



**COMMERZBANK**



**16. Studie der UnternehmerPerspektiven**

# **Unternehmen Zukunft: Transformation trifft Tradition**

**Ergebnisse für die Bauwirtschaft**

# Agenda

<b>1. Key Results</b>	<b>Seite 2</b>
2. Untersuchungsdesign	Seite 4
3. Mittelstand in der digitalen Transformation	Seite 6
4. Personal- und Entwicklungsbedarf	Seite 11
5. Handlungsfelder im Transformations-Management	Seite 16

## Key Results für die Bauwirtschaft

- › Die mittelständische Bauwirtschaft begegnet dem digitalen Wandel zurückhaltend: Prozess-Optimierung steht im Mittelpunkt, nicht digitale Innovation auf der Angebotsseite. Die Unternehmen nutzen neue, digitale Technologien, um die betrieblichen Abläufe besser zu steuern und die Kosten zu senken. Die Entwicklung neuer Produkte oder Geschäftsmodelle bleibt eine Ausnahme.
- › Die fortschreitende Digitalisierung erfordert dennoch Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Die Abläufe werden flexibler, die Mitarbeiter erhalten mehr Verantwortung, die Zusammenarbeit mit Kunden wird enger. Kooperation, Vernetzung und gesteuerte Autonomie sind Schlagworte für die Unternehmenskultur 4.0.
- › Der Fachkräftemangel führt zu nachhaltigen Effizienz- und Qualitätsproblemen in der Bauwirtschaft. Er behindert auch die Einbindung digitaler Technologien in die Unternehmensabläufe. Die Mitarbeiter signalisieren zwar Interesse an Weiterbildung, stehen Veränderungen aber häufig auch kritisch gegenüber. Der Personal- und Qualifizierungsbedarf ist entsprechend hoch, die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer wird dabei oft unterschätzt.
- › Das Management setzt auch im digitalen Wandel eher auf klassische Tugenden der Mitarbeiterführung. Ein neues, kooperatives Führungsverständnis ist in der Bauwirtschaft wenig verbreitet, und auch auf die Rolle des besten fachlichen Spezialisten will man selten verzichten.
- › Im Recruiting ist das Baugewerbe offen für Quereinsteiger und ausländische Fachkräfte, um den hohen Personalbedarf zu decken. Angebote zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit sowie zur besseren Vereinbarung von Arbeit und Leben sind in der Branche selten. Auch individuelle Entwicklungsperspektiven werden nur selten gewährt. Damit bleiben Möglichkeiten ungenutzt, um gute Kräfte langfristig zu binden.

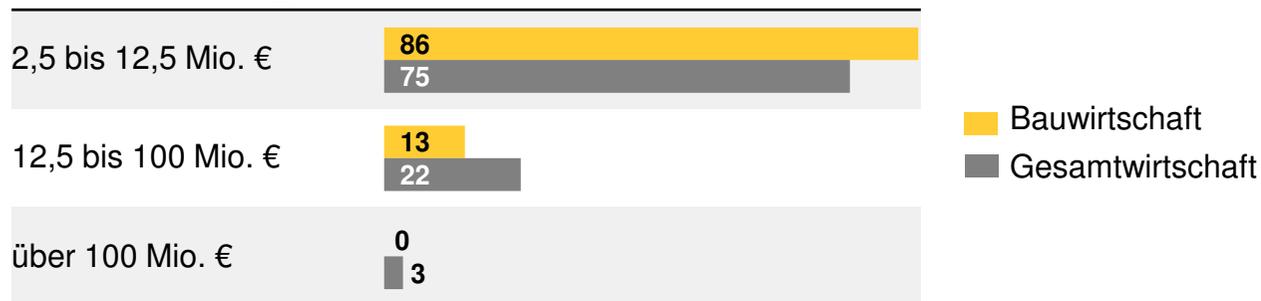
# Agenda

1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
3. Mittelstand in der digitalen Transformation
4. Personal- und Entwicklungsbedarf
5. Handlungsfelder im Transformations-Management

## Repräsentativität für mittelständische Unternehmen aus der Bauwirtschaft ab 2,5 Mio. € Jahresumsatz

- › **Branchen-Stichprobe:** 200 Unternehmen aus der Bauwirtschaft
- › **Gesamtstichprobe:** 4.000 Unternehmen (im Folgenden „Gesamtwirtschaft“)
- › **Verfahren:** Telefonische Interviews von 20 Minuten Dauer
- › **Gesprächspartner:** Führungskräfte der ersten Ebene
- › **Durchführung:** TNS Infratest
- › **Zeitraum:** November 2015 bis Januar 2016

### Unternehmensgröße nach Jahresumsatz



Angaben in Prozent, an hundert Fehlende: keine Angabe

# Agenda

1. Key Results

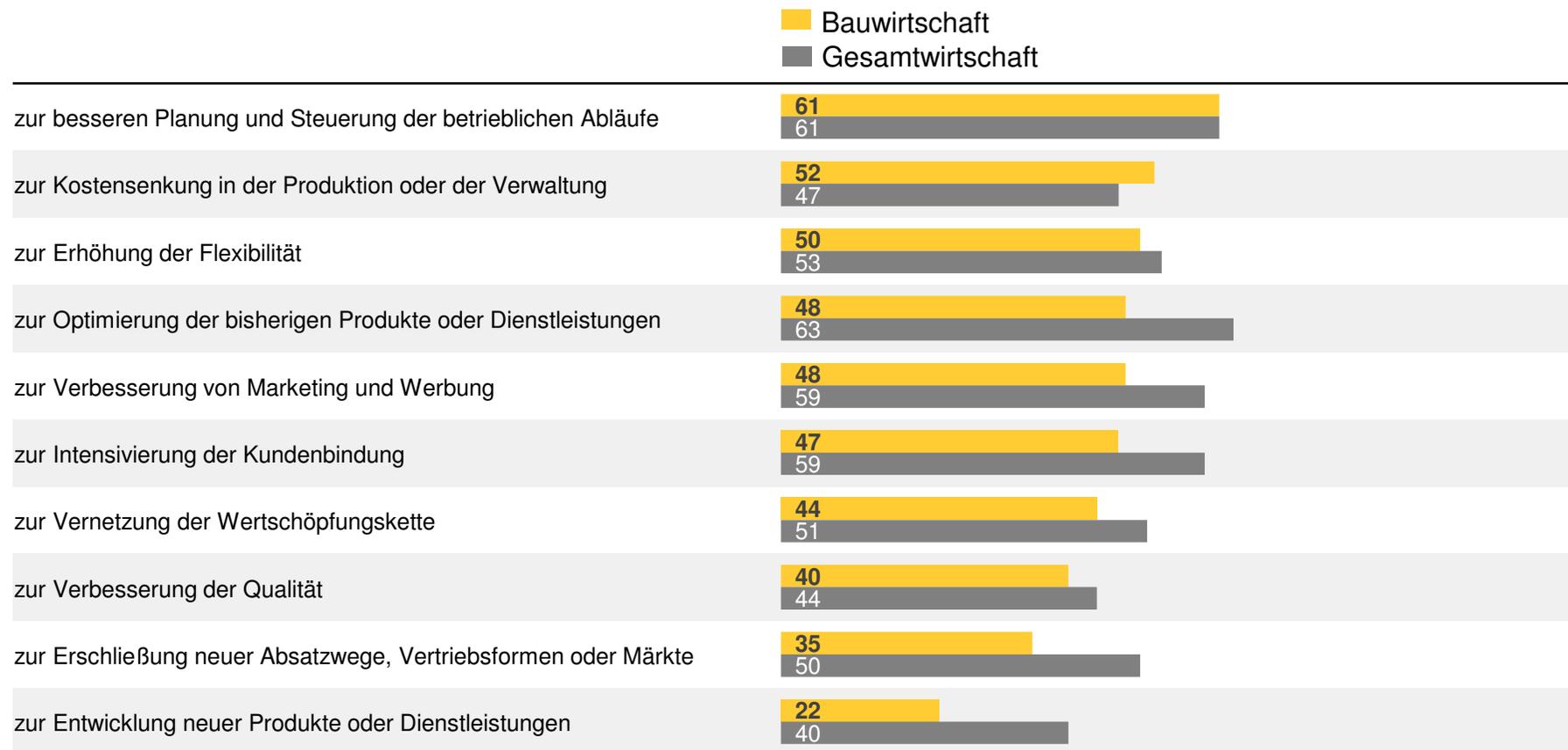
2. Untersuchungsdesign

**3. Mittelstand in der digitalen Transformation**

4. Personal- und Entwicklungsbedarf

5. Handlungsfelder im Transformations-Management

# In welcher Form können die Unternehmen neue digitale Technologien konkret nutzen?

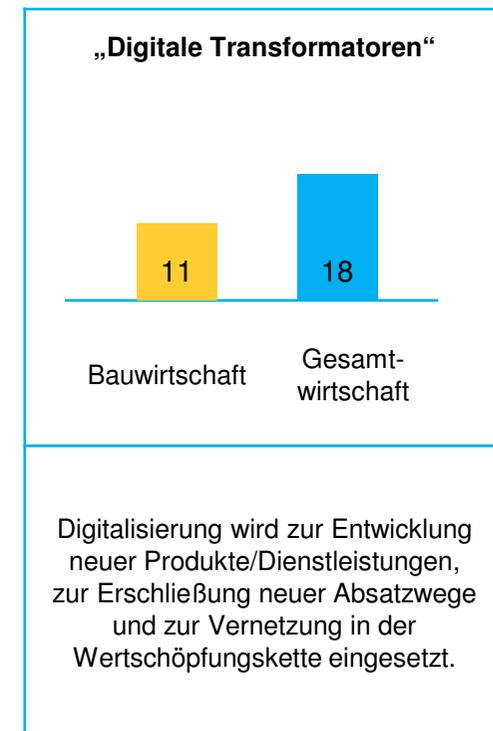


Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

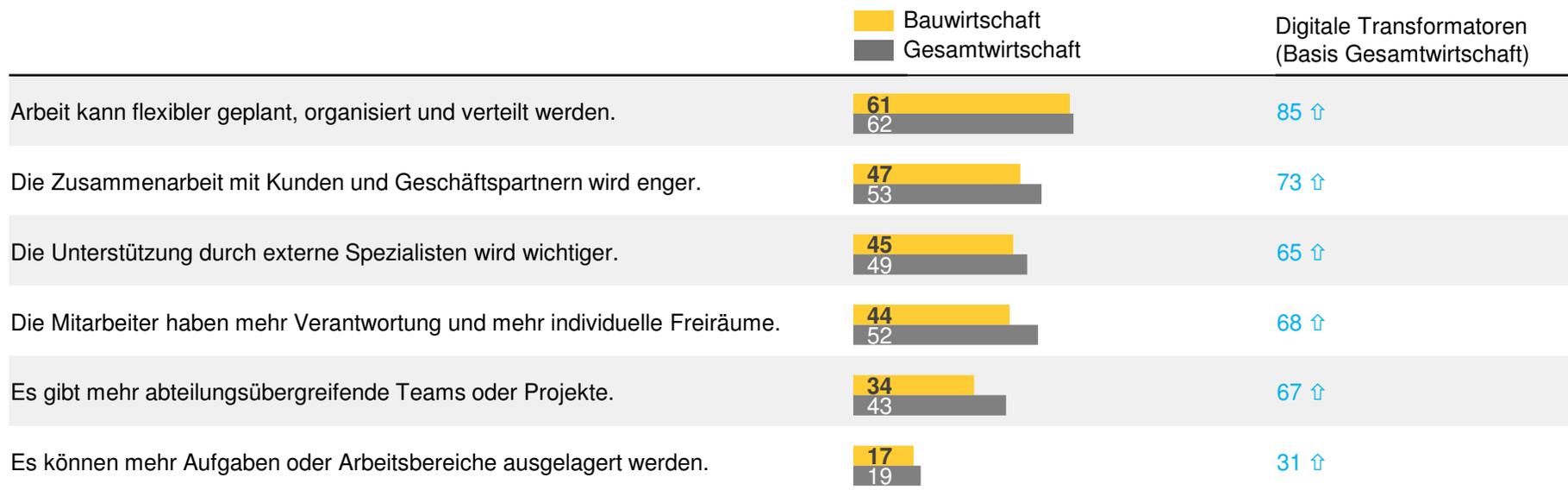
# Welche Unternehmen sind in der digitalen Transformation besonders aktiv?

	Gesamtwirtschaft
zur Optimierung der bisherigen Produkte oder Dienstleistungen	63
zur besseren Planung und Steuerung der betrieblichen Abläufe	61
zur Verbesserung von Marketing und Werbung	59
zur Intensivierung der Kundenbindung	59
zur Erhöhung der Flexibilität	53
zur Vernetzung der Wertschöpfungskette	51
zur Erschließung neuer Absatzwege, Vertriebsformen oder Märkte	50
zur Kostensenkung in der Produktion oder der Verwaltung	47
zur Verbesserung der Qualität	44
zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen	40

Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

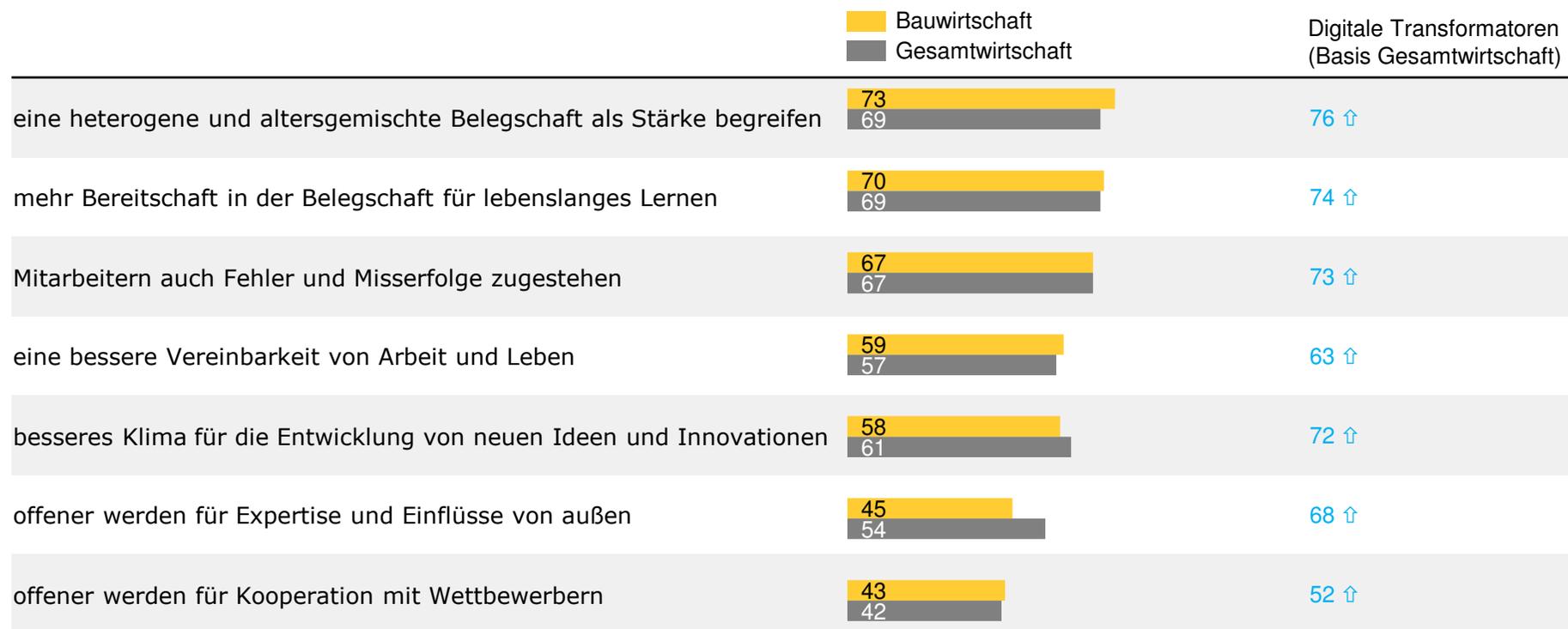


# Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation?



Mehrfachnennungen  
Angaben in Prozent

## Welche Veränderungen der Unternehmenskultur sind für die Unternehmen erfolgskritisch?

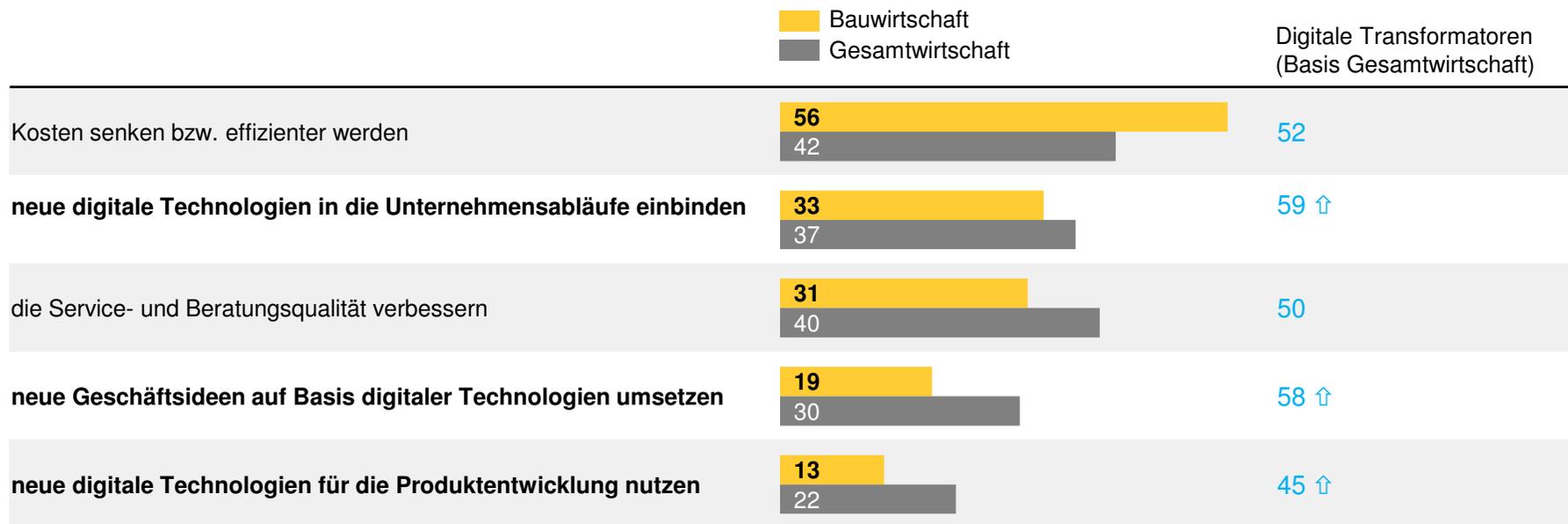


Mehrfachnennungen  
Angaben in Prozent

# Agenda

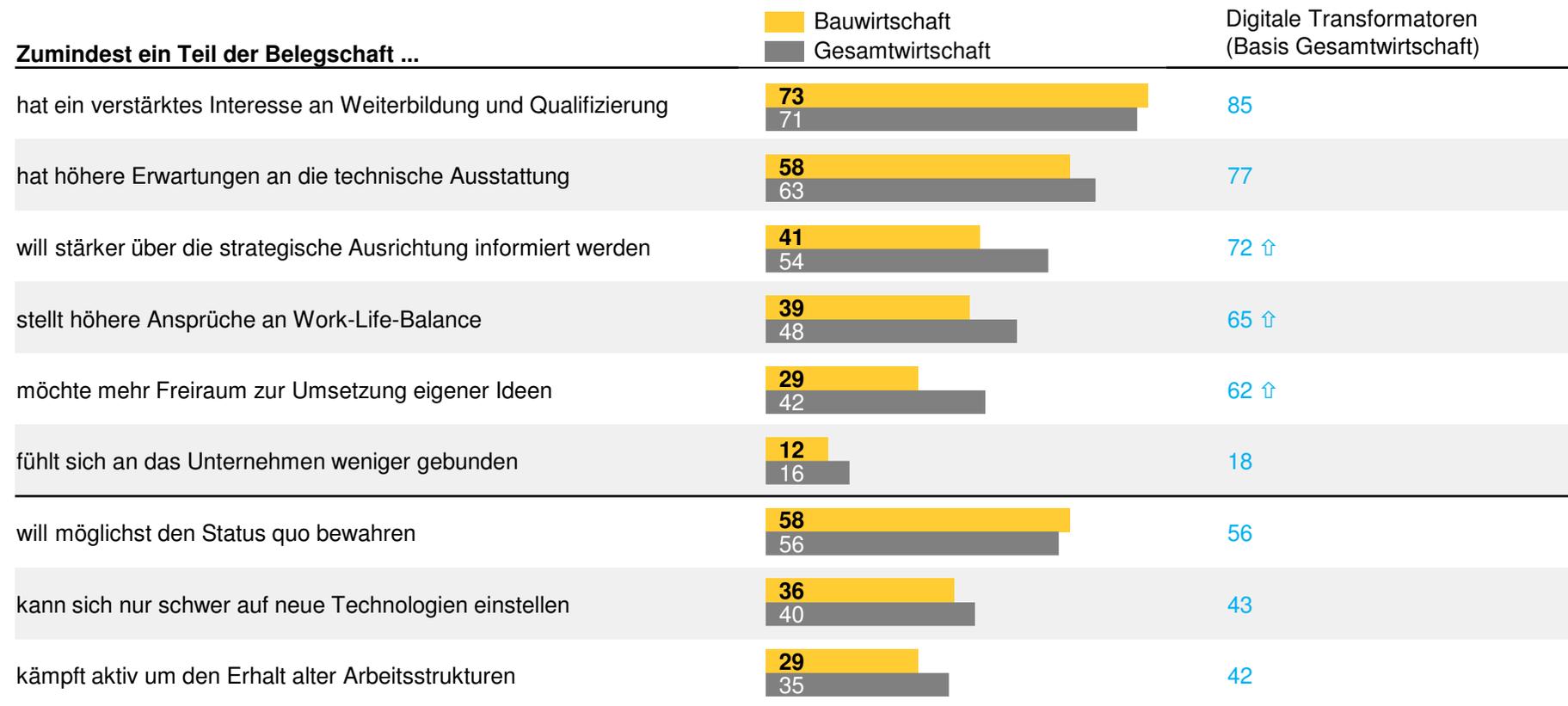
1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
3. Mittelstand in der digitalen Transformation
- 4. Personal- und Entwicklungsbedarf**
5. Handlungsfelder im Transformations-Management

## Welche Aufgaben leiden unter dem Mangel an qualifiziertem Personal?



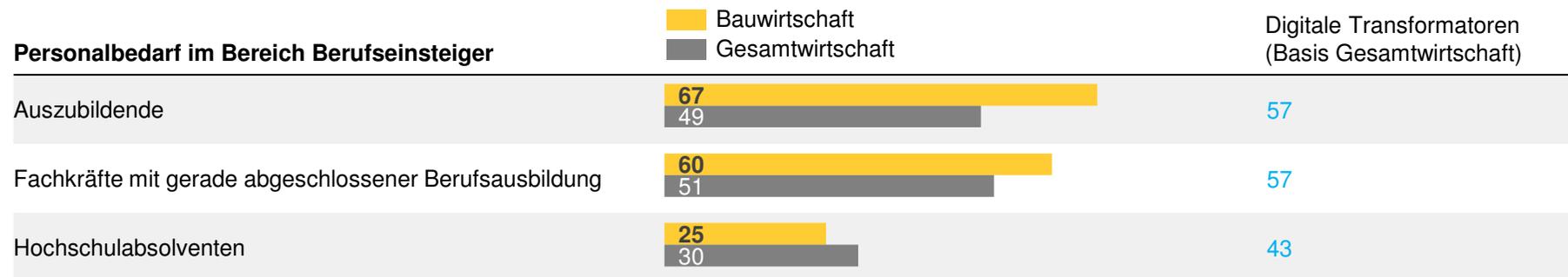
Mehrfachnennungen  
Angaben in Prozent

## Wie reagieren die Mitarbeiter auf die Veränderungen in den Unternehmen und in den Märkten?

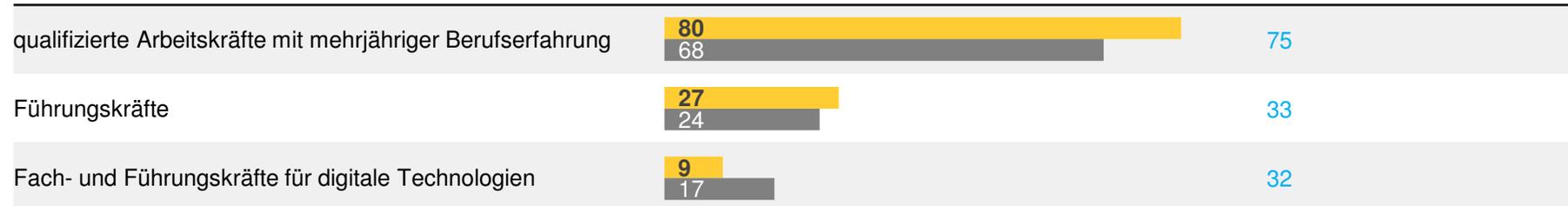


Mehrfachnennungen  
Angaben in Prozent

## In welchen Qualifikationsgruppen haben die Unternehmen aktuell Personalbedarf?

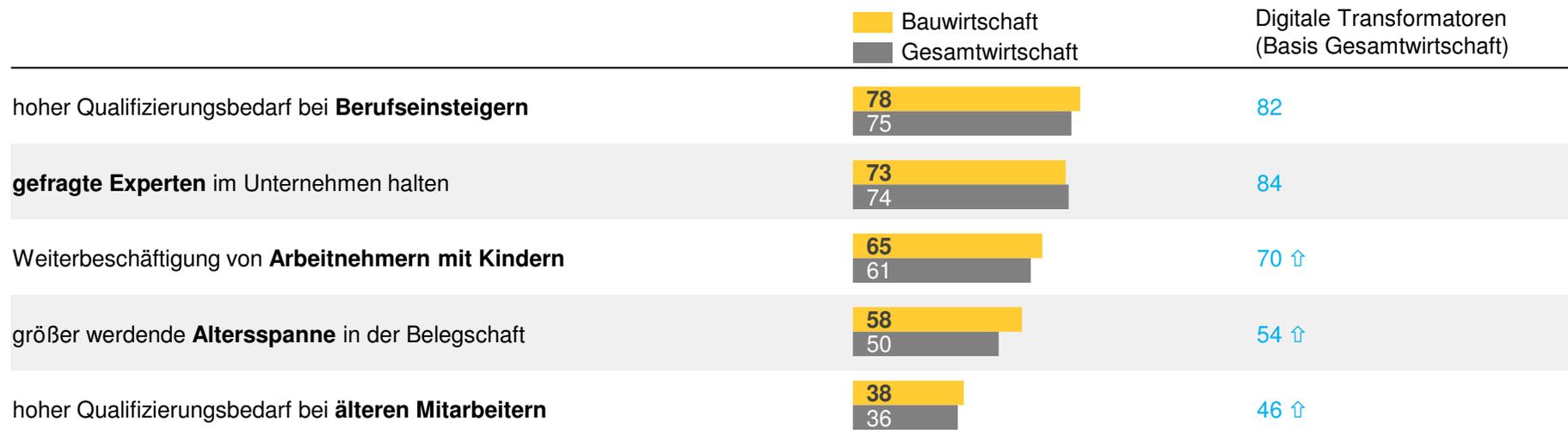


### Personalbedarf bei Professionals



Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

## Was sind die zentralen Aufgaben der Personalentwicklung?

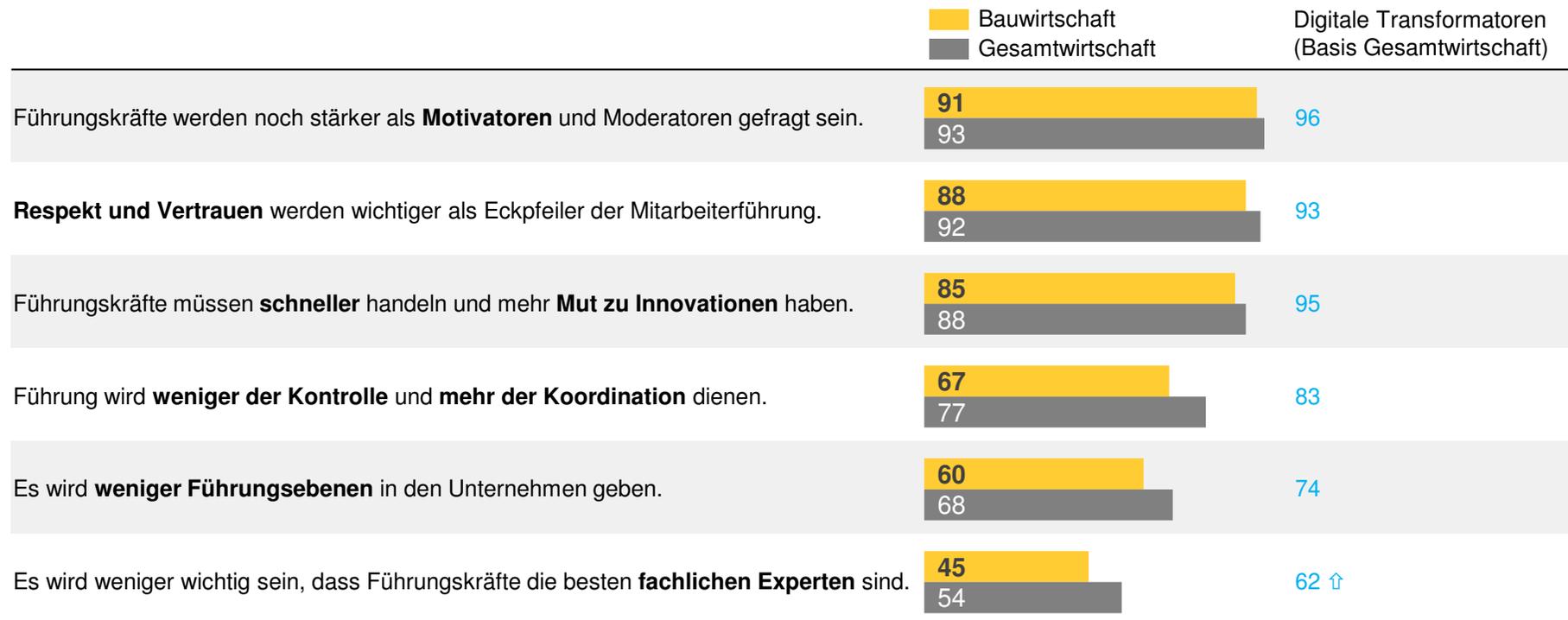


Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

# Agenda

1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
3. Mittelstand in der digitalen Transformation
4. Personal- und Entwicklungsbedarf
- 5. Handlungsfelder im Transformations-Management**

## Welche Aussagen zum Begriff „Führungskultur von morgen“ treffen zu?



Mehrfachnennungen  
Angaben in Prozent

## Welche Maßnahmen werden in der Rekrutierung durchgeführt?

	Gezielte Ansprache von <b>Quereinsteigern, Wiedereinsteigern</b> oder Umschülern	Gezielte Angebote für <b>besonders gefragte Spezialisten</b>	Analyse von Altersstruktur und <b>Kompetenzprofilen</b> zur Steuerung der Rekrutierung	Direkte Rekrutierung von <b>Arbeitskräften aus dem Ausland</b>
<b>Bauwirtschaft</b>	42	23	24	15
<b>Gesamtwirtschaft</b>	43	29	27	12
<b>Digitale Transformatoren*</b>	52	48	38	15

Mehrfachnennungen,  
Angaben in Prozent  
\*Basis Gesamtwirtschaft

## Welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben werden angeboten?

	Möglichkeiten zur individuellen Planung des Arbeitstags	Modelle für Lebensarbeitszeit und betriebliche Auszeiten	Betriebliche Angebote für Erholung, Freizeit oder Fitness	Betriebliche Angebote für Kinderbetreuung
Bauwirtschaft	36	26	16	11
Gesamtwirtschaft	46	29	30	12
Digitale Transformatoren*	58	37	40	16

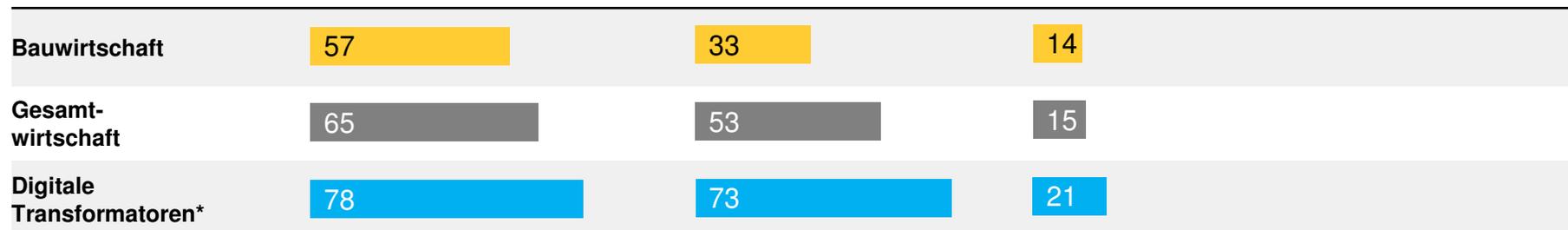
Mehrfachnennungen,  
Angaben in Prozent  
\*Basis Gesamtwirtschaft

## Welche Maßnahmen zur Sicherung von Expertenwissen werden im Unternehmen durchgeführt?

Einzelnen Mitarbeitern die Möglichkeit und Ressourcen geben, **eigene Projekte selbstständig** zu verwirklichen

**Abteilungsübergreifende** Innovations- und Pilotprojekte

**Expertenlaufbahnen**, zum Beispiel für hoch qualifizierte ältere Arbeitnehmer



Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

\*Basis Gesamtwirtschaft