

COMMERZBANK
Die Bank an Ihrer Seite



UnternehmerPerspektiven 2017

Next Generation: Neues Denken für die Wirtschaft

Ergebnisse für den großen Mittelstand (über 100 Millionen Euro Jahresumsatz)

Agenda

0. Key Results	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	5
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	11
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	16
5. Next Generation Banking: Digitale Services	20

Key Results für den großen Mittelstand (über 100 Mio. € Jahresumsatz)

› Geschäftstätigkeit

12 % der Unternehmen sind jünger als zehn Jahre und damit „Digital Natives“ – 3 Prozentpunkte mehr als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Dieser überdurchschnittlich hohe Wert verdeutlicht das wirtschaftliche Potenzial des digitalen Wandels.

› Veränderungsdruck

Der Veränderungsdruck auf die Geschäftsmodelle nimmt mit der Digitalisierung zu, im großen Mittelstand allerdings etwas weniger stark als im gesamtwirtschaftlichen Vergleich.
Neue Wettbewerber und der Umbruch von Schlüsseltechnologien zwingen zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

› Führungswechsel

37 % der Unternehmen müssen in den nächsten fünf Jahren einen Wechsel an der Führungsspitze bewältigen. Die zentralen Gründe: Alter und Gesundheit der amtierenden Führungskräfte
Ein Führungswechsel weckt hohe Erwartungen an strategische Veränderungen. Dieses Potenzial wird allerdings nicht immer gehoben.

› Neues Denken

Die Altersstruktur in Führungsetagen ist insgesamt gut gemischt, große Unternehmen werden seltener bis ins hohe Alter geführt als kleine.
Dennoch: Die Verweildauer im Unternehmen ist hoch. Doch das hohe Commitment hat auch Kehrseiten, denn überwiegend junge Führungskräfte und „Neueinsteiger“ sorgen für die notwendigen Veränderungsimpulse. Sie sind im Management jedoch seltener an der Spitze der Unternehmen zu finden.

› Next Generation Banking

Neues Denken heißt auch, dass sich die Anforderungen an das Banking von morgen verändern. Die Bank wird zum Modernisierungshelfer und Impulsgeber.
Es werden mehr digitalisierte Services und mehr technologische Integration von Bankdienstleistungen in die Struktur der Unternehmen erwartet.

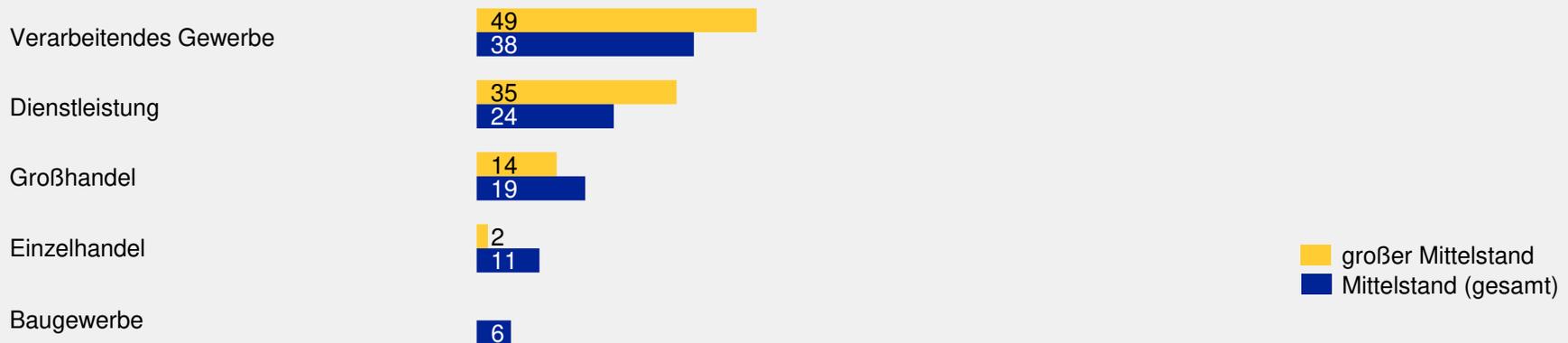
Agenda

0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	5
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	11
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	16
5. Next Generation Banking: Digitale Services	20

Die Untersuchung ist repräsentativ für mittelständische Unternehmen ab 100 Mio. Euro Jahresumsatz

Größenstichprobe:	161 Unternehmen ab 100 Mio. Euro Jahresumsatz im Folgenden „großer Mittelstand“
Gesamtstichprobe:	2.010 Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz im Folgenden „Mittelstand (gesamt)“
Gesprächspartner:	Führungskräfte der ersten Ebene
Verfahren:	telefonische Interviews von 20 Minuten Dauer
Durchführung:	Kantar TNS
Zeitraum:	November 2016 bis Januar 2017

Branchenverteilung



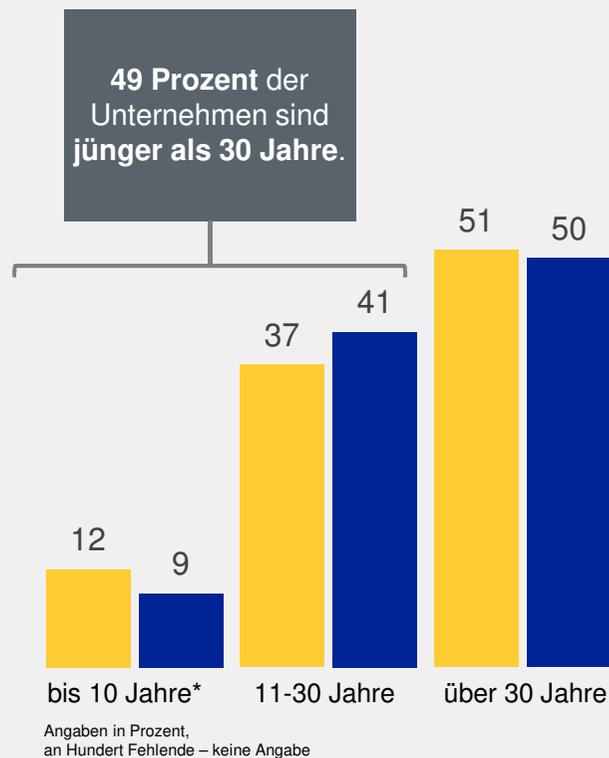
alle Angaben in Prozent

Agenda

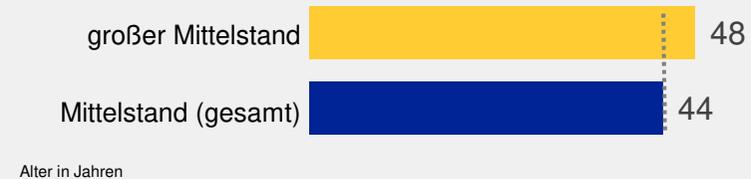
0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	5
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	11
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	16
5. Next Generation Banking: Digitale Services	20

Knapp die Hälfte der großen Mittelständler ist jünger als 30 Jahre, 12 Prozent sind „Digital Natives“

Alter der Unternehmen



Durchschnittsalter der Unternehmen in Jahren:

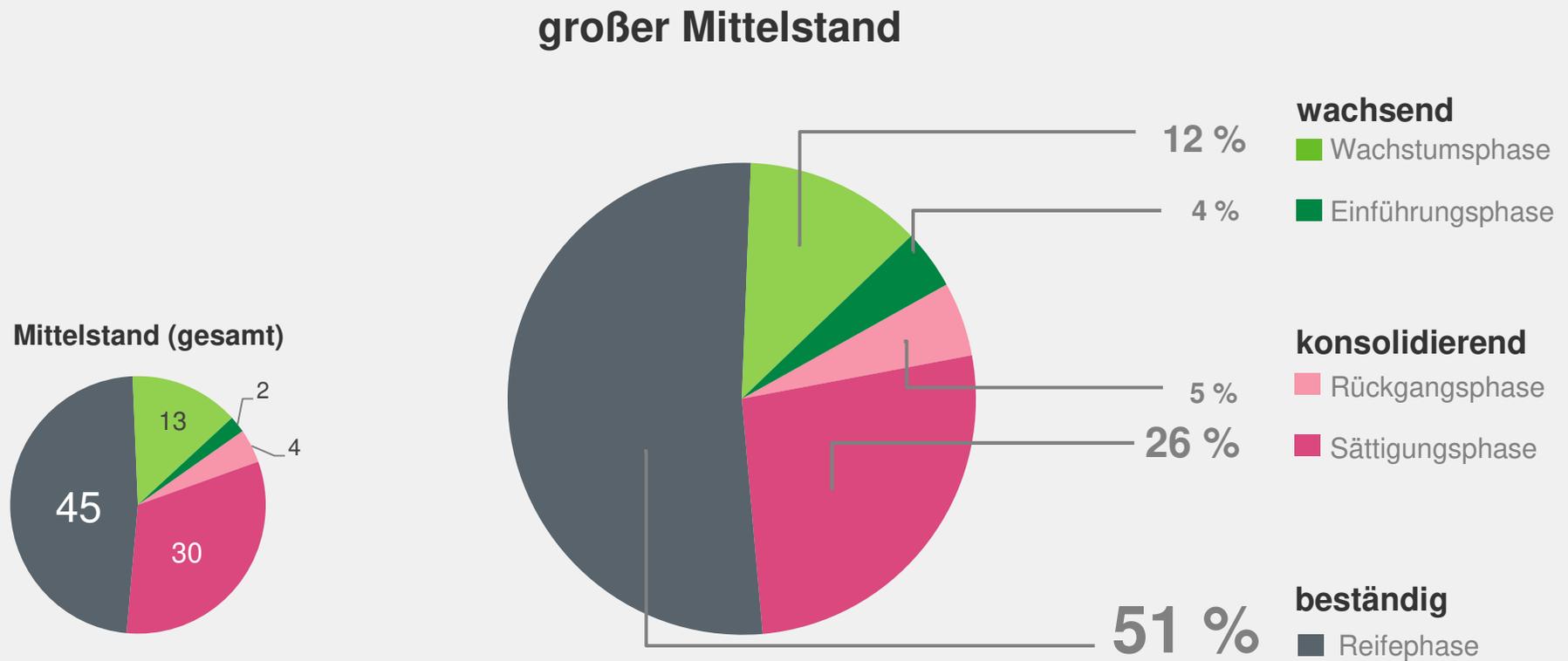


 großer Mittelstand
 Mittelstand (gesamt)

*Junge Unternehmen (bis 10 Jahre) sind unterrepräsentiert, da sie oft noch nicht den der Stichprobe zugrunde liegenden Mindestumsatz (2,5 Mio. € im Jahr) erreichen.

Die meisten Unternehmen bewegen sich in ausgereiften und gesättigten Märkten mit ebensolchen Produkten und Dienstleistungen

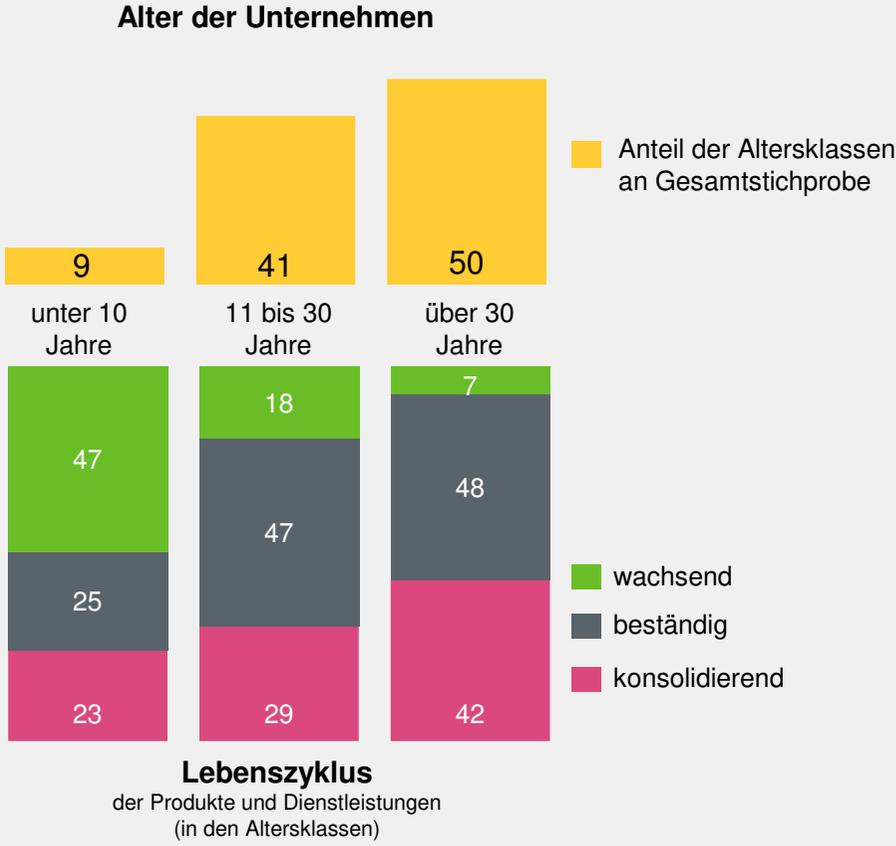
Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen



Angaben in Prozent, an Hundert Fehlende: keine Angabe

Unternehmen „altern“ mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Märkten

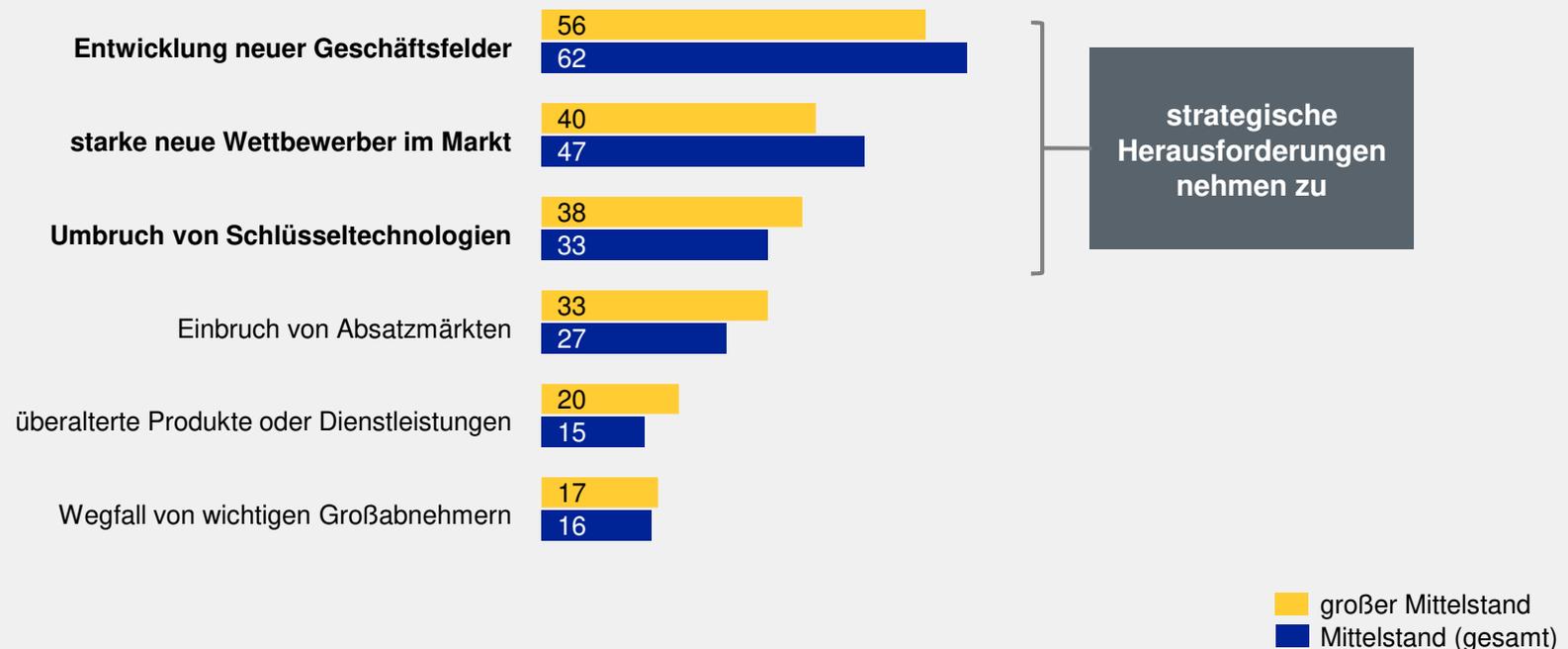
Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen nach Alter der Unternehmen



Angaben in Prozent

Der große Mittelstand erwartet in den nächsten fünf Jahren disruptive Veränderungen und sorgt sich um seine Absatzmärkte und Kunden

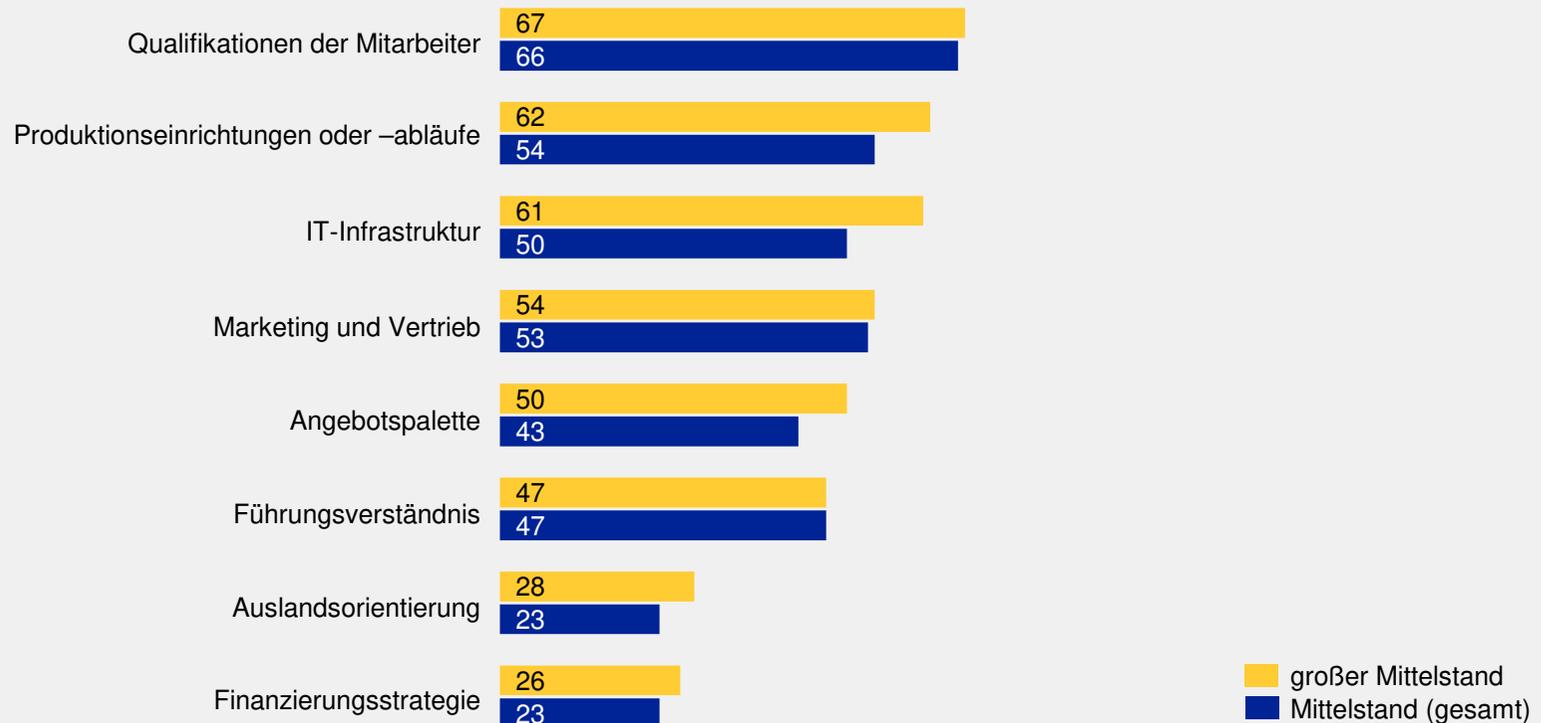
Welchen Herausforderungen müssen sich die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren stellen?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

Unternehmen setzen auf bessere Mitarbeiterqualifikation – gefolgt von Modernisierung der Produktionseinrichtungen und IT

Wo müssen sich die Unternehmen grundlegend verändern, damit sie morgen erfolgreich sind?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

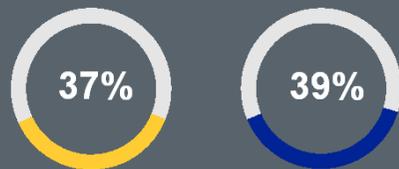
Agenda

0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	5
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	11
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	16
5. Next Generation Banking: Digitale Services	20

37 Prozent der großen Mittelständler rechnen in den nächsten fünf Jahren mit einem Wechsel an der Führungsspitze

Welchen Herausforderungen mussten/müssen sich die Unternehmen stellen?

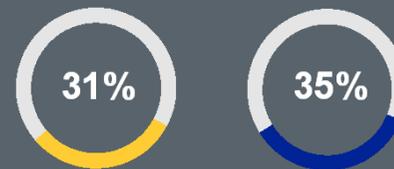
Wechsel an der Führungsspitze wird für die nächsten 5 Jahre erwartet*



* ist aber nicht erfolgt

Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

Wechsel an der Führungsspitze ist in den letzten 5 Jahren erfolgt**



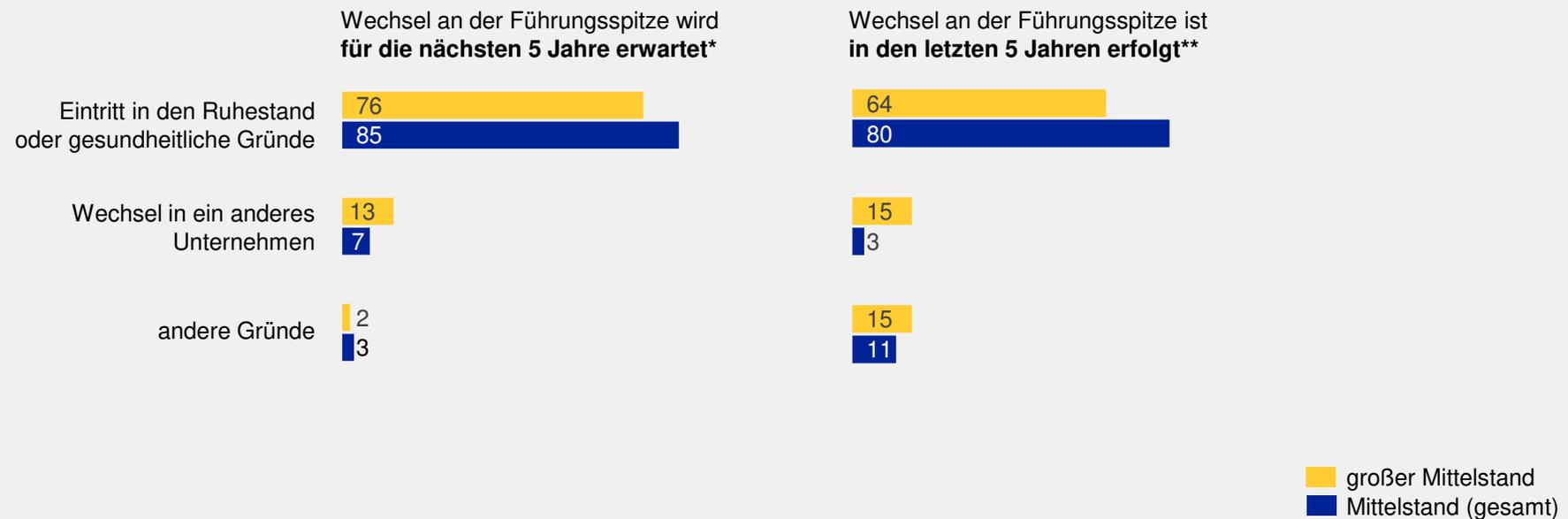
** wird u. U. zusätzlich auch erwartet

Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent

 großer Mittelstand
 Mittelstand (gesamt)

Führungswechsel überwiegend altersbedingt, häufiger auch Wechsel in andere Unternehmen

Warum kam oder kommt es zu einem Wechsel an der Führungsspitze?



an Hundert Fehlende: keine Angabe, Angaben in Prozent

* ist aber noch nicht erfolgt

** wird u. U. zusätzlich auch erwartet

Erwartungen an den kommenden Führungswechsel sind hoch, Veränderungspotenzial wird aber nicht immer ausgeschöpft

Welche Veränderungen gingen mit dem Führungswechsel einher oder sind mit diesem zu erwarten?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

* ist aber nicht erfolgt

** wird u. U. zusätzlich auch erwartet

Vor dem Führungswechsel besteht hoher strategischer Beratungsbedarf

Welche Unterstützung nutzte oder erwartet man im Zuge des Führungswechsels von Bankpartnern?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

* ist aber nicht erfolgt

** wird u. U. zusätzlich auch erwartet

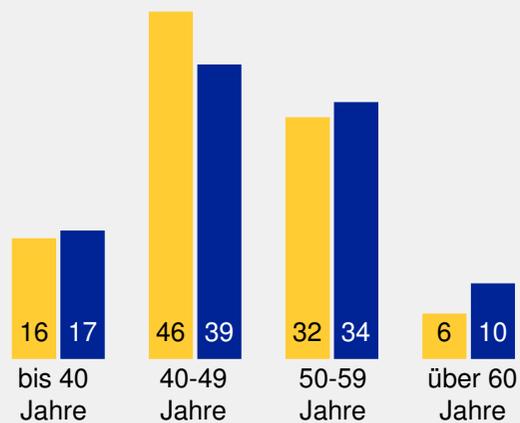
Agenda

0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	5
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	11
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	16
5. Next Generation Banking: Digitale Services	20

Vergleichsweise junge Altersstruktur auf Führungsebene, junge Führungskräfte und „Neueinsteiger“ sind aber die Ausnahme

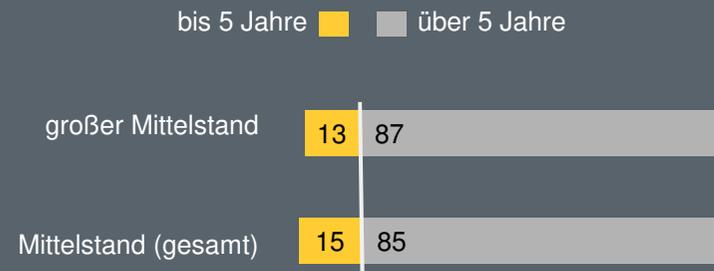
Alter der befragten Führungskräfte

Anteil der Altersgruppen (befragte Führungskräfte) an der Gesamtstichprobe



■ großer Mittelstand
■ Mittelstand (gesamt)

Dauer der Unternehmenszugehörigkeit



Angaben in Prozent

Junge Führungskräfte und „Neueinsteiger“ verkörpern häufiger „Neues Denken“

Score „Neues Denken“

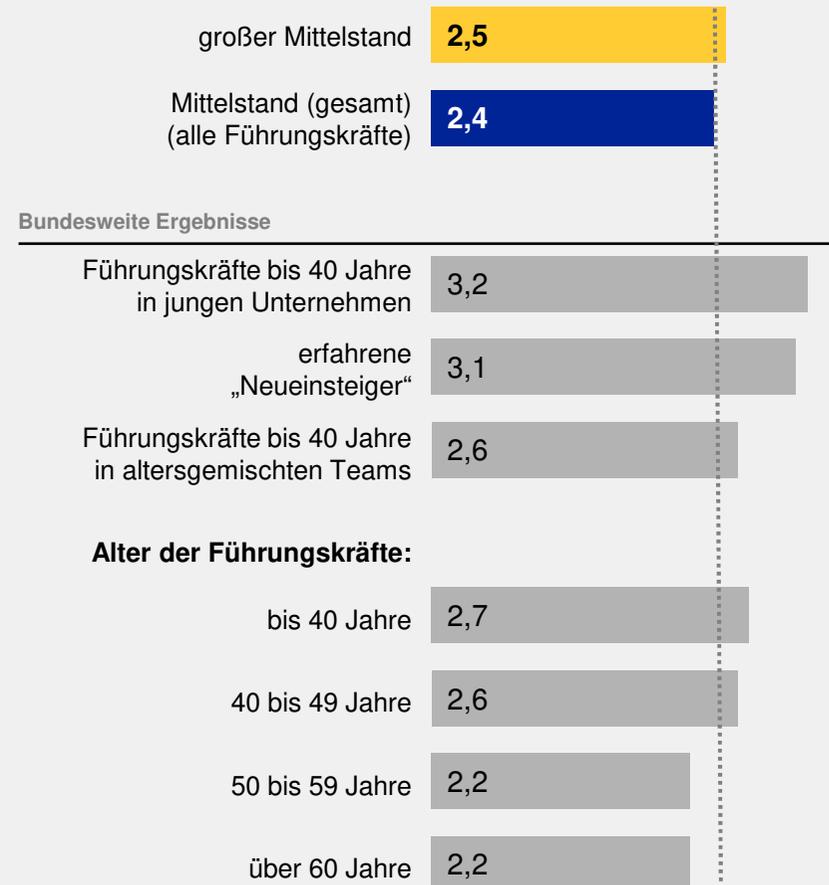
Der Score „Neues Denken“ dient dazu, zukunftsgerichtetes Denken und Handeln zu identifizieren.

Basiert auf der Präferenz für:

- | | |
|--|--------------------------------|
| innovative Produkte | - statt etablierter Produkte |
| hohes, aber schwer planbares Wachstum | - statt moderatem Wachstum |
| Investition in Expansion | - statt gesicherter Liquidität |
| Jugend und Dynamik einer Führungskraft | - statt Alter und Routine |
| Führungskräfte mit Erfahrung als Gründer | - statt Erfahrung als Manager |
| Positionierung als Pionier | - statt Folger |
| expansive Positionierung | - statt Beständigkeit |

Score = durchschnittliche Anzahl der Nennungen in betrachteter Zielgruppe

Je höher der Score, desto zukunftsorientierter agiert die betrachtete Zielgruppe.



Gegenüber Trends im Innovationsmanagement besteht Zurückhaltung, Big Data wird nur bei jedem fünften Unternehmen schon angewandt

Haltung zu aktuellen Trends, die die Innovationsfähigkeit von Unternehmen erhöhen sollen



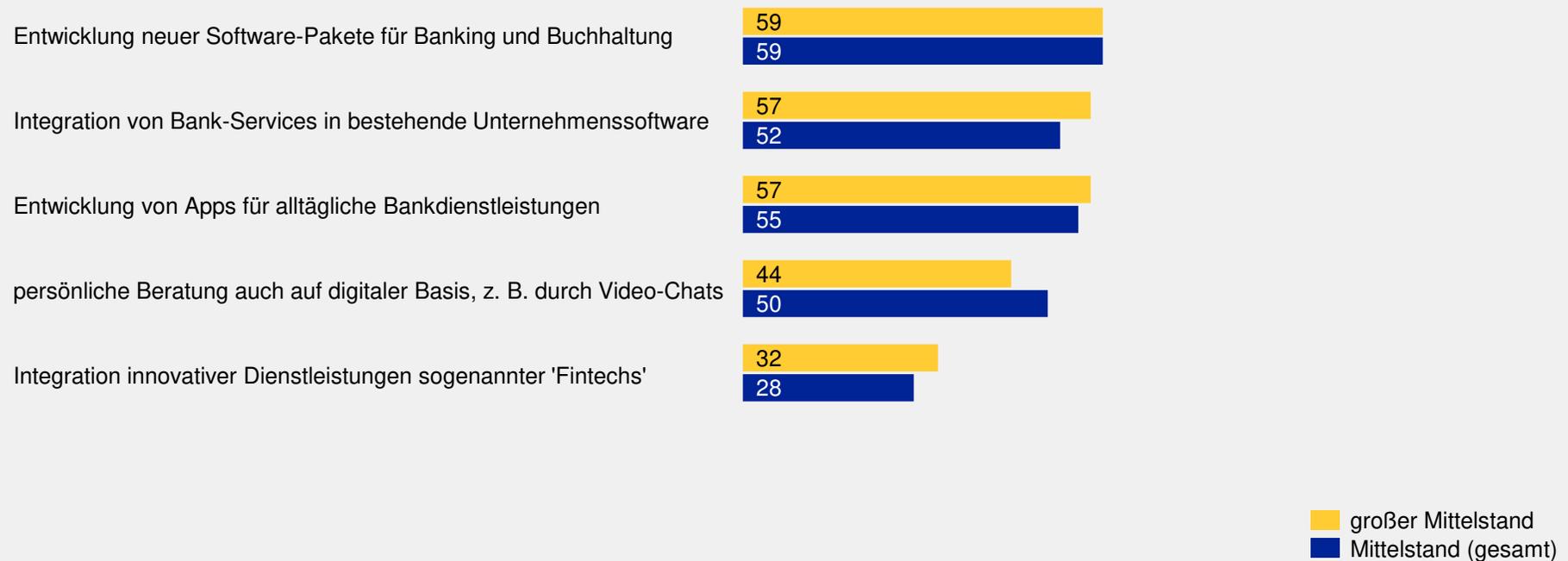
Angaben in Prozent, an Hundert Fehlende: nicht relevant/k. A

Agenda

0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	5
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	11
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	16
5. Next Generation Banking: Digitale Services	20

Unternehmen erwarten neue digitale Angebote von ihren Bankpartnern

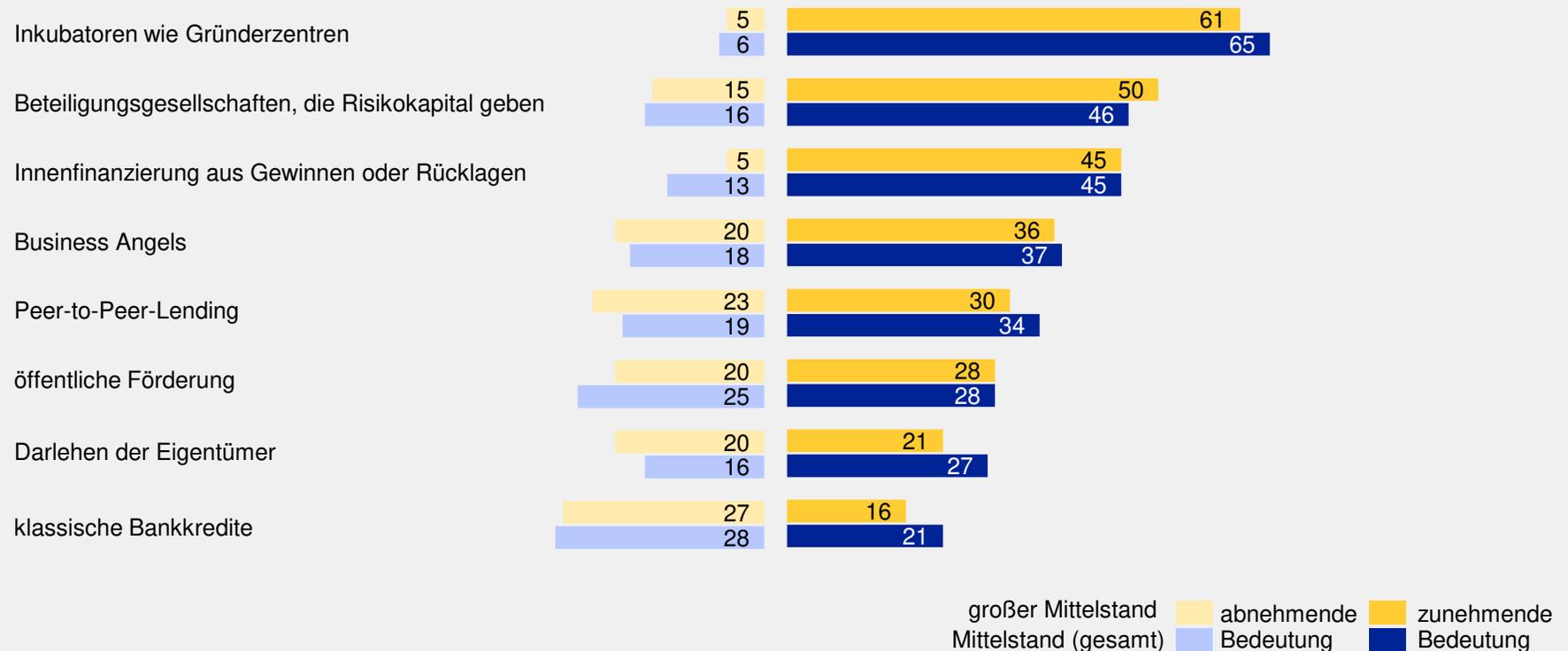
Welche digitalen Serviceleistungen erwarten Sie von der Bank der Zukunft?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

Innenfinanzierung bleibt im großen Mittelstand wichtig, Risikostreuung wird durch die Einbindung von Beteiligungsgesellschaften erreicht

Generelle künftige Bedeutung von Finanzierung für Innovationen und Unternehmensgründungen



Angaben in Prozent, an Hundert Fehlende: unveränderte Bedeutung oder keine Angabe