

**Start**

**Unternehmer/  
Perspektiven**

Eine Initiative der Commerzbank

**COMMERZBANK**

Die Bank an Ihrer Seite



# Next Generation: Neues Denken für die Wirtschaft





# Marathon mit Zwischensprints



Technologie – Unternehmenskultur – Neues Denken. Bereits im dritten Jahr beschäftigen wir uns bei den Unternehmerperspektiven mit dem Thema Transformation. Es ist DAS große Thema der Wirtschaft, welches auch uns als Commerzbank fordert. Im vergangenen Herbst haben wir die Weichen dafür noch einmal ganz neu gestellt: Commerzbank 4.0 ist das Ziel. Effizienter, digitaler und fokussierter wollen wir werden. Auch in unserem Konzern erleben wir so etwas wie einen Generationenwechsel. Ein ganz neuer Typ Banker belebt das Bild, nicht nur optisch, sondern vor allem mit neuem, innovativem Denken. Das bringt vieles in Bewegung zum Nutzen für unsere Kunden. Dabei ist neues Denken oftmals keine Frage von Lebensalter. Der kürzlich gegründete digitale Campus der Commerzbank interessiert nicht nur die Jungen; und nicht nur die jungen, sondern alle engagierten und fachlich kompetenten Mitarbeiter sind dafür geeignet. Dort entsteht die „Next Generation Banking“ – neue, digitale Services und neue Geschäftsmodelle. Unsere Start-up-Hubs, die Open Space GmbH und der main:incubator werden zu Kontaktzellen, in denen sich etablierter Mittelstand, junge Wilde und gestandene Banker austauschen und vernetzen.

In den nächsten drei Jahren wird sich mehr in der Commerzbank verändern als in den letzten 30 Jahren zusammen. Die technologische Entwicklung beschleunigt uns als Bank und unsere Kunden. Und doch gleicht der Prozess eher einem Marathonlauf als einem Sprint. In puncto Digitalisierung sind wir noch auf dem Weg, aber wir sind sehr gut unterwegs. In anderen Bereichen sind wir schon sehr weit, etwa was unsere Sektorenkompetenz anbetrifft oder unsere internationale Expertise. Bereits heute wickeln wir ein Drittel des deutschen Exports ab. Häufig muss das Rad nicht neu erfunden, sondern einfach neu zusammengesetzt werden. Die Reise hat begonnen, lassen Sie uns zusammen Neuland entdecken!

Ihr

Michael Reuther

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



# Führung 4.0



Übergabe des Staffeltabs – häufig wird dieses starke Bild bemüht, wenn es um den Wechsel in Familienunternehmen geht. Doch die Realität sieht, zumindest für uns, anders aus. Die eigentliche Herausforderung ist es, den Übergang zu gestalten, wenn ein Vorstandsamt von den Eltern auf die Kinder übergeht. Wir haben das mit einer Art Pufferphase gelöst, in der ein Vertrauter des Unternehmens, der aber von außen kam, drei Jahre lang die Weichen als Vorstandsvorsitzender – mit Vater und Tochter im Gespräch – neu gestellt hat. Der Übergang vom Vater auf die Tochter in der Unternehmensleitung ist jedoch mehr als eine Personalie.

Wir haben uns ganz klar über einen längeren Zeitraum mit der Frage der Veränderung in einer von Digitalisierung beschleunigten Welt und mit den nicht unerheblichen Folgen für die Führung eines Unternehmens auseinandergesetzt. In einem Unternehmen wie dem unseren heißt das, dass die einzelnen Bereiche und Disziplinen als Wertschöpfungspartner ganz anders zusammenarbeiten müssen als noch vor einigen Jahren – auch über die Unternehmensgrenzen hinaus.

Ein zentralistischer, tayloristisch geprägter Führungsstil trägt angesichts der komplexen, von Gleichzeitigkeit geprägten betrieblichen Prozesse nicht mehr. Führungskräfte müssen für Orientierung sorgen, indem sie Visionen, Sinnhaftigkeit und Werte vermitteln. Sie müssen dafür sorgen, dass die Netzwerke im Unternehmen attraktiv sind und kooperieren. Angesichts vieler gleichzeitig stattfindender Entwicklungen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten ist das keine einfache Aufgabe. Auch unter menschlichen Gesichtspunkten, denn es bedeutet, egozentrisches und machtorientiertes Verhalten zu unterbinden.

Unser Weg dahin war, unsere ganze Führungsmannschaft zu verjüngen mit fachlich und menschlich heterogenen Persönlichkeiten. Der gemeinsame Nenner aller ist: Überzeugungsfähigkeit und Haltung. Für uns steht fest: Führung ist ein wesentlicher Schlüssel zum Gelingen von Industrie 4.0.

Ihre  
Dr. Anna-Katharina Wittenstein und  
Dr. Manfred Wittenstein





# Neues Denken ist keine Frage des Alters



Michael  
Reuther

Die Führungsetagen der deutschen Wirtschaft sind in Bewegung. Keine Frage. Fast 40 Prozent der Unternehmen erwarten einen Wechsel an der Spitze, weitere 35 Prozent stemmen gerade einen solchen. Erneuerung gibt neuen Drive, so weit gut. Doch: Wer soll künftig die Geschicke lenken? Wo kommen die Neuen her? Wie bisher meist aus dem eigenen Unternehmen? Oder aus anderen Unternehmen, um andere Perspektiven einzubringen? Sind die „Digital Natives“ schon durchsetzungsfähig genug?



Dr. Holger  
Bingmann

Dass sich die deutsche Wirtschaft in den nächsten Jahren digital und teilweise radikal transformieren wird, daran besteht kein Zweifel. Dazu braucht es zwingend neues Denken. Wir müssen in den Unternehmen aber auch diskutieren, was mit den alten Werten passiert. Welchen Stellenwert soll Treue künftig haben? Loyalität zu Mitarbeitern, zu Produkten,



Rüdiger A.  
Günther



Dr. Manfred  
Wittenstein

zu Kunden, zum Kerngeschäft – das hat sich bisher ausgezahlt. Wir lernen aber gerade, dass dies nicht mehr reicht. Wir müssen parallel arbeiten: Das Alte profitabel halten und damit Freiräume für Neues schaffen. Die Herausforderung ist, diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten zu managen. Die Studie zeigt, dass es wichtig ist, Innovationsprozesse vehement und konsequent voranzutreiben, um dann stärker in Wachstumsmärkten Geld zu verdienen. Ohne Investitionen, ohne Modernisierung wird das nicht gehen. Aber eben auch nicht ohne neue Köpfe.



Prof. Dr.  
Rüdiger Kabst

Die Studie belegt, dass Manager und Unternehmer, die über 40 sind und in anderen Unternehmen oder Branchen gearbeitet haben, komplexe Entwicklungsprozesse besonders gut führen können. Entscheidend aber ist es, dass diese neuen Denker von außen zum



Dr. Jürgen  
Meffert



Hartmut  
Schauerte

Mindset des Unternehmens passen. Ihre Impulse müssen von der Organisation akzeptiert werden können. Die zweite wichtige Aufgabe ist es, die Qualität zu sichern, um zukunftsfähig zu bleiben. Das können die langjährigen Führungskräfte des Unternehmens am besten. Qualitätsmanagement wird auch in Zukunft ein ganz zentrales Merkmal der deutschen Wirtschaft bleiben. Es kommt aufs Denken an, nicht aufs Alter.



Dr. Peter  
Bartels

Der Beirat der  
Unternehmerperspektiven





# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells



# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells

## Jung und auf Wachstumskurs

Der deutsche Mittelstand ist jünger, als sein Ruf es vermuten lässt. Die aktuelle Studie zeigt: Jedes zehnte Unternehmen ist maximal zehn Jahre alt. Die Hälfte aller Firmen ist jünger als 30 Jahre. Und diese Gruppe macht gute Geschäfte: Denn im Vergleich zu den Traditionsunternehmen ist sie deutlich häufiger in wachsenden Märkten unterwegs.

Umsatz und Gewinn sind jedoch auch in reifen Märkten möglich, wie die älteren Unternehmen zeigen. Die Kehrseite: Viele Unternehmen unterschätzen den anstehenden Modernisierungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen in sich konsolidierenden Märkten hält es für notwendig, die eigene Angebotspalette zu verändern.



Die Hälfte der Unternehmen ist **jünger als 30 Jahre**, jeder 10. Mittelständler ist ein „**Digital Native**“ 1



Unternehmen „**altern**“ mit ihren Märkten 2

Gute Geschäfte sind in sich **konsolidierenden Märkten** möglich, **wirtschaftliche Probleme** nehmen aber zu 3



Etwa die Hälfte der Unternehmen erwartet in den nächsten 5 Jahren **disruptive Veränderungen** 4



Rund die Hälfte der Unternehmen in reifen und gesättigten Märkten sieht **Veränderungs- oder Modernisierungsbedarf** 5



# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells

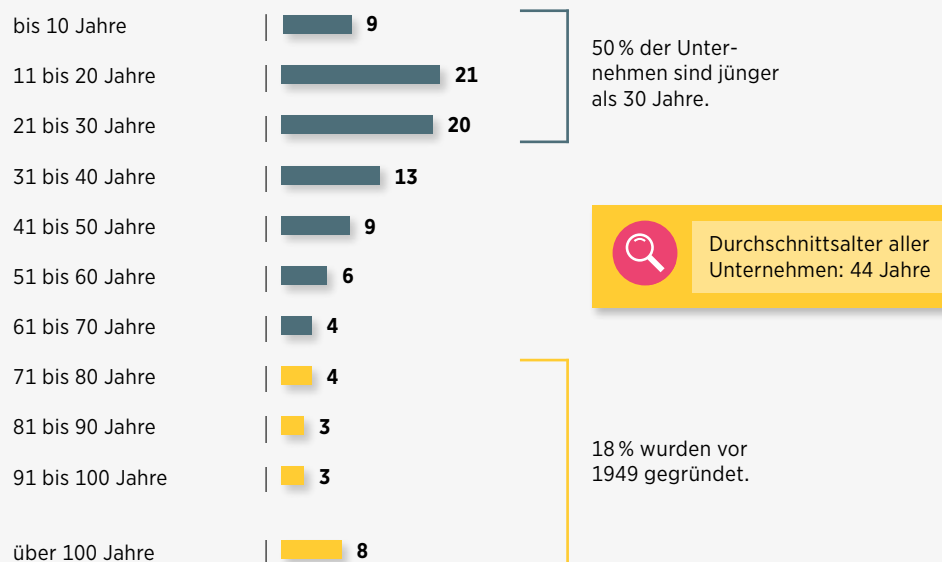
## Jung und auf Wachstumskurs

Der deutsche Mittelstand ist jünger, als sein Ruf es vermuten lässt. Die aktuelle Studie zeigt: Jedes zehnte Unternehmen ist maximal zehn Jahre alt. Die Hälfte aller Firmen ist jünger als 30 Jahre. Und diese Gruppe macht gute Geschäfte: Denn im Vergleich zu den Traditionsunternehmen ist sie deutlich häufiger in wachsenden Märkten unterwegs.

Umsatz und Gewinn sind jedoch auch in reifen Märkten möglich, wie die älteren Unternehmen zeigen. Die Kehrseite: Viele Unternehmen unterschätzen den anstehenden Modernisierungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen in sich konsolidierenden Märkten hält es für notwendig, die eigene Angebotspalette zu verändern.

### Alter der Unternehmen (ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz)

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



Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010

### Knapp jeder zehnte Mittelständler ein „Digital Native“

Im deutschen Mittelstand steckt viel Erfahrung und Geschichte: 44 Jahre beträgt das Durchschnittsalter der Unternehmen ab 2,5 Millionen Euro Jahresumsatz. Die Hälfte ist seit mehr als 30 Jahren am Markt, weit über die Hälfte ist seit ihrer Gründung ihrem Geschäftsmodell treu und fast jedes fünfte Unternehmen wurde sogar vor 1949, also vor Entstehen der Bundesrepublik, gegründet.

Im Umkehrschluss bedeutet das jedoch auch: Jedes zweite Unternehmen wurde erst in den letzten 30 Jahren gegründet. Und fast jeder zehnte Mittelständler ist ein „Digital Native“, also jünger als zehn Jahre.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5

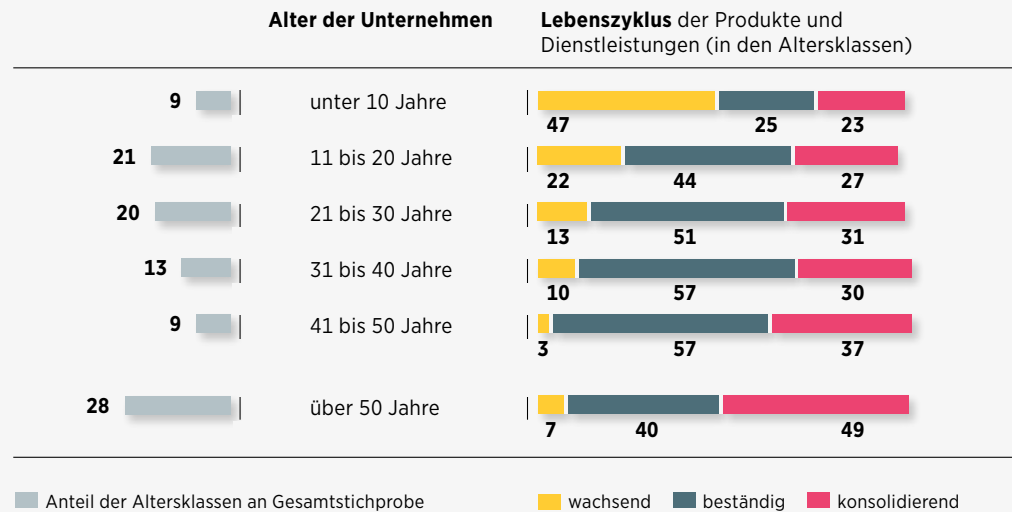
# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells

## Jung und auf Wachstumskurs

Der deutsche Mittelstand ist jünger, als sein Ruf es vermuten lässt. Die aktuelle Studie zeigt: Jedes zehnte Unternehmen ist maximal zehn Jahre alt. Die Hälfte aller Firmen ist jünger als 30 Jahre. Und diese Gruppe macht gute Geschäfte: Denn im Vergleich zu den Traditionsunternehmen ist sie deutlich häufiger in wachsenden Märkten unterwegs.

Umsatz und Gewinn sind jedoch auch in reifen Märkten möglich, wie die älteren Unternehmen zeigen. Die Kehrseite: Viele Unternehmen unterschätzen den anstehenden Modernisierungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen in sich konsolidierenden Märkten hält es für notwendig, die eigene Angebotspalette zu verändern.

## Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen nach Alter der Unternehmen



Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010

## Unternehmen „altern“ mit ihren Märkten

Die meisten Unternehmen bewegen sich in gesättigten Märkten mit ausgereiften Produkten und Dienstleistungen. Doch es gibt Unterschiede je nach Unternehmensalter: Junge Unternehmen sind überdurchschnittlich oft in wachsenden Märkten aktiv. Umgekehrt gilt: Je älter die Unternehmen, desto häufiger sind ihre Märkte gesättigt oder gar rückläufig. Unternehmen, die 20 Jahre und älter sind, stellen in wachsenden Märkten eine Ausnahme dar. Kurz gesagt: Die Unternehmen „altern“ mit ihren Märkten.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5





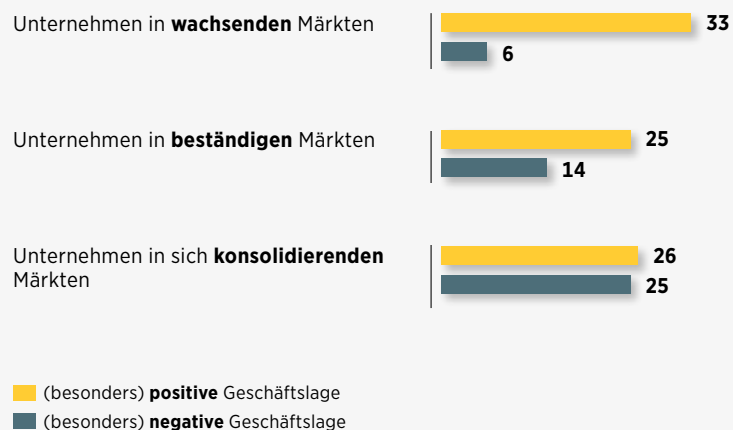
# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells

## Jung und auf Wachstumskurs

Der deutsche Mittelstand ist jünger, als sein Ruf es vermuten lässt. Die aktuelle Studie zeigt: Jedes zehnte Unternehmen ist maximal zehn Jahre alt. Die Hälfte aller Firmen ist jünger als 30 Jahre. Und diese Gruppe macht gute Geschäfte: Denn im Vergleich zu den Traditionsunternehmen ist sie deutlich häufiger in wachsenden Märkten unterwegs.

Umsatz und Gewinn sind jedoch auch in reifen Märkten möglich, wie die älteren Unternehmen zeigen. Die Kehrseite: Viele Unternehmen unterschätzen den anstehenden Modernisierungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen in sich konsolidierenden Märkten hält es für notwendig, die eigene Angebotspalette zu verändern.

## Geschäftslage nach Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen



## Wachstum auch in ausgereiften Märkten möglich

Unternehmen in wachsenden Märkten sind – wenig überraschend – überdurchschnittlich häufig zufrieden mit ihrer Geschäftslage. Doch auch in reifen Märkten lassen sich gute Geschäfte machen – so ein Viertel der Befragten.

Befinden sich die Märkte in ihrer Sättigungs- oder Rückgangsphase, nehmen die wirtschaftlichen Probleme der Unternehmen spürbar zu. Es herrscht ein starker Verdrängungswettbewerb: Wächst ein Unternehmen, so geht das auf Kosten eines Konkurrenten und bleibt damit gesamtwirtschaftlich ein „Nullsummenspiel“.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5





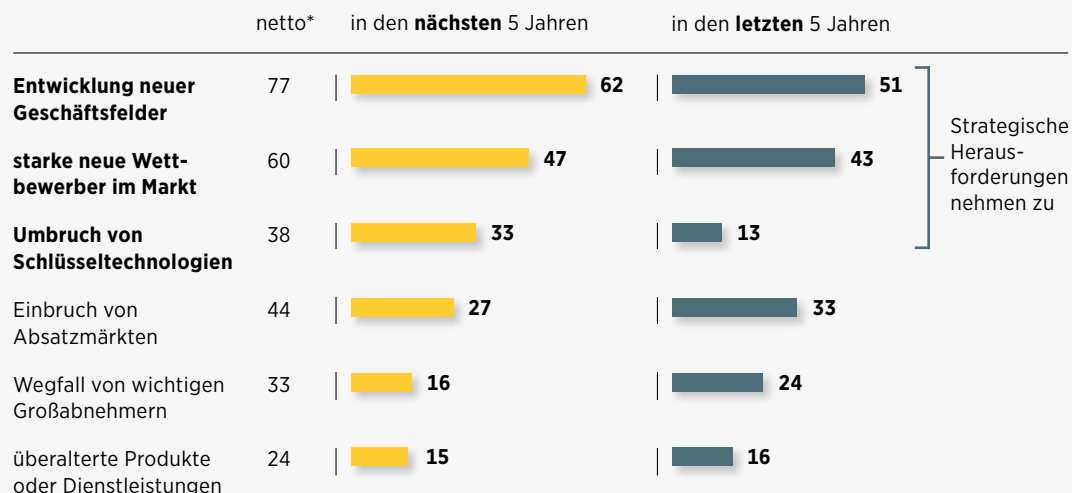
# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells

## Jung und auf Wachstumskurs

Der deutsche Mittelstand ist jünger, als sein Ruf es vermuten lässt. Die aktuelle Studie zeigt: Jedes zehnte Unternehmen ist maximal zehn Jahre alt. Die Hälfte aller Firmen ist jünger als 30 Jahre. Und diese Gruppe macht gute Geschäfte: Denn im Vergleich zu den Traditionsunternehmen ist sie deutlich häufiger in wachsenden Märkten unterwegs.

Umsatz und Gewinn sind jedoch auch in reifen Märkten möglich, wie die älteren Unternehmen zeigen. Die Kehrseite: Viele Unternehmen unterschätzen den anstehenden Modernisierungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen in sich konsolidierenden Märkten hält es für notwendig, die eigene Angebotspalette zu verändern.

## Welchen Herausforderungen mussten oder müssen sich die Unternehmen stellen?



\* in den letzten oder/und den nächsten 5 Jahren

Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, Mehrfachnennungen

## Unternehmen erwarten disruptive Veränderungen

Unabhängig vom Unternehmensalter stehen Geschäftsmodelle unter einem massiven Veränderungsdruck. Das zeigt der Vergleich der Herausforderungen in den letzten und den nächsten fünf Jahren. Insbesondere strategische und disruptive Themen stehen künftig auf der Agenda: Unternehmen müssen verstärkt neue Geschäftsfelder entwickeln, mit neuen Wettbewerbern kämpfen und sich neuen Schlüsseltechnologien öffnen.

In den letzten fünf Jahren hatten die Unternehmen häufiger mit dem Einbruch von Absatzmärkten und dem Wegfall wichtiger Großabnehmer zu tun.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5





# I. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells

## Jung und auf Wachstumskurs

Der deutsche Mittelstand ist jünger, als sein Ruf es vermuten lässt. Die aktuelle Studie zeigt: Jedes zehnte Unternehmen ist maximal zehn Jahre alt. Die Hälfte aller Firmen ist jünger als 30 Jahre. Und diese Gruppe macht gute Geschäfte: Denn im Vergleich zu den Traditionsunternehmen ist sie deutlich häufiger in wachsenden Märkten unterwegs.

Umsatz und Gewinn sind jedoch auch in reifen Märkten möglich, wie die älteren Unternehmen zeigen. Die Kehrseite: Viele Unternehmen unterschätzen den anstehenden Modernisierungsbedarf. Nur knapp die Hälfte der Unternehmen in sich konsolidierenden Märkten hält es für notwendig, die eigene Angebotspalette zu verändern.

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

		Lebenszyklus: wachsend	Lebenszyklus: konsolidierend
Qualifikationen der Mitarbeiter	66	70	63
Produktionseinrichtungen oder -abläufe	54	56	56
Marketing und Vertrieb	53	53	55
IT-Infrastruktur	50	59	50
Führungsverständnis	47	47	48
Angebotspalette	43	48	45
Auslandsorientierung	23	25	22
Finanzierungsstrategie	23	22	27

Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, Mehrfachnennungen

## Veränderungs- und Modernisierungsbedarf wird unterschätzt

Trotz des spürbaren Veränderungsdrucks sieht nicht einmal jedes zweite Unternehmen Modernisierungsbedarf in der Angebotspalette – auch nicht, wenn die Produkte ausgereift sind. Zwei Drittel setzen auf bessere Qualifikation der Mitarbeiter und gut die Hälfte auf Optimierung der Produktionsabläufe, des Marketings und der IT-Infrastruktur.

Dass nur ein Viertel der Unternehmen seine Auslandsorientierung verändern will, mag am gesättigten Internationalisierungsgrad im Mittelstand liegen. Grundlegende strategische Überlegungen hierzu sind nur für knapp ein Viertel der Unternehmen wichtig.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5





# II. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge





## II. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge

### Führungswechsel als Chance für Veränderung

Vier von zehn Unternehmen stehen vor einem Wechsel an der Führungsspitze, meistens weil der Chef oder die Chefin in den Ruhestand geht. Insgesamt sind im laufenden Jahrzehnt sogar mehr als zwei Drittel von der Nachfolgethematik betroffen. Die Unternehmen sehen zwar die Chance für grundlegende Veränderungen, die mit der Übergabe des Staffelstabs einhergehen, nutzen sie aber deutlich seltener.

Bei einem Generationenwechsel erwarten viele Unternehmer Unterstützung von ihren Bankpartnern. Etwa bei der Optimierung der Finanzierungsstruktur, der Finanzierung von Modernisierungsprozessen und der Begleitung des Verkaufs. Wenn es so weit ist, nutzen sie diese jedoch nicht immer.



39% der Unternehmen erwarten in den nächsten 5 Jahren einen **Wechsel an der Führungsspitze**

1



Führungswechsel meist altersbedingt (Nachfolge), sonst **kaum Fluktuation an der Spitze**

2



**Hohe Erwartungen an den kommenden Führungswechsel,** Veränderungspotenzial wird aber nicht immer gehoben

3



**Hoher strategischer Beratungsbedarf** im Vorfeld des Führungswechsels

4





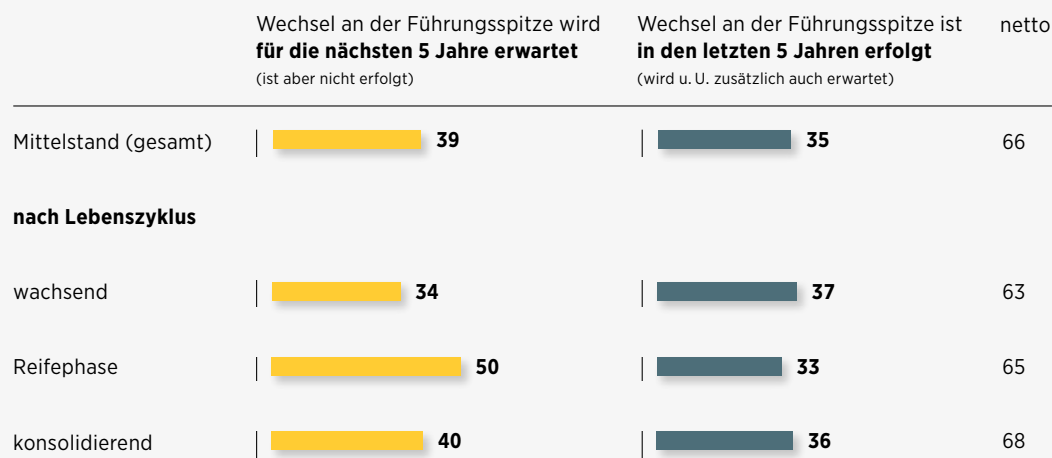
# II. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge

## Führungswechsel als Chance für Veränderung

Vier von zehn Unternehmen stehen vor einem Wechsel an der Führungsspitze, meistens weil der Chef oder die Chefin in den Ruhestand geht. Insgesamt sind im laufenden Jahrzehnt sogar mehr als zwei Drittel von der Nachfolgethematik betroffen. Die Unternehmen sehen zwar die Chance für grundlegende Veränderungen, die mit der Übergabe des Staffelstabs einhergehen, nutzen sie aber deutlich seltener.

Bei einem Generationenwechsel erwarten viele Unternehmer Unterstützung von ihren Bankpartnern. Etwa bei der Optimierung der Finanzierungsstruktur, der Finanzierung von Modernisierungsprozessen und der Begleitung des Verkaufs. Wenn es so weit ist, nutzen sie diese jedoch nicht immer.

### Welchen Herausforderungen mussten oder müssen sich die Unternehmen stellen?



Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, Mehrfachnennungen

### Zwei Drittel der Unternehmen im laufenden Jahrzehnt betroffen

39 Prozent der Unternehmen erwarten in den nächsten fünf Jahren einen Wechsel an der Führungsspitze. Noch häufiger steht er bei Unternehmen in reifen Märkten und generell bei älteren Unternehmen auf der Agenda (nicht im Diagramm). In den letzten fünf Jahren bewältigten 35 Prozent der befragten Unternehmen einen Wechsel an der Führungsspitze. Die Nachfolgethematik ist damit im laufenden Jahrzehnt für insgesamt 66 Prozent der Unternehmen relevant.

Weitere Grafiken

1

2

3

4





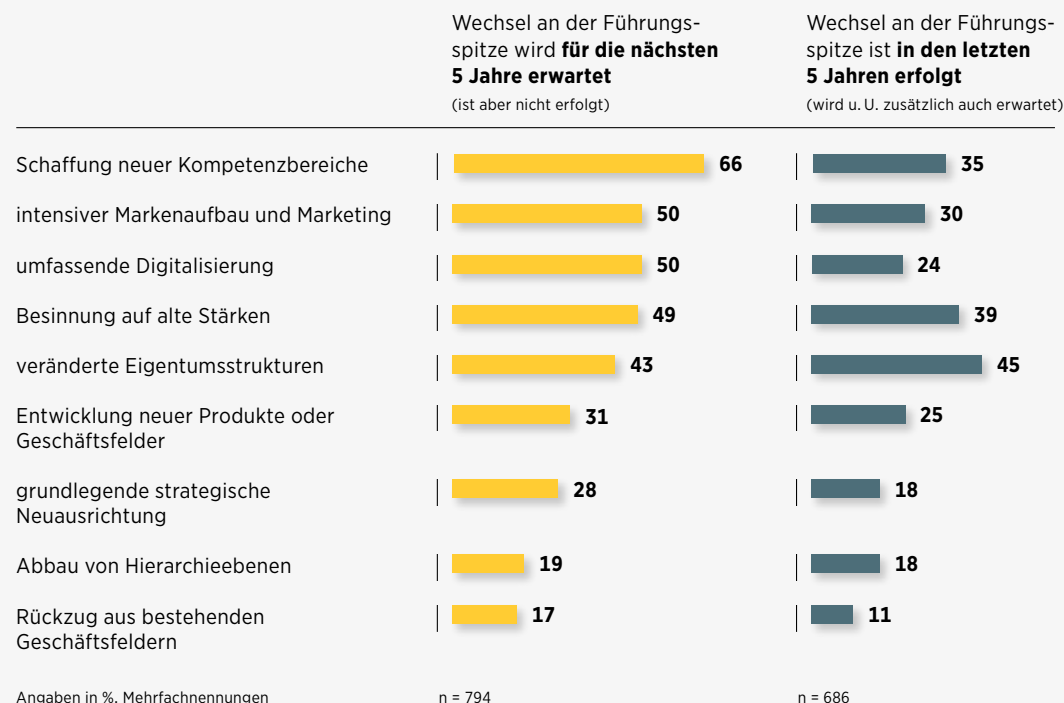
# II. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge

## Führungswechsel als Chance für Veränderung

Vier von zehn Unternehmen stehen vor einem Wechsel an der Führungsspitze, meistens weil der Chef oder die Chefin in den Ruhestand geht. Insgesamt sind im laufenden Jahrzehnt sogar mehr als zwei Drittel von der Nachfolgethematik betroffen. Die Unternehmen sehen zwar die Chance für grundlegende Veränderungen, die mit der Übergabe des Staffelstabs einhergehen, nutzen sie aber deutlich seltener.

Bei einem Generationenwechsel erwarten viele Unternehmer Unterstützung von ihren Bankpartnern. Etwa bei der Optimierung der Finanzierungsstruktur, der Finanzierung von Modernisierungsprozessen und der Begleitung des Verkaufs. Wenn es so weit ist, nutzen sie diese jedoch nicht immer.

## Veränderungen, die mit dem Führungswechsel einhergehen oder zu erwarten sind



## Veränderungspotenzial bleibt häufig ungenutzt

Ein Führungswechsel weckt hohe Erwartungen bei den Befragten: Er gilt offenbar als Chance, notwendige Veränderungen anzugehen und umzusetzen, insbesondere in den Bereichen Markenaufbau und IT.

Unternehmen, die kürzlich einen Wechsel im Chefsessel erlebt haben, berichten jedoch, dass entsprechende strategische Veränderungen nicht immer auch eingetreten sind. Stattdessen erleben sie eine Besinnung auf alte Stärken. Veränderungspotenzial, das mit einem Führungswechsel einhergeht, wird offenbar nicht immer genutzt.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

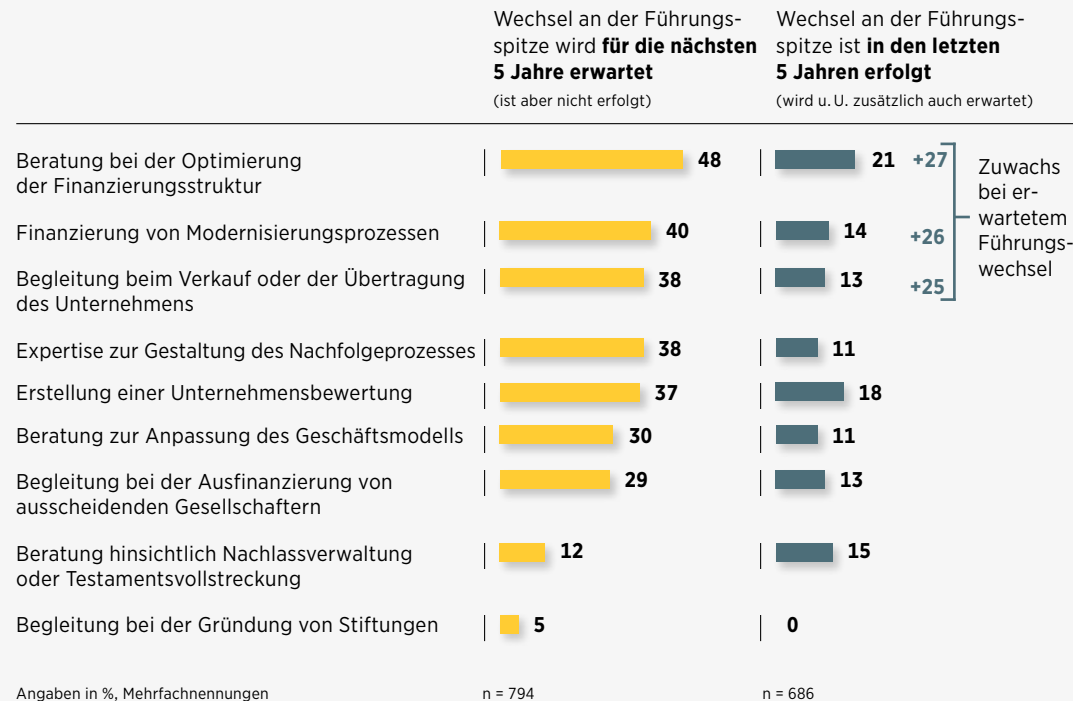
# II. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge

## Führungswechsel als Chance für Veränderung

Vier von zehn Unternehmen stehen vor einem Wechsel an der Führungsspitze, meistens weil der Chef oder die Chefin in den Ruhestand geht. Insgesamt sind im laufenden Jahrzehnt sogar mehr als zwei Drittel von der Nachfolgethematik betroffen. Die Unternehmen sehen zwar die Chance für grundlegende Veränderungen, die mit der Übergabe des Staffelstabs einhergehen, nutzen sie aber deutlich seltener.

Bei einem Generationenwechsel erwarten viele Unternehmer Unterstützung von ihren Bankpartnern. Etwa bei der Optimierung der Finanzierungsstruktur, der Finanzierung von Modernisierungsprozessen und der Begleitung des Verkaufs. Wenn es so weit ist, nutzen sie diese jedoch nicht immer.

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



## Unternehmen sehen hohen Beratungsbedarf vor Führungswechsel

Unternehmen, in denen ein Führungswechsel ansteht, haben einen hohen Beratungsbedarf – auch durch ihre Bankpartner. Das Themenspektrum geht weit über klassische Bankdienstleistungen hinaus bis hin zur Anpassung von Geschäftsmodellen.

Dass entsprechende Beratungsangebote im Rückblick nicht immer genutzt wurden, hat vermutlich etwas mit den Angeboten des jeweiligen Finanzpartners oder den Alternativangeboten von anderer Seite (z. B. Unternehmensberatung) zu tun. Und sicherlich wurde auch nicht jede Absichtserklärung eingelöst.

Weitere Grafiken

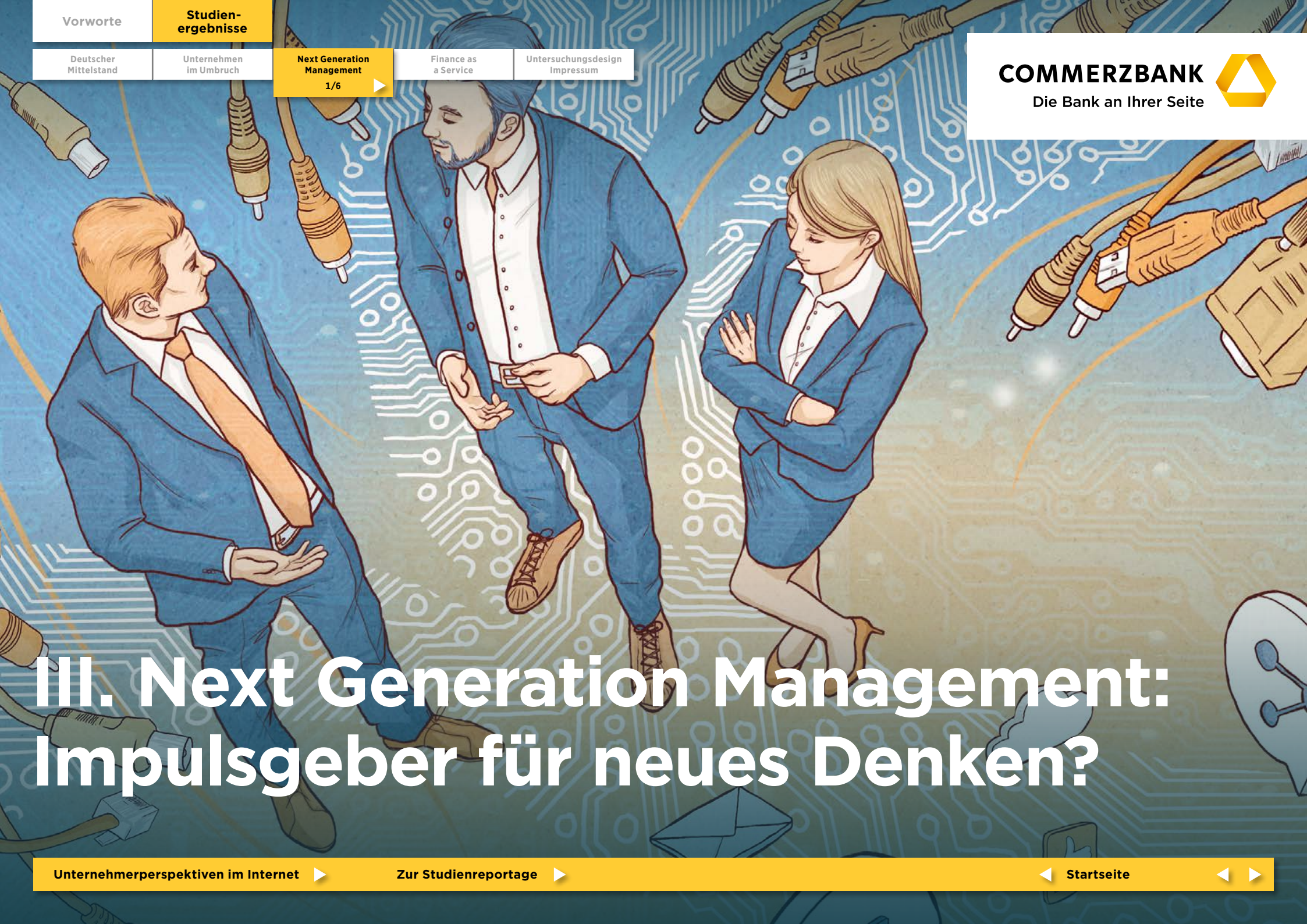
1

2

3

4





# III. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?





# III. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?

## Das Erfolgsmodell: Alters- gemischte Führungsteams

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ aus anderen Unternehmen sorgen für neues Denken. Sie sind offener für digitale Entwicklungen, zeigen mehr Mut zu grundlegenden Veränderungen und legen ein anderes Tempo vor. Die Jungen öffnen vor allem Türen zu neuen Technologien und Ideen, die „Neueinsteiger“ haben aufgrund ihrer Seniorität mehr Durchsetzungsvermögen bei Veränderungen. Produktinnovationen hingegen werden vor allem von älteren Führungskräften vorangetrieben. Sie haben die notwendige Erfahrung, Weitsicht und Durchsetzungskraft. Diese drei Gruppen können sich perfekt ergänzen – dazu braucht es in den Führungsetagen aber noch mehr junge und neue Führungskräfte. Sie sind – noch – in der Minderheit.



Junge Führungskräfte  
und erfahrene  
„**Neueinsteiger**“  
sind die Ausnahme

1



Junge Führungskräfte  
und „Neueinsteiger“  
verkörpern häufiger  
„**neues Denken**“

2



Ältere Führungskräfte  
besonders **offen für**  
**Produktinnovationen**

3

## Zurückhaltung gegenüber Trends im **Innovationsmanagement**



4





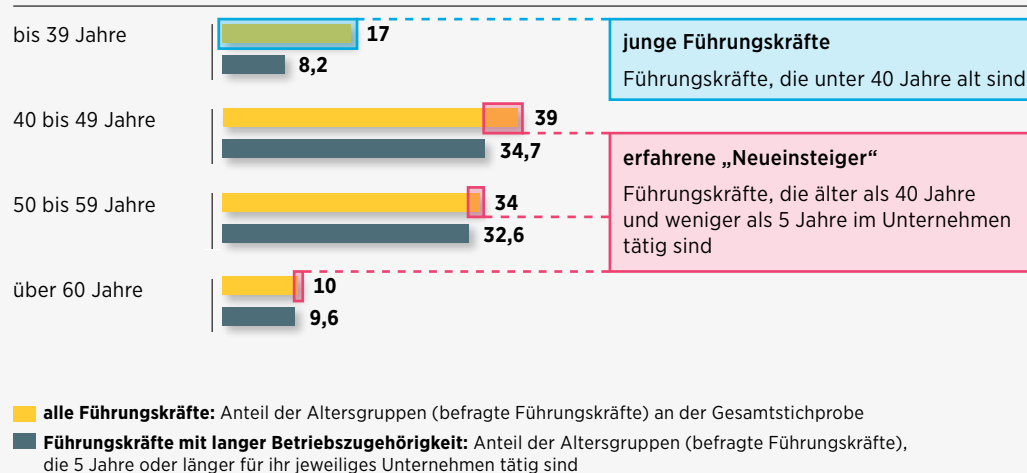
# III. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?

## Das Erfolgsmodell: Alters- gemischte Führungsteams

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ aus anderen Unternehmen sorgen für neues Denken. Sie sind offener für digitale Entwicklungen, zeigen mehr Mut zu grundlegenden Veränderungen und legen ein anderes Tempo vor. Die Jungen öffnen vor allem Türen zu neuen Technologien und Ideen, die „Neueinsteiger“ haben aufgrund ihrer Seniorität mehr Durchsetzungsvermögen bei Veränderungen. Produktinnovationen hingegen werden vor allem von älteren Führungskräften vorangetrieben. Sie haben die notwendige Erfahrung, Weitsicht und Durchsetzungskraft. Diese drei Gruppen können sich perfekt ergänzen – dazu braucht es in den Führungsetagen aber noch mehr junge und neue Führungskräfte. Sie sind – noch – in der Minderheit.

### Alter und Betriebszugehörigkeit der befragten Top-Führungskräfte

Alter der Führungskräfte



Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010

### Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ sind die Ausnahme

Die typische mittelständische Führungskraft ist 40 bis 49 Jahre alt (39 Prozent). Ein Blick auf die Verteilung unter- und oberhalb zeigt: Es gibt mehr Top-Führungskräfte unter 40 Jahren als über 60 Jahre. Mit dem Alter steigt auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Die meisten Führungskräfte ab 40 Jahren sind mindestens schon seit fünf Jahren in ihrem Unternehmen tätig. Führungskräfte unter 40 Jahren arbeiten erwartungsgemäß erst kürzer für einen Betrieb. Sie sind (noch) genauso selten wie erfahrene „Neueinsteiger“, die älter als 40 Jahre und weniger als fünf Jahre für ihr jeweiliges Unternehmen tätig sind.

Weitere Grafiken

1

2

3

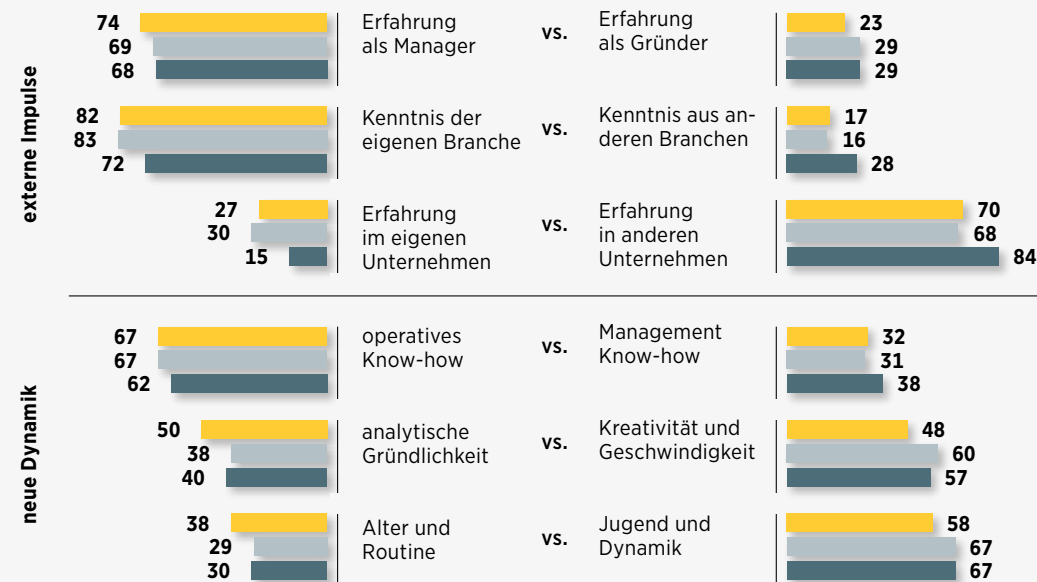
4

# III. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?

## Das Erfolgsmodell: Alters- gemischte Führungsteams

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ aus anderen Unternehmen sorgen für neues Denken. Sie sind offener für digitale Entwicklungen, zeigen mehr Mut zu grundlegenden Veränderungen und legen ein anderes Tempo vor. Die Jungen öffnen vor allem Türen zu neuen Technologien und Ideen, die „Neueinsteiger“ haben aufgrund ihrer Seniorität mehr Durchsetzungsvermögen bei Veränderungen. Produktinnovationen hingegen werden vor allem von älteren Führungskräften vorangetrieben. Sie haben die notwendige Erfahrung, Weitsicht und Durchsetzungskraft. Diese drei Gruppen können sich perfekt ergänzen – dazu braucht es in den Führungsetagen aber noch mehr junge und neue Führungskräfte. Sie sind – noch – in der Minderheit.

### Welche Eigenschaften sind für eine Führungskraft (bei sonst gleicher Qualifikation) wichtiger?



Angaben in %, an 100 Fehlende: keine Angabe, n = 2.010

■ Führungskräfte (gesamt)
 ■ junge Führungskräfte
 ■ erfahrene „Neueinsteiger“

### So denken die „Jungen“ und die „Neuen“

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ sind zwar nicht die Regel im Mittelstand, sie bringen jedoch spürbar frischen Wind in die Unternehmen: Sie stehen für neue Dynamik und legen großen Wert auf Geschwindigkeit sowie Kreativität.

Erfahrene „Neueinsteiger“ bringen zusätzlich die viel diskutierte Gründermentalität mit, schätzen Impulse von außen und verkörpern damit ein neues Denken auf der Führungsebene.

Weitere Grafiken

1

2

3

4





# III. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?

## Das Erfolgsmodell: Alters- gemischte Führungsteams

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ aus anderen Unternehmen sorgen für neues Denken. Sie sind offener für digitale Entwicklungen, zeigen mehr Mut zu grundlegenden Veränderungen und legen ein anderes Tempo vor. Die Jungen öffnen vor allem Türen zu neuen Technologien und Ideen, die „Neueinsteiger“ haben aufgrund ihrer Seniorität mehr Durchsetzungsvermögen bei Veränderungen. Produktinnovationen hingegen werden vor allem von älteren Führungskräften vorangetrieben. Sie haben die notwendige Erfahrung, Weitsicht und Durchsetzungskraft. Diese drei Gruppen können sich perfekt ergänzen – dazu braucht es in den Führungsetagen aber noch mehr junge und neue Führungskräfte. Sie sind – noch – in der Minderheit.

## Was tun Sie, um das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens zukunftsfähig zu halten?

	alle Führungskräfte	junge Führungs- kräfte	erfahrene „Neuein- steiger“	ältere Führungs- kräfte
Qualitätsmanagement	89	88	86	94
kontinuierliche Optimierung der Produkte	81	79	74	88
<b>Entwicklung neuer Serviceleistungen</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>74</b>	<b>65</b>
<b>regelmäßige Produktinnovationen</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>68</b>
<b>neue strategische Kooperationen</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>57</b>
<b>Erprobung neuer Geschäftsfelder</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>61</b>
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 %, Gesamtstichprobe n = 2.010, Mehrfachnennungen

## Ältere Führungskräfte treiben Produktinnovationen voran

Die neuen Impulse und Denkweisen von jungen Führungskräften kommen in etablierten Unternehmen nicht immer an. Sie können ihr Potenzial vor allem in jungen Unternehmen entfalten. In etablierten Unternehmen bewegen erfahrene Führungskräfte mehr – wohl, weil sie eine höhere Akzeptanz erfahren. Sie treiben die Entwicklung neuer Geschäftsfelder voran, kümmern sich um innovative Serviceleistungen und setzen neue strategische Kooperationen auf. Innovation ist ein Thema für Führungskräfte jenseits der 60: Damit zeigen sie großes Interesse am Fortbestand des Unternehmens über das eigene Wirken hinaus.

Weitere Grafiken

1

2

3

4



# III. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?

## Das Erfolgsmodell: Alters- gemischte Führungsteams

Junge Führungskräfte und erfahrene „Neueinsteiger“ aus anderen Unternehmen sorgen für neues Denken. Sie sind offener für digitale Entwicklungen, zeigen mehr Mut zu grundlegenden Veränderungen und legen ein anderes Tempo vor. Die Jungen öffnen vor allem Türen zu neuen Technologien und Ideen, die „Neueinsteiger“ haben aufgrund ihrer Seniorität mehr Durchsetzungsvermögen bei Veränderungen. Produktinnovationen hingegen werden vor allem von älteren Führungskräften vorangetrieben. Sie haben die notwendige Erfahrung, Weitsicht und Durchsetzungskraft. Diese drei Gruppen können sich perfekt ergänzen – dazu braucht es in den Führungsetagen aber noch mehr junge und neue Führungskräfte. Sie sind – noch – in der Minderheit.

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

	bekannt	angewandt	interessant
<b>Customer Development:</b> Kunden früher und aktiver in die Produktentwicklung einbinden	91	34	18
<b>Crowdsourcing:</b> Teilaufgaben verstärkt an externe Dienstleister auslagern	88	21	12
<b>Big Data:</b> neue Erkenntnisse durch die Analyse großer Datenmengen gewinnen	85	10	20
<b>Design Thinking:</b> Innovationsprozesse offener, fehlertoleranter und multidisziplinär aufsetzen	71	11	19
<b>Crowdfunding:</b> interessierte Kunden für die Finanzierung von Innovationen gewinnen	89	5	15
<b>Public Beta:</b> Produkte früher und teilweise in den Markt bringen, bevor sie ausgereift sind	82	6	11

Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, an 100 Fehlende: keine Angabe

Junge Führungskräfte mit jungen Belegschaften sind offener für Management-Trends.

## Zurückhaltung gegenüber Trends im Innovations- management

Der Mittelstand verhält sich zurückhaltend gegenüber den aktuell diskutierten Trends zur Ausschöpfung digitaler Potenziale und zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit. Die entsprechenden Schlagworte sind den Führungskräften in der Regel geläufig, die Instrumente werden aber nur selten genutzt. Am häufigsten setzen die Unternehmen auf eine frühzeitige Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung. Damit intensivieren sie bereits eingeübte Abläufe. Junge Führungskräfte wie auch junge Unternehmen sind generell offener für die Trends der digitalen Transformation in der Wirtschaft.

Weitere Grafiken

1

2

3

4





# IV. Finance as a Service: Next Generation Corporate Banking





# IV. Finance as a Service: Next Generation Corporate Banking

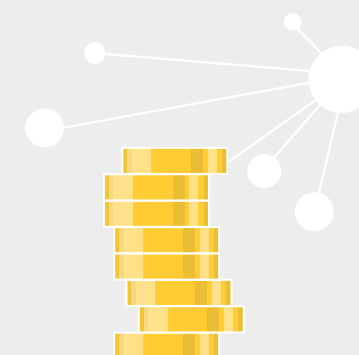
## Das Banking der Zukunft: Neue digitale Wege

Wenn es um die Finanzierung von Innovationen und Unternehmensgründungen geht, setzt der Mittelstand auf Diversifizierung. Ganz oben stehen nach wie vor die Innenfinanzierung aus Einnahmen und Rücklagen, auch weil die verbreitet zufriedenstellende Geschäftslage dies zulässt. Dazu gehört auch weiterhin der klassische Bankkredit als eine wichtige Säule.

Auf dem Vormarsch sind innovative Finanzierungsformen jenseits des Zahlungsverkehrs, die zum Teil erst mit der digitalen Transformation möglich werden. Positiv: Sie sind nicht die „Tools“ der nächsten Generation, sondern jetzt schon generationenübergreifend ein Thema.



Bedeutung **innovativer  
Finanzierungsformen** nimmt  
**dramatisch zu**



1

Weiteres Potenzial  
für digitales Banking  
vor allem im  
**Kreditgeschäft**



2



**Neue digitale  
Dienstleistungen**  
generationen-  
übergreifend erwartet

3





# IV. Finance as a Service: Next Generation Corporate Banking

## Das Banking der Zukunft: Neue digitale Wege

Wenn es um die Finanzierung von Innovationen und Unternehmensgründungen geht, setzt der Mittelstand auf Diversifizierung. Ganz oben stehen nach wie vor die Innenfinanzierung aus Einnahmen und Rücklagen, auch weil die verbreitet zufriedenstellende Geschäftslage dies zulässt. Dazu gehört auch weiterhin der klassische Bankkredit als eine wichtige Säule.

Auf dem Vormarsch sind innovative Finanzierungsformen jenseits des Zahlungsverkehrs, die zum Teil erst mit der digitalen Transformation möglich werden. Positiv: Sie sind nicht die „Tools“ der nächsten Generation, sondern jetzt schon generationenübergreifend ein Thema.

## Generelle künftige Bedeutung von Finanzierung für Innovationen und Unternehmensgründungen

	abnehmende Bedeutung	zunehmende Bedeutung	Saldo
Inkubatoren wie Gründerzentren	6	65	+59
Beteiligungsgesellschaften, die Risikokapital geben	16	46	+30
Innenfinanzierung aus Gewinnen oder Rücklagen	13	45	+32
Business Angels	18	37	+19
Peer-to-Peer-Lending	19	34	+15
öffentliche Förderung	25	28	+3
Darlehen der Eigentümer	16	27	+11
klassische Bankkredite	28	21	-7

Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, an 100 Fehlende: unveränderte Bedeutung oder k. A.

## Bedeutung innovativer Finanzierungsformen nimmt dramatisch zu

Bei der Finanzierung von Innovationen und Unternehmensgründungen ist der klassische Kredit nach wie vor gefragt. Daneben gewinnen innovative Finanzierungsmodelle an Bedeutung. Durch Risikokapital von Beteiligungsgesellschaften, Business Angels und Peer-to-Peer-Lending lassen sich risikoreichere Zukunftsinvestitionen gesamtwirtschaftlich stemmen.

Besonders attraktiv sind Inkubatoren wie Gründerzentren, wohl weil sie innovative Finanzierungsformen mit weiteren Beratungs- und Vernetzungsangeboten koppeln.

Weitere Grafiken

1

2

3



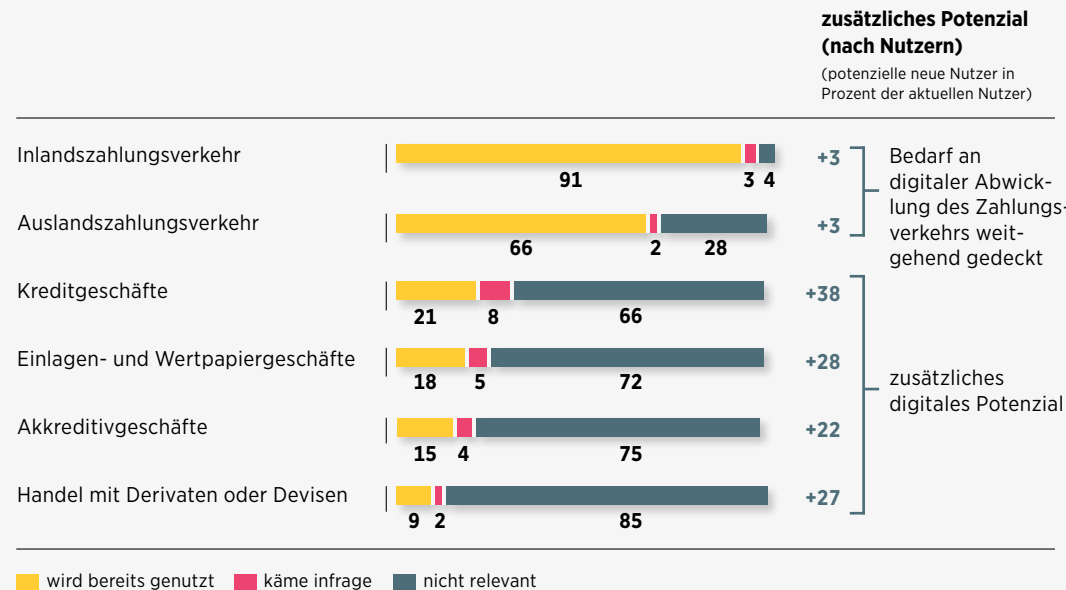
# IV. Finance as a Service: Next Generation Corporate Banking

## Das Banking der Zukunft: Neue digitale Wege

Wenn es um die Finanzierung von Innovationen und Unternehmensgründungen geht, setzt der Mittelstand auf Diversifizierung. Ganz oben stehen nach wie vor die Innenfinanzierung aus Einnahmen und Rücklagen, auch weil die verbreitet zufriedenstellende Geschäftslage dies zulässt. Dazu gehört auch weiterhin der klassische Bankkredit als eine wichtige Säule.

Auf dem Vormarsch sind innovative Finanzierungsformen jenseits des Zahlungsverkehrs, die zum Teil erst mit der digitalen Transformation möglich werden. Positiv: Sie sind nicht die „Tools“ der nächsten Generation, sondern jetzt schon generationenübergreifend ein Thema.

## Finanzgeschäfte, die Unternehmen heute schon online abwickeln oder gerne online abwickeln würden



Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, an 100 Fehlende: keine Angabe

## Potenzial für digitales Banking vor allem im Kreditgeschäft

Digitales Banking ist im Mittelstand angekommen. Digitaler Zahlungsverkehr ist im In- und Ausland für deutsche Unternehmen Standard. Weitere digitale Prozesse und Plattformen kommen für sie perspektivisch durchaus infrage. Das gilt vor allem im Kreditgeschäft, aber auch für das Einlagen- und Wertpapiergeschäft, den Handel mit Derivaten und Devisen sowie für das Akkreditivgeschäft.

Weitere Grafiken

1

2

3





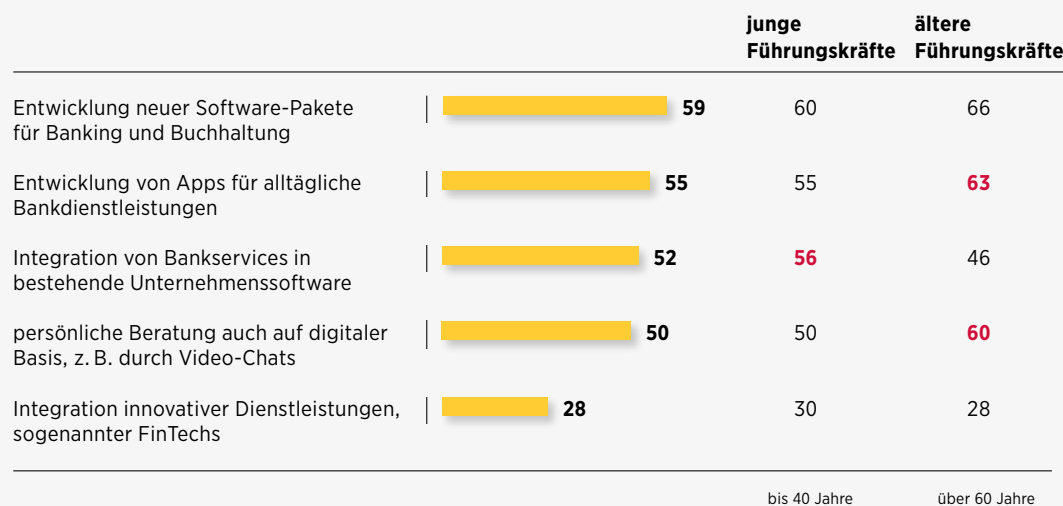
# IV. Finance as a Service: Next Generation Corporate Banking

## Das Banking der Zukunft: Neue digitale Wege

Wenn es um die Finanzierung von Innovationen und Unternehmensgründungen geht, setzt der Mittelstand auf Diversifizierung. Ganz oben stehen nach wie vor die Innenfinanzierung aus Einnahmen und Rücklagen, auch weil die verbreitet zufriedenstellende Geschäftslage dies zulässt. Dazu gehört auch weiterhin der klassische Bankkredit als eine wichtige Säule.

Auf dem Vormarsch sind innovative Finanzierungsformen jenseits des Zahlungsverkehrs, die zum Teil erst mit der digitalen Transformation möglich werden. Positiv: Sie sind nicht die „Tools“ der nächsten Generation, sondern jetzt schon generationenübergreifend ein Thema.

## Welche digitalen Serviceleistungen erwarten Sie von der Bank der Zukunft?



Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, Mehrfachnennungen

## Neue digitale Dienstleistungen generationenübergreifend erwartet

Die Unternehmen erwarten über die digitale Abwicklung von Finanzgeschäften hinaus substantielle weitere Serviceleistungen – und zwar von etablierten Partnern. Innovative Dienstleistungen von FinTechs will nur gut ein Viertel integrieren.

Alle Generationen von Führungskräften haben Interesse an neuen digitalen Serviceleistungen, aber mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Jüngere Führungskräfte legen Wert auf die reibungslose Integration in bestehende Systeme. Ältere Führungskräfte setzen auf leicht zu bedienende Komplettlösungen.

Weitere Grafiken

1

2

3



# V. Untersuchungsdesign

## Repräsentativität für mittelständische Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der obersten Ebene von 2.010 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 2,5 Mio. Euro befragt. Die Größenverteilung erfolgte repräsentativ nach Umsatzsteuerstatistik.

Verfahren:  
telefonische Interviews (CATI) von  
ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum:  
November 2016 bis Januar 2017

Durchführung:  
Kantar TNS

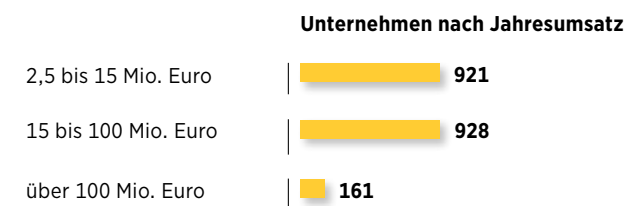
## Regionale Segmentierung

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder entsprechend gewichtet und einige Bundesländer zusammengefasst.

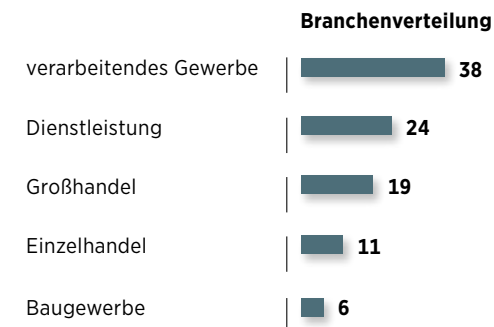
Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

Länder	Unternehmen
● Baden-Württemberg	287
● Bayern	325
● Berlin und Brandenburg	91
● Hessen	160
● Niedersachsen und Bremen	179
● Nordrhein-Westfalen	505
● Rheinland-Pfalz und Saarland	117
● Schleswig-Holstein und Hamburg	126
● Sachsen	84
● Thüringen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern	136

## Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe



ungewichtete Fallzahlen



Angaben in %, an 100 Fehlende: weitere Branchen/keine Angabe, Gesamtstichprobe n = 2.010  
Die Stichprobe ist in allen Größenklassen auswertbar. Sie wird repräsentativ nach Umsatzgrößen gewichtet.

Weitere Grafiken

1

2



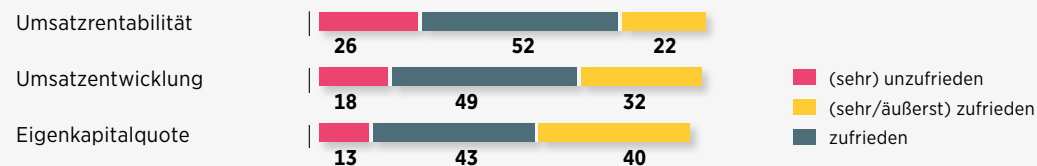
# V. Untersuchungsdesign

## Zufriedenheit mit der Geschäftslage

Ein Viertel der befragten Unternehmen ist zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der aktuellen Geschäftslage. Das ist das Ergebnis der Frage nach Umsatzrentabilität, Umsatzentwicklung und Eigenkapitalquote. Dem stehen 16 Prozent der Unternehmen mit einer negativen Geschäftslage gegenüber.

### Wie zufrieden sind die Unternehmen mit der momentanen Geschäftslage?

Wie zufrieden sind die Unternehmen mit ...



**16 % negative Geschäftslage:**  
sehr oder äußerst unzufrieden in mindestens zwei von drei Kategorien

**26 % positive Geschäftslage:**  
sehr oder äußerst zufrieden in mindestens zwei von drei Kategorien

Angaben in %, Gesamtstichprobe n = 2.010, an 100 Fehlende: keine Angabe

Weitere Grafiken

1

2



# V. Impressum

**Herausgeber:****Commerzbank AG**

Firmenkunden

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.firmenkunden.commerzbank.de

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

**Illustrationen:**

Vernessa Himmler

Hamburg

Es geht um die nächste Generation, auch in puncto Grafik: Vernessa Himmler, Jahrgang 1987, bebildert die 17. Studie. Die Illustratorin und Sandkünstlerin studierte bis 2012 Illustration an der HAW Hamburg. Seither konnte die freischaffende Nachwuchskünstlerin namhafte Auftraggeber wie die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Chanel Deutschland und Liebherr Constructions von sich überzeugen. 2016 war sie in der Wissenschaftssendung Galileo zu sehen.

**Projektleitung:**

Alexandra Ferenz

Telefon: +49 69 136-45015

Mobil: +49 162 1077576

alexandra.ferenz@commerzbank.com

**Konzept und Redaktion:**

Alexandra Ferenz

Commerzbank AG

A&amp;B One Kommunikationsagentur GmbH

Frankfurt am Main

**Grafik-Design:**

fleischers agentur für kommunikation gmbh

Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie:**

Kantar TNS

Finanzforschung

**KANTAR TNS.****Unternehmerperspektiven auf XING**

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als der Einsatz von Social Media? Die Unternehmerperspektiven sind deshalb auf XING.

In der Gruppe Unternehmerperspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Commerzbank-Initiative Unternehmerperspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

Melden Sie sich [▶ hier](#) an.