehn Jahre sind, auf bewährte Produkte und Dienstleistungen in etablierten Märkten – und machen dort solide Geschäfte. Die Unzufriedenheit nimmt jedoch deutlich zu, je reifer ihre Produkte, Dienstleistungen und Märkte sind.

Die aufstrebenden „Digital Natives“, also Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind, sind **überdurchschnittlich häufig in Wachstumsmärkten aktiv** und deutlich zufriedener mit ihrer Geschäftslage. Sie wagen eher Experimente, erschließen neue Märkte und Geschäftsfelder. Dadurch fordern sie mit neuen Produkten und Dienstleistungen den etablierten Mittelstand heraus. In den nächsten fünf Jahren werden die strategischen Herausforderungen zunehmen, so die einhellige Meinung der Befragten. Damit sie diese Heraus-



forderungen meistern, sehen sie vor allem Potenzial in der **Qualifikation der Mitarbeiter (66%), in der Optimierung der Produktionseinrichtungen und -abläufe (54%) und im Ausbau der IT-Infrastruktur (50%).**



39% der Unternehmen stehen vor einem Führungswechsel

In den kommenden **fünf Jahren erwarten 39% der Befragten einen Führungswechsel**, bei **35% der Unternehmen hat dieser bereits stattgefunden**. Damit strebt innerhalb einer Dekade bei insgesamt zwei Dritteln der Mittelständler eine neue Generation Unternehmer auf die Chefsessel. Altersbedingte Nachfolge ist mit Abstand der häufigste Anlass für Bewegung an der Führungsspitze: **74% gingen bereits, 82% werden noch in den Ruhestand gehen.**

Ein Führungswechsel an der Spitze weckt hohe Erwartungen

Die befragten Führungskräfte sehen ihn als Chance, um notwendige Veränderungen anzugehen und umzusetzen. Sie erwarten, dass **neue Kompetenzbereiche geschaffen (66%), Marketing und Markenaufbau intensiviert werden (50%) und das Unternehmen umfassend digitalisiert wird (50%)**. Ein Wermutstropfen bleibt: Unternehmen, bei denen kürzlich ein Wechsel im Topmanagement stattgefunden hat, berichten, dass diese Erwartungen häufig nicht eingelöst wurden: **Nur bei 35% der Befragten wurden neue Kompetenzbereiche geschaffen, 30% der betroffenen Unternehmen haben ihre Marketingbemühungen intensiviert und bei lediglich 24% fand eine umfassende Digitalisierung statt.** Fazit: Das Potenzial eines Führungswechsels wird nicht immer genutzt.

Beratung von Banken beim Führungswechsel ist stark gefragt

Im Zuge eines Führungswechsels möchten die Unternehmen von ihren Banken von A bis Z beraten werden. Neben klassischen Leistungen, wie etwa Beratung bei der Optimierung der **Finanzierungsstruktur (48%), der Finanzierung von Modernisierungsprozessen (40%) und der Begleitung bei Verkauf oder Übertragung des Unternehmens (38%),** erwarten Unternehmen auch Leistungen, die über das klassische Beratungsportfolio hinausgehen. Dazu gehören etwa die **Gestaltung des Nachfolgeprozesses (38%) oder Beratungen zur Anpassung des Geschäftsmodells (30%).**

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ sorgen für neues Denken. Ältere Führungskräfte treiben Produktinnovationen voran

Wer setzt den Wandel in den Unternehmen um? Die nächste Generation Unternehmer ist nicht gleichzusetzen mit jungen Nachfolgern. Frischen Wind bringen vor allem die sogenannten erfahrenen „Neueinsteiger“: Führungskräfte, die älter als 40 Jahre und weniger als fünf Jahre im Unternehmen tätig sind. Jeweils **29% der befragten jungen Nachfolger und der erfahrenen „Neueinsteiger“ setzen** – im Gegensatz zu ihren Vorgängern – **auf Gründermentalität.** Aber auch Geschwindigkeit, Kreativität und Dynamik sind ihnen wichtiger als den bisherigen Chefs. Junge Führungskräfte treiben ebenfalls Veränderungen voran, haben aber häufiger Probleme, diese wirklich durchzusetzen. Ältere Führungs-

	alle Führungskräfte	Was tun Sie, um das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens zukunftsfähig zu halten?		
		junge Führungskräfte	erfahrene „Neueinsteiger“	ältere Führungskräfte
Qualitätsmanagement	89	88	86	94
kontinuierliche Optimierung der Produkte	81	79	74	88
Entwicklung neuer Serviceleistungen	62	61	74	65
regelmäßige Produktinnovationen	60	57	59	68
neue strategische Kooperationen	56	57	65	57
Erprobung neuer Geschäftsfelder	54	49	60	61
Effizienzprogramme	53	54	56	57
Expansion in neue regionale Märkte	41	39	40	38

bis 40 Jahre über 40 Jahre, weniger als 5 Jahre im Unternehmen über 60 Jahre

Angaben in %, Mehrfachnennungen, Gesamtstichprobe n = 2.010



Kräfte stoßen offensichtlich aufgrund ihrer Seniorität auf mehr Akzeptanz. Darüber hinaus treiben sie notwendige Produktinnovationen voran. Erfahrene „Neueinsteiger“ probieren neue Geschäftsfelder aus, setzen sich für die Entwicklung von Innovationen ein und sind offen für strategische Kooperationen. Die Ergebnisse zeigen: Ein Unternehmen in die Zukunft zu führen, ist ein generationenübergreifendes Gemeinschaftsprojekt.

Unternehmen erwarten von ihrer Bank Digitalisierung – weit über den Zahlungsverkehr hinaus

Digitales Banking ist im Mittelstand angekommen. Die Unternehmer fordern jedoch mehr als nur die digitale Abwicklung des in- und ausländischen Zahlungsverkehrs. Sie erhoffen sich, dass künftig z. B. das Kreditgeschäft, der Handel mit Derivaten und Devisen, aber auch das Einlagen- und Wertpapiergeschäft digital erledigt werden können. Bei der Finanzierung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen sind **65% der Meinung, dass Gründungszentren und Inkubatoren wichtiger werden, 46% sehen steigendes Finanzierungspotenzial durch Beteiligungsgesellschaften und 45% wollen Innovationsprojekte künftig aus Gewinnen und Rücklagen stemmen.** Zudem wünschen sich **59% der Unternehmer smarte und exklusive Software-Lösungen** für Banking und Buchhaltung, **55% den Ausbau von Apps** für Bankdienstleistungen und **52% die Integration von Bank-services** in das bestehende eigene Software-Portfolio. Die Hälfte der Unternehmen ist bereit, mit ihrem Bankberater über Video-Chat zu sprechen. Die Bank ist nicht mehr nur Finanzierer, Berater und Vernetzer, sondern künftig auch Enabler und Anbieter für effiziente und smarte Finanztechnologie in Software-Form.

Welche digitalen Serviceleistungen erwarten Sie von der Bank der Zukunft?

		junge Führungskräfte	ältere Führungskräfte
Entwicklung neuer Software-Pakete für Banking und Buchhaltung		59	66
Entwicklung von Apps für alltägliche Bankdienstleistungen		55	63
Integration von Bank-services in bestehende Unternehmenssoftware		52	46
persönliche Beratung auch auf digitaler Basis, z. B. durch Video-Chats		50	60
Integration innovativer Dienstleistungen, sogenannter FinTechs		28	28

Angaben in %, Mehrfachnennungen, Gesamtstichprobe n = 2.010

Handlungsempfehlungen: Strategien für den Wandel

Aus der Studie lassen sich vier wesentliche Handlungsempfehlungen ableiten, wie sich Unternehmen und auch Banken fit für die Zukunft machen.

Modernisieren:

Der Druck steigt, technologische Umbrüche machen vor den mittelständischen Unternehmen nicht Halt. Nicht nur junge, sondern auch etablierte Unternehmen tun gut daran, **sich frühzeitig nach Wachstumsmärkten umzusehen und Produkte sowie Dienstleistungen zu entwickeln, die dort erfolgreich sein können.**

Generationenwechsel strategisch gestalten:

Damit die Potenziale des Generationenwechsels in der Unternehmensführung ausgeschöpft werden können, sollte der Wechsel strategisch geplant und rechtzeitig angegangen werden – sowohl von der Vorgänger- als auch der Nachfolgergeneration. Dazu gehört die **Analyse des Status quo, der Ziele und Bedarfe sowie der Machbarkeit des Wandels** in all seinen Teilgebieten. Beide Generationen sollten gemeinsam mit Experten einen Umsetzungs- und Maßnahmenplan aufsetzen.

Altersgemischte Teams an der Führungsspitze:

Teams aus etablierten Managern, erfahrenen „Neueinsteigern“ und jungen Führungskräften sind am ehesten in der Lage, grundlegende und nachhaltige Veränderungen anzustoßen, die das Unternehmen fit für die Zukunft machen. **Denn jede Führungsgeneration bringt wertvolle Ideen und Handlungsoptionen ein.**

Aktiv und auf der Höhe der Zeit beraten:

Das gilt für die Bank und jeden Firmenkundenbetreuer. Denn das **Interesse an umfangreichen Beratungsleistungen und digitalen Services** seitens der Unternehmen ist vorhanden. Dem entspricht das bestehende Produkt- und Leistungsangebot, wird aber aufgrund der sich verändernden Kundenbedürfnisse stetig weiterentwickelt. **Der Schlüssel zur exzellenten Beratung entlang der Customer Journey ist ein Berater, der seinen Kunden und dessen Bedürfnisse sehr gut kennt und ihm die Expertise sowie das Portfolio der Bank maßgeschneidert zugänglich macht.**

