

**Start**

**Unternehmer/  
Perspektiven**  
*Eine Initiative der Commerzbank*

**COMMERZBANK**   
Die Bank an Ihrer Seite

# Unternehmen Zukunft: Transformation trifft Tradition





# Im Mittelpunkt: Der Mensch



Die digitale Transformation ist im Mittelstand angekommen. Mit all ihrer technischen Komplexität, ihrer Beschleunigung der Märkte und ihren Herausforderungen an das Management von Unternehmen. Was wir 2015 als Bestandsaufnahme begonnen haben, setzen wir 2016 mit einer weiteren Studie der UnternehmerPerspektiven zur digitalen Transformation fort.

In diesem Jahr geht es im Kern um die Frage: Wie führt man die Menschen in den Organisationen in Zeiten der digitalen Transformation? Dabei sehen sich viele Unternehmer vor widersprüchliche Herausforderungen gestellt: Einerseits sollen sie mutig einen neuen Kurs einschlagen, Freiräume für Innovationen schaffen und die passenden Spezialisten finden und halten. Auf der anderen Seite müssen sie ihre angestammten Belegschaften mitnehmen, für deren Qualifizierung sorgen und die eigene Fehlerkultur überdenken. Und über alledem dürfen sie die Existenz ihres Unternehmens nicht aufs Spiel setzen und müssen mit bewährten Geschäftsmodellen Geld verdienen, um neue entwickeln zu können: Transformation trifft auf Tradition. Für Deutschland mit seinem fast schon legendären Mittelstand gilt das in ganz besonderem Maße. Bewährtes erhalten, aber das Neue auch zulassen, ist keine einfache

Aufgabe – aber eine, die bewältigbar ist. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung von 4.000 Unternehmern stimmen mich bei aller Zuversicht jedoch auch nachdenklich. Wenn wir uns zu viel Zeit lassen mit den notwendigen Veränderungen und nicht bereit sind für ein offeneres, ein schnelleres und kooperativeres Denken in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft, dann werden andere uns überholen. Erfolg oder Misserfolg der digitalen Transformation entscheidet sich in den Köpfen und Herzen.

Der Mensch steht mehr denn je im Mittelpunkt – das gilt bei aller Entwicklung der digitalen Technologie auch und ganz besonders im 10. Jahr unserer Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven.

Ihr Markus Beumer  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG





# Gesucht: Visionäre mit klarem Verstand



Viel hat sich getan in den vergangenen zehn Jahren, in denen es die Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven gibt. Doch nirgendwo ist der Wandel so stark spürbar wie bei der Digitalisierung der Wirtschaft. Von der Medienbranche bis hin zum Bankensektor: Viele Branchen wurden von ihr bereits mit voller Wucht erfasst. Unternehmen, die diesen Wandel nicht mitgestalten, werden vom Markt verschwinden – und das recht schnell.

Damit dies nicht geschieht, müssen wir die Belegschaften mitnehmen. Das heißt konkret: Mit gezielter Qualifizierung müssen wir für „Employability“ sorgen – d. h. die Mitarbeiter auf die Anforderungen der Digitalisierung vorbereiten und mit den damit einhergehenden Veränderungen konstruktiv umgehen.

Die Voraussetzungen sind gut. Denn Mitarbeiter wollen sich entwickeln, sie wollen an Strategiefragen beteiligt und informiert werden, sie wollen mehr kreative Freiräume, um neue Produkte, Geschäftsmodelle und Abläufe zu entwickeln. Dass Veränderung auch auf Widerstand trifft, ist normal. Aber wo Widerstand ist, ist auch Energie. Diese gilt es positiv zu nutzen. Manager und Führungskräfte sind längst nicht mehr die grauen Eminenzen von

einst. Sie sind und werden immer mehr zu den Treibern von Weiterentwicklung, zu Ermöglichern und im besten Fall zu Visionären mit klarem Verstand. Aber wir brauchen auch die Mitarbeiter und deren Vertreter an Bord, wenn die digitale Transformation gelingen soll.

Die Studie bestätigt es: Wenn der Wandel und die Weiterentwicklung von Kompetenzen gelingen, kann die Transformation zusätzliche Arbeitsplätze schaffen – und das Unternehmen zukunftsfest machen. Dies sollte eine Ermutigung sein, neue berufliche Perspektiven, flachere Hierarchien und ein innovativeres Klima im eigenen Unternehmen zu etablieren. Die Märkte werden sich auch in Zukunft ständig verändern – Unternehmen sind daher gut beraten, diese Dynamik aufzunehmen. Hatte eine Produktinnovation vor ein paar Jahren noch die Aussicht auf 15 Jahre Lebensdauer, so sind es heute im Schnitt fünf Jahre. Mehr Zeit verschafft uns die digitale Transformation nicht – aber vielfältigere Perspektiven und die berechtigte Aussicht auf Erfolg.

Ihr Dr. Jürgen Meffert  
Director, McKinsey & Company Inc.



# Neues Denken



Markus  
Beumer

Geschäftsmodelle mit kürzeren Lebenszyklen und Unternehmen, die schneller werden müssen: Bereits 2015 haben die UnternehmerPerspektiven deutsche Mittelständler nach den technologischen und unternehmerischen Herausforderungen der digitalen Transformation befragt.



Anton F.  
Börner

In diesem Jahr wollten wir untersuchen, welche Folgen dies für die Unternehmenskultur und für die Menschen im Unternehmen hat – auf allen Hierarchiestufen. Die Ergebnisse belegen, dass die technologische Beschleunigung Um- und Neudenken erfordert. Das ist schon jetzt unabdingbar und wird künftig zur DNA erfolgreicher Mittelständler gehören. Es reicht nicht mehr, einmal ein Erfolgsmodell zu entwickeln und dann darauf zu bauen. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter stehen hier vor immer neuen Herausforderungen. Nur wer Veränderungen als Normalzustand begreift,



Rüdiger A.  
Günther



Hans Ziegler

wird mit der digitalen Transformation Schritt halten und sie gestalten können – mit echten Innovationen, disruptiven Geschäftsmodellen und neuen Standards.

Wichtig ist auch: Unternehmen brauchen noch mehr als nur Erneuerung aus sich selbst heraus. Nur wer den Mut zu echter Collaboration, zu enger Kooperation, im Einzelfall auch mit Wettbewerbern, aufbringt, wird zukunftsfähig bleiben. Allzu starre Hierarchien werden dieses Klima der Veränderung behindern.



Prof. Dr.  
Rüdiger Kabst

Künftig gilt für das Selbstverständnis von Führung: Kompetenz schlägt Hierarchie. Führungskräfte sind stärker denn je als Motivatoren und Moderatoren gefragt. Sie müssen ihren Mitarbeitern Zuversicht vermitteln, Räume öffnen, Fehler zulassen, um dann wiederum Vertrauen, Eigenverantwortung



Dr. Jürgen  
Meffert



Hartmut  
Schauerte

und Engagement zu ernten. Aber auch die Mitarbeiter sind gefragt. Wer die Bereitschaft zu lebenslanger Weiterqualifizierung mitbringt und sich nicht auf dem einmal Erreichten ausruht, für den wird die Digitalisierung eine Chance sein.



Dr. Peter  
Bartels

Insgesamt kann uns die digitale Transformation zusätzliche und hochqualifizierte Arbeitsplätze verschaffen. Dafür wird es darauf ankommen, exzellent ausgebildete und engagierte Belegschaften zu haben. So kann die digitale Transformation zum Motor für ein neues wirtschaftliches Denken und Arbeiten werden!



Dr. Manfred  
Wittenstein

Der Beirat der  
UnternehmerPerspektiven



# I. Mittelstand in der digitalen Transformation





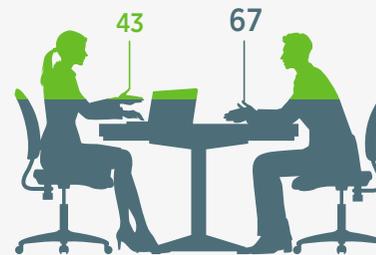
# I. Mittelstand in der digitalen Transformation

## Unternehmens- kultur im Wandel

In Deutschlands Mittelstand kommt digitale Bewegung. Die Unternehmen wollen vor allem effizienter werden. Jedes fünfte Unternehmen allerdings geht noch einen Schritt weiter. Diese **digitalen Transformatoren** nutzen neue Technologien konsequent für die Entwicklung von Innovationen und stellen ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Digitalisierung bedeutet für sie mehr als nur Technikeinsatz und Beschleunigung. Sie berichten auch von einem fundamentalen kulturellen Wandel ihrer Organisation. Das Ergebnis: ein verändertes Verständnis von Arbeit, Karriere und Leben.

### Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation?

Die Unterstützung durch **externe Spezialisten** wird wichtiger.



Arbeit kann **flexibler** geplant, organisiert und verteilt werden.



Es gibt mehr **abteilungsübergreifende** Teams oder Projekte.



Die **Zusammenarbeit mit Kunden** und Geschäftspartnern wird enger.



Die Mitarbeiter haben **mehr Verantwortung** und mehr individuelle Freiräume.



Es können mehr Aufgaben oder Arbeitsbereiche **ausgelagert** werden.

■ Mittelstand (gesamt)

■ Digitale Transformatoren

Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

### Strukturen und Kompetenzen werden neu organisiert

Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen gelingt, wenn gleichzeitig die Organisationsstruktur mit der Zeit geht: Kooperation, Vernetzung und gesteuerte Autonomie prägen die Unternehmenskultur 4.0.

Digitale Transformatoren zeigen, wie es geht: Sie gestalten Arbeitsabläufe flexibel und eröffnen ihren Mitarbeitern größere Freiräume und übertragen ihnen mehr Verantwortung zur Gestaltung ihrer Projekte. Zudem gewinnen Kooperationen – abteilungsübergreifend und mit Externen – an Bedeutung.

Weitere Grafiken

1

2

3

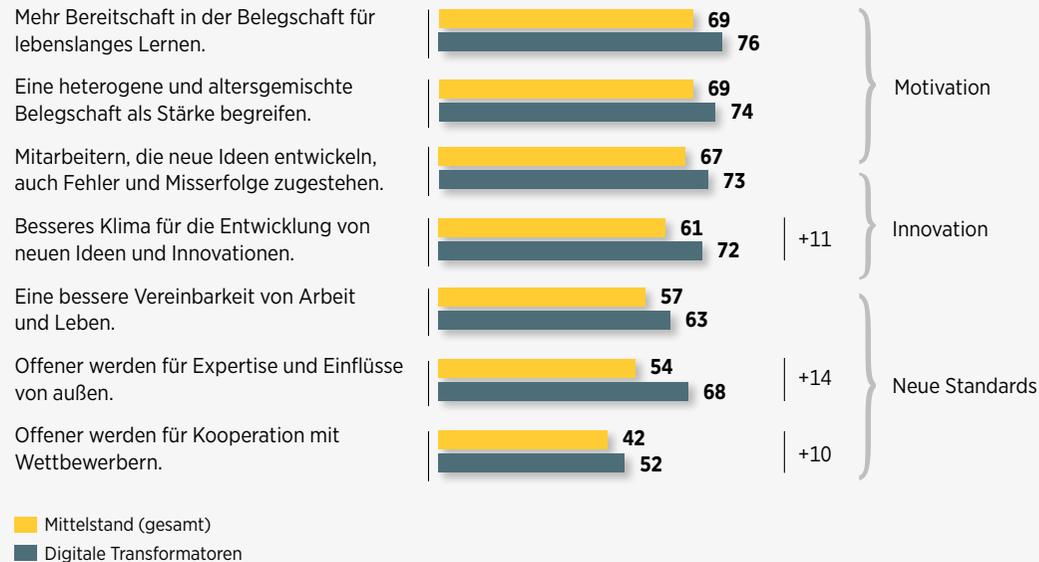


# I. Mittelstand in der digitalen Transformation

## Unternehmens- kultur im Wandel

In Deutschlands Mittelstand kommt digitale Bewegung. Die Unternehmen wollen vor allem effizienter werden. Jedes fünfte Unternehmen allerdings geht noch einen Schritt weiter. Diese digitalen Transformatoren nutzen neue Technologien konsequent für die Entwicklung von Innovationen und stellen ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Digitalisierung bedeutet für sie mehr als nur Technikeinsatz und Beschleunigung. Sie berichten auch von einem fundamentalen kulturellen Wandel ihrer Organisation. Das Ergebnis: ein verändertes Verständnis von Arbeit, Karriere und Leben.

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



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

### Eine Frage des Mindsets

Ob die digitale Transformation in Unternehmen gelingt, ist auch eine Frage der Einstellung. Die Treiber des Erfolgs: Mitarbeiter, für die es selbstverständlich ist, immer „am Ball zu bleiben“, und eine Geschäftsführung, die ihnen den Weg ebnet – indem sie Freiräume schafft und individuelle Stärken fördert.

Plus: Echte Innovationen entstehen nur, wenn Unternehmen offen sind für neue Ideen. Und die kommen meist von außen – wer im Mittelstand neue Standards setzen will, verbündet sich mit Wettbewerbern und Kooperationspartnern.

Weitere Grafiken

1

2

3

# I. Mittelstand in der digitalen Transformation

## Unternehmens- kultur im Wandel

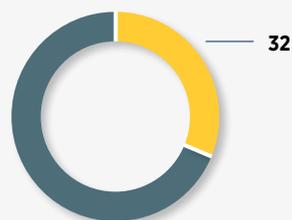
In Deutschlands Mittelstand kommt digitale Bewegung. Die Unternehmen wollen vor allem effizienter werden. Jedes fünfte Unternehmen allerdings geht noch einen Schritt weiter. Diese digitalen Transformatoren nutzen neue Technologien konsequent für die Entwicklung von Innovationen und stellen ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Digitalisierung bedeutet für sie mehr als nur Technikeinsatz und Beschleunigung. Sie berichten auch von einem fundamentalen kulturellen Wandel ihrer Organisation. Das Ergebnis: ein verändertes Verständnis von Arbeit, Karriere und Leben.

## Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen im regionalen Umfeld

Anteil der Unternehmen, die äußerst oder sehr unzufrieden sind:

mit der Unterstützungsbereitschaft und Flexibilität der Verwaltung

mit der digitalen Infrastruktur im Bereich Breitband, Mobilfunk und öffentliche WLAN-Abdeckung



### Mittelstand (gesamt)

2,5 bis 12,5 Mio. Euro Umsatz | **33**

12,5 bis 100 Mio. Euro Umsatz | **28**

Über 100 Mio. Euro Umsatz | **20**

Digitale Transformatoren | **30**

| **42**

| **37**

| **36**

| **39**

Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

## Kritik an Verwaltungsprozessen und digitaler Infrastruktur

Wirklich zufrieden sind viele Unternehmen mit der öffentlichen Infrastruktur nicht. 32 Prozent aller Unternehmen bemängeln fehlende Flexibilität und Kooperationsbereitschaft der öffentlichen Verwaltung.

In den Stadtstaaten Berlin und Hamburg fällt der Befund noch drastischer aus (in dieser Grafik nicht zu sehen). Fast jedes zweite Unternehmen äußert hier Kritik an der Unterstützungsbereitschaft von Ämtern und Behörden. Auch bei der digitalen Infrastruktur gibt es aus Sicht der Unternehmen Defizite. 41 Prozent sind unzufrieden mit dem Zustand der Breitband- und Mobilfunknetze.

Weitere Grafiken

1

2

3



# II. Personal- und Entwicklungs- bedarf





## II. Personal- und Entwicklungsbedarf

### Jobmotor Digitalisierung

Schafft die Digitalisierung Arbeitsplätze (ab)? Der Mittelstand ist optimistisch: Viele Unternehmen erwarten in den nächsten Jahren eine positive Beschäftigungsentwicklung, nicht zuletzt durch die digitale Transformation. Qualifikationsdefizite bremsen den digitalen Wandel jedoch aus.

Bei den Mitarbeitern erzeugt die Digitalisierung gleichzeitig hohe Erwartungen und Veränderungsblockaden. Auf der einen Seite steigen die Bereitschaft zu Weiterbildung, die Ansprüche an technische Ausstattung und Work-Life-Balance. Auf der anderen Seite fürchten Mitarbeiter einen Statusverlust, die ungewohnten neuen Strukturen und haben Schwierigkeiten bei der Umstellung auf neue Technologien.

Mit welcher Entwicklung im Personalbestand rechnen die Unternehmen in den nächsten 5 Jahren?



**Rückgängiger Personalbestand**  
bei 44 % dieser Gruppe:  
aufgrund von zunehmender Auto-  
matisierung und Verschlan-  
kung

**Wachsender Personalbestand**  
bei 47 % dieser Gruppe:  
aufgrund von veränderten  
Anforderungsprofilen an Mitarbeiter  
durch neue digitale Technologien

**Gleichbleibender Personalbestand**  
bei 39 % dieser Gruppe:  
weil sich Einspareffekte durch  
Automatisierung und Zuwächse  
durch Wachstum ausgleichen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

**Digitale Transformation erfordert mehr und qualifiziertere Arbeitsplätze**

Gute Aussichten für die deutsche Wirtschaft: Wegen des digitalen Wandels planen vier von zehn Unternehmen, neue Mitarbeiter einzustellen. Ihre Prognose: Für die neuen Technologien und Geschäftsfelder braucht man zusätzliche Mitarbeiter.

Die meisten Geschäftsführer sehen der Personalentwicklung gelassen entgegen: Sie gehen davon aus, dass sich Einspareffekte durch Automatisierung und Wachstum ausgleichen. Nur eine Minderheit fürchtet, Mitarbeiter entlassen zu müssen.

Weitere Grafiken

1

2

3





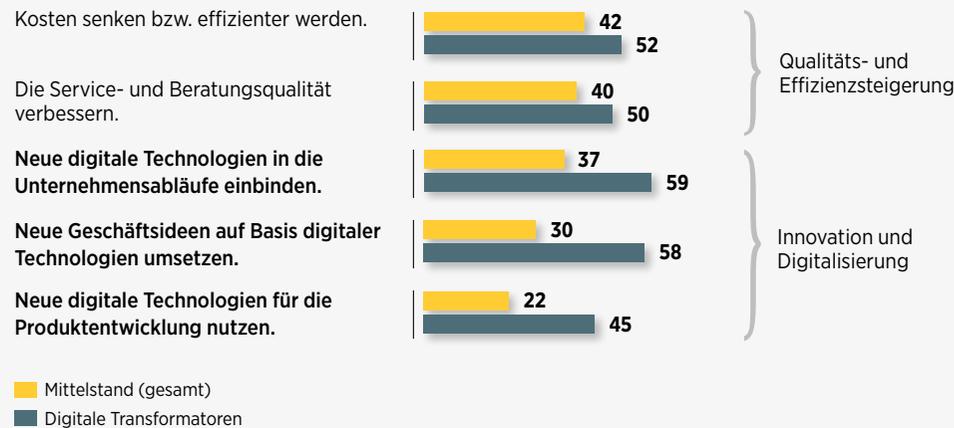
## II. Personal- und Entwicklungsbedarf

### Jobmotor Digitalisierung

Schafft die Digitalisierung Arbeitsplätze (ab)? Der Mittelstand ist optimistisch: Viele Unternehmen erwarten in den nächsten Jahren eine positive Beschäftigungsentwicklung, nicht zuletzt durch die digitale Transformation. Qualifikationsdefizite bremsen den digitalen Wandel jedoch aus.

Bei den Mitarbeitern erzeugt die Digitalisierung gleichzeitig hohe Erwartungen und Veränderungsblockaden. Auf der einen Seite steigen die Bereitschaft zu Weiterbildung, die Ansprüche an technische Ausstattung und Work-Life-Balance. Auf der anderen Seite fürchten Mitarbeiter einen Statusverlust, die ungewohnten neuen Strukturen und haben Schwierigkeiten bei der Umstellung auf neue Technologien.

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



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

### Fachkräftemangel bremst digitalen Wandel

Der anhaltende Fachkräftemangel behindert nach Ansicht der Unternehmen viele Digitalisierungsvorhaben. Besonders die digitalen Transformatoren fühlen sich durch den Mangel an qualifiziertem Personal ausgebremst. Sie haben Probleme, digitale Technologien in die Unternehmensabläufe einzubinden, und können neue Geschäftsideen nicht umsetzen. Auch die Entwicklung neuer Produkte auf Basis digitaler Technologien leidet unter dem Fachkräftemangel.

Weitere Grafiken

1

2

3





## II. Personal- und Entwicklungsbedarf

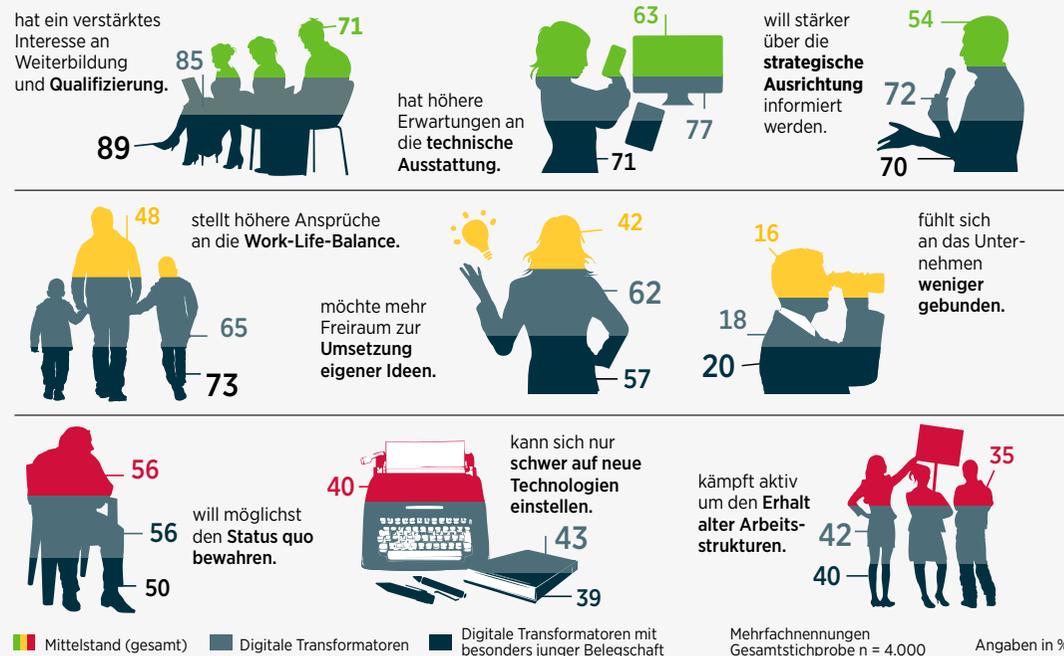
### Jobmotor Digitalisierung

Schafft die Digitalisierung Arbeitsplätze (ab)? Der Mittelstand ist optimistisch: Viele Unternehmen erwarten in den nächsten Jahren eine positive Beschäftigungsentwicklung, nicht zuletzt durch die digitale Transformation. Qualifikationsdefizite bremsen den digitalen Wandel jedoch aus.

Bei den Mitarbeitern erzeugt die Digitalisierung gleichzeitig hohe Erwartungen und Veränderungsblockaden. Auf der einen Seite steigen die Bereitschaft zu Weiterbildung, die Ansprüche an technische Ausstattung und Work-Life-Balance. Auf der anderen Seite fürchten Mitarbeiter einen Statusverlust, die ungewohnten neuen Strukturen und haben Schwierigkeiten bei der Umstellung auf neue Technologien.

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

Zumindest ein Teil der Belegschaft ...



Manager sehen Herausforderungen in der Personalarbeit

In den Teams steigt das Interesse an lebenslangem Lernen: Viele Mitarbeiter wollen sich immer weiter entwickeln. Gleichzeitig beobachten Führungskräfte aber auch, dass ein anderer Teil versucht, alte Strukturen zu bewahren.

Die Sorge um den Status quo sei bei älteren Mitarbeitern stärker ausgeprägt, so die Befragten. Sie müssen entsprechend motiviert werden. Junge Mitarbeiter sind offener für Veränderungen, haben aber ein anderes Verständnis von Arbeit. Sie suchen Freiräume und sind weniger stark an ihr Unternehmen gebunden.

Weitere Grafiken

1

2

3





# III. Rekrutierung und Qualifizierung



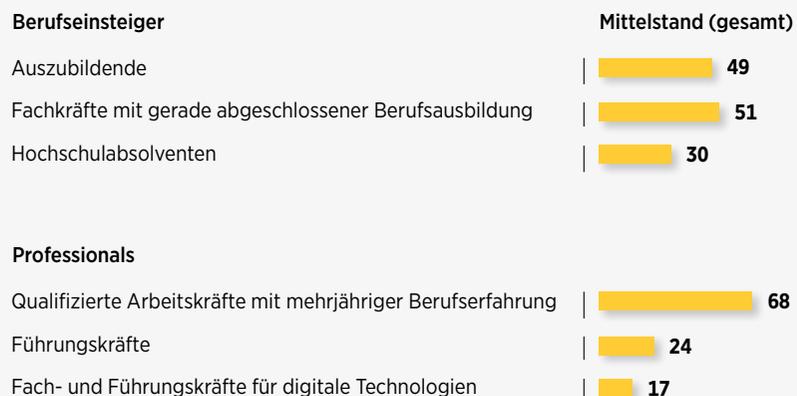


# III. Rekrutierung und Qualifizierung

## Professionals gefragt

Angesichts der geschilderten Qualifikationsdefizite haben die Unternehmen hohen Bedarf an qualifiziertem Personal. Sie suchen vor allem Kandidaten für die duale Berufsausbildung und qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

## In welchen Qualifikationsgruppen haben die Unternehmen aktuell Personalbedarf?



## Neue Konzepte in der Personalpolitik gefragt

Berufseinsteiger haben es im Vergleich zu qualifizierten, erfahrenen Kräften deutlich schwerer, in den mittelständischen Unternehmen zu landen. Der Bedarf an Professionals dürfte allerdings nur zu decken sein, wenn die Unternehmen dem Nachwuchs eine Chance bieten und ihn ausbilden.

Ebenfalls wichtig, aber noch nicht sehr weit verbreitet: individuelle Karrieremodelle im Unternehmen, mit denen erfahrenes und qualifiziertes Personal gehalten werden kann.

Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5



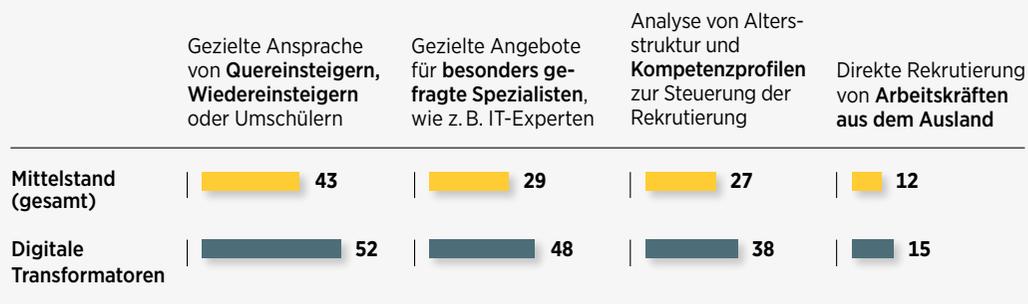


# III. Rekrutierung und Qualifizierung

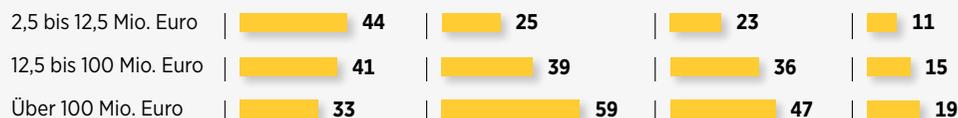
## Professionals gefragt

Angesichts der geschilderten Qualifikationsdefizite haben die Unternehmen hohen Bedarf an qualifiziertem Personal. Sie suchen vor allem Kandidaten für die duale Berufsausbildung und qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

## Welche Maßnahmen werden in der Rekrutierung durchgeführt?



## Nach Jahresumsatz



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

## Mittelstand muss auf Quereinsteiger setzen

Digitale Experten gibt es nicht von der Stange: Der Mittelstand steht in einem harten Wettbewerb um erfahrene Spezialisten. Größere Unternehmen fischen die gefragten Fachkräfte vom Markt oder werben ganze Jahrgänge von qualifizierten Berufseinsteigern ab. Die kleineren Unternehmen öffnen sich bei der Rekrutierung folgerichtig für Quereinsteiger, berufliche Wiedereinsteiger und Umschüler – haben dabei jedoch noch Potenzial, ihre Bemühungen zu intensivieren.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5



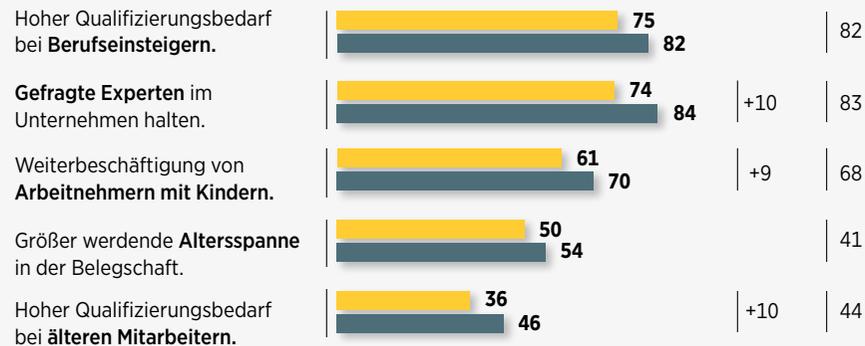


# III. Rekrutierung und Qualifizierung

## Professionals gefragt

Angesichts der geschilderten Qualifikationsdefizite haben die Unternehmen hohen Bedarf an qualifiziertem Personal. Sie suchen vor allem Kandidaten für die duale Berufsausbildung und qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

## Was sind die zentralen Aufgaben der Personalentwicklung?



Digitale  
Transformatoren  
mit besonders  
junger Belegschaft

## Qualifikationsbedarf auf allen Ebenen

Die Unternehmen sehen hohen Qualifikationsbedarf bei Berufseinsteigern. Deren Kompetenzen entsprechen offenbar nicht immer den Anforderungen. Eine weitere zentrale Aufgabe: vorhandene qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen binden, z. B. durch spezielle Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Unterschätzt wird die Weiterqualifizierung von älteren Mitarbeitern – obwohl auch diese ein Mittel ist, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen.

■ Mittelstand (gesamt)  
■ Digitale Transformatoren

Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5



# III. Rekrutierung und Qualifizierung

## Professionals gefragt

Angesichts der geschilderten Qualifikationsdefizite haben die Unternehmen hohen Bedarf an qualifiziertem Personal. Sie suchen vor allem Kandidaten für die duale Berufsausbildung und qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

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



### Nach Jahresumsatz



Mehrfachnennungen

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

## Nachholbedarf bei Work-Life-Balance-Angeboten

Viele Mittelständler, insbesondere digitale Transformatoren und größere Unternehmen, ermöglichen ihren Mitarbeitern die individuelle Planung des Arbeitstags.

Weitere Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind jedoch selten: Nur jedes zehnte Unternehmen bietet Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Dabei sind Angebote zur Work-Life-Balance angesichts steigender Erwartungen der Mitarbeiter ein geeigneter Weg, um qualifiziertes Personal zu gewinnen.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5

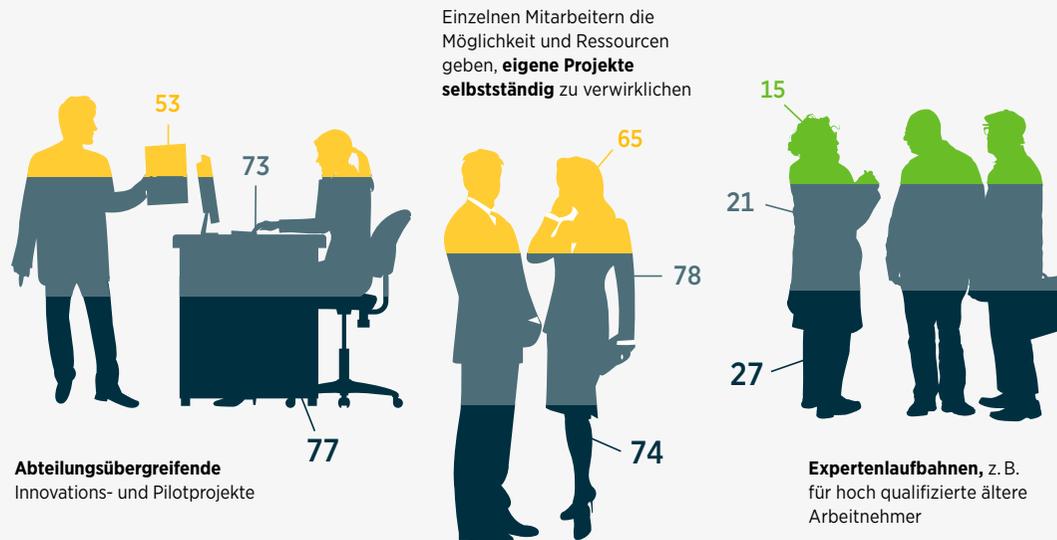


# III. Rekrutierung und Qualifizierung

## Professionals gefragt

Angesichts der geschilderten Qualifikationsdefizite haben die Unternehmen hohen Bedarf an qualifiziertem Personal. Sie suchen vor allem Kandidaten für die duale Berufsausbildung und qualifizierte Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

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



## Projektarbeit ist die Regel, Expertenlaufbahnen sind die Ausnahme

Projektbezogene Freiheiten wie Ressourcen für individuelle Entwicklungsprojekte oder abteilungsübergreifende Pilotprojekte werden den Mitarbeitern gern eingeräumt. Neue Strukturen verankern nur wenige Unternehmen auf Dauer: Eigene Gesellschaften wie Inkubatoren für Innovation sind eine Ausnahme. Freiräume werden also aus der betrieblichen Notwendigkeit heraus geschaffen – ihre Bindungskraft für qualifizierte oder engagierte Mitarbeiter wird noch unterschätzt.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

5





# IV. Führung und Kooperation



# IV. Führung und Kooperation

## Veränderungsbereitschaft vorleben

Mittelständische Führungskräfte sehen, dass sich die Anforderungen an Führung ändern – das gilt für alle Unternehmensgrößen. Sie sehen sich vor allem als Motivatoren, die auf Kooperation, Moderation, und die Stärkung von Kompetenz und Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“. Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

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



### Neue Führungsrolle: Koordination statt Hierarchie

Digitaler Wandel bedeutet keinesfalls Abkehr von klassischen Mittelstandstugenden. Das Topmanagement ist aus Sicht der Unternehmen künftig noch stärker als Vorbild gefragt, muss Respekt und Vertrauen ausstrahlen und dabei selbst Mut für Innovationen sowie schnelle Entscheidungen aufbringen.

Drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, dass Führung künftig weniger Kontrolle, sondern eher Koordination bedeutet, weil Mitarbeiter autonomer agieren werden. Sie ziehen daraus den Schluss, dass weniger Führungsebenen in den Unternehmen gebraucht werden.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

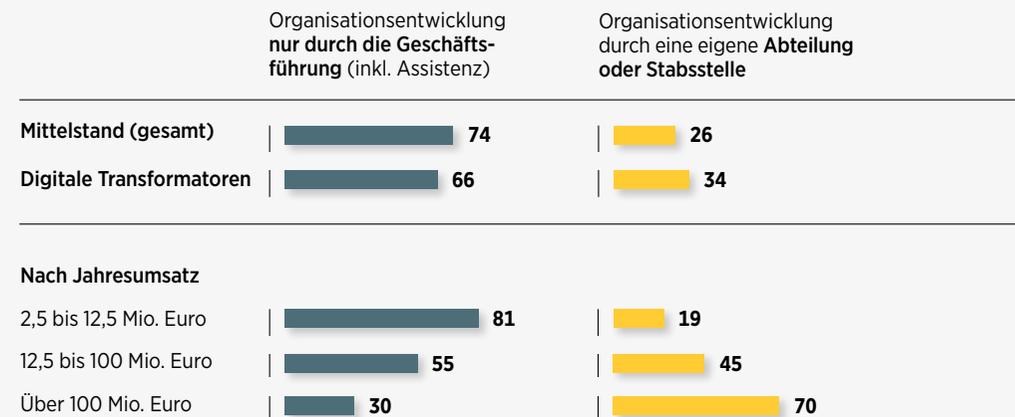


# IV. Führung und Kooperation

## Veränderungsbereitschaft vorleben

Mittelständische Führungskräfte sehen, dass sich die Anforderungen an Führung ändern – das gilt für alle Unternehmensgrößen. Sie sehen sich vor allem als Motivatoren, die auf Kooperation, Moderation, und die Stärkung von Kompetenz und Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“. Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

## Wer ist für Fragen zu Transformation bzw. Personal- und Organisationsentwicklung zuständig?



Gesamtstichprobe n = 4.000

Mehrfachnennungen

Angaben in %

## Organisationsentwicklung ist (zu?) oft Chefsache

In drei von vier mittelständischen Unternehmen kümmert sich ausschließlich die Geschäftsführung um Fragen der digitalen Transformation. Und das, obwohl die Personal- und Organisationsentwicklung deutlich besser funktioniert, wenn sich eine eigene Abteilung oder Stabsstelle darum kümmert – die digitalen Transformatoren machen es vor.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

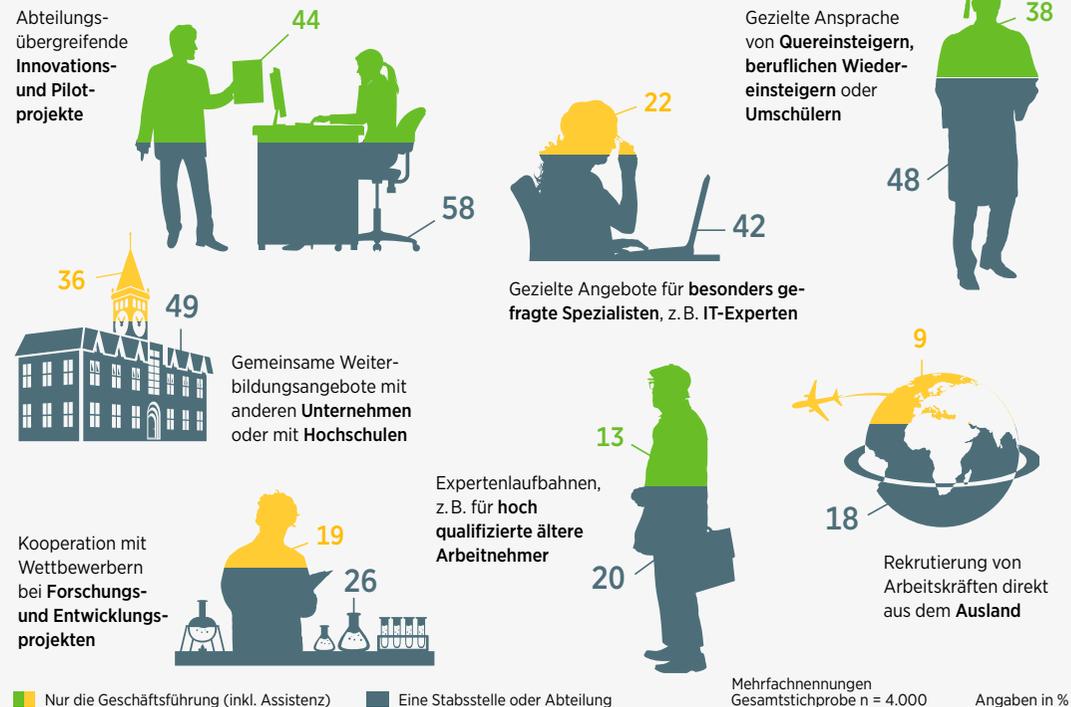


# IV. Führung und Kooperation

## Veränderungsbereitschaft vorleben

Mittelständische Führungskräfte sehen, dass sich die Anforderungen an Führung ändern – das gilt für alle Unternehmensgrößen. Sie sehen sich vor allem als Motivatoren, die auf Kooperation, Moderation, und die Stärkung von Kompetenz und Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“. Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

### Welche Maßnahmen zur Organisationsentwicklung werden durchgeführt?



### Erfolgskritische Maßnahmen sind erst mit Professionalisierung der Organisationsentwicklung umsetzbar

Die Studie zeigt: Ob es im Unternehmen eine Abteilung oder zumindest einen Zuständigen für Organisations- und Personalentwicklung gibt, ist offenbar auch eine Frage der Unternehmensgröße. Für kleinere Unternehmen kann es jedoch eine Option sein, sich für den digitalen Wandel externe Spezialisten ins Haus zu holen.

Weitere Grafiken

1

2

3

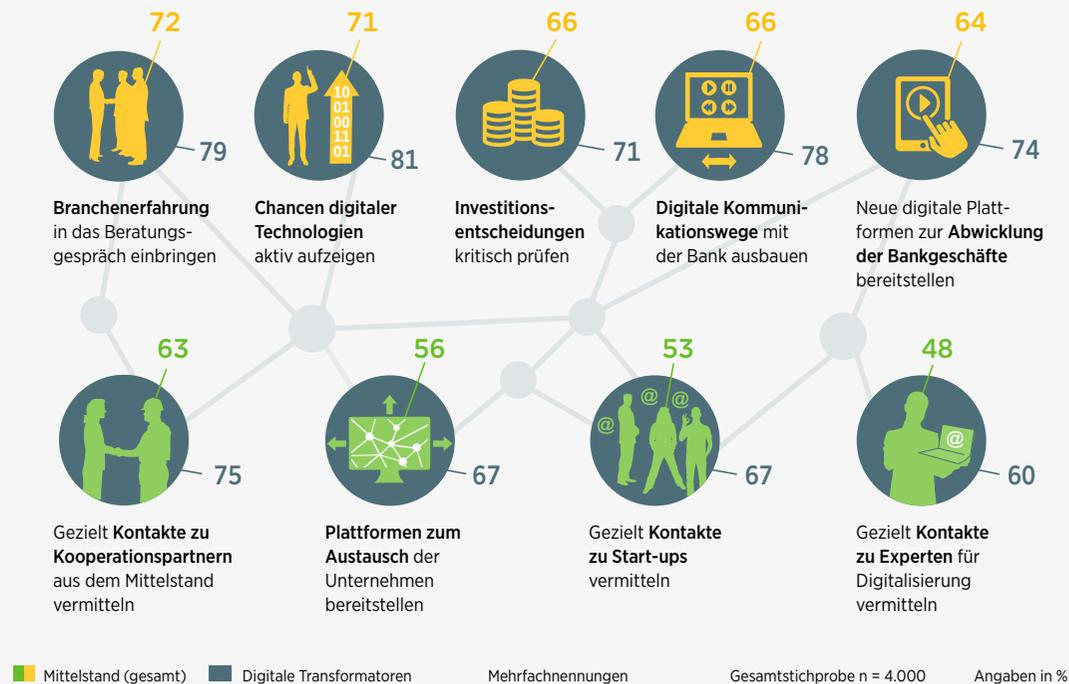
4

# IV. Führung und Kooperation

## Veränderungsbereitschaft vorleben

Mittelständische Führungskräfte sehen, dass sich die Anforderungen an Führung ändern – das gilt für alle Unternehmensgrößen. Sie sehen sich vor allem als Motivatoren, die auf Kooperation, Moderation, und die Stärkung von Kompetenz und Autonomie setzen. Kontrolle hingegen ist „out“. Auf den traditionellen Status des besten fachlichen Experten im Unternehmen wollen sie dennoch ungern verzichten: Werkverträge mit externen Fachspezialisten und die direkte Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei Entwicklungsprojekten sind selten. Auch Personal- und Organisationsentwicklung bleiben meist Chefsache.

## Wie sollten Banken und Sparkassen die digitale Transformation des Mittelstands unterstützen?



## Banken: vom Geldgeber zum Ideengeber

Banken und Sparkassen sind als Gastgeber gefragt: Der Mittelstand erwartet bemerkenswert häufig, dass seine Finanzpartner die Plattform für den Austausch zwischen Unternehmen bieten. Die Unternehmen wollen sich vernetzen und fordern dabei Unterstützung. Die Rolle der Banken wird damit substantiell erweitert: Social Networking ist gefragt!

Die mittelständischen Unternehmen wünschen sich außerdem, dass ihre Finanzpartner Branchenexpertise in das Beratungsgespräch einbringen und dort aktiv die Chancen von Digitalisierung thematisieren.

Weitere Grafiken

1

2

3

4

# V. Untersuchungsdesign

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

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der obersten Ebene von 4.000 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 2015 bis Januar 2016

Durchführung: TNS Infratest

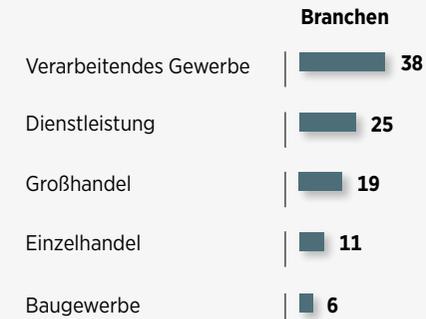
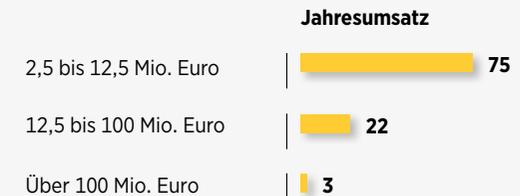
## Regionale Segmentierung

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet und die Länder Niedersachsen und Bremen sowie Rheinland-Pfalz und Saarland zusammengefasst.

Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

Länder	Unternehmen
● Baden-Württemberg	547
● Bayern	657
● Berlin	103
● Brandenburg	95
● Hamburg	127
● Hessen	296
● Mecklenburg-Vorpommern	75
● Niedersachsen und Bremen	363
● Nordrhein-Westfalen	928
● Rheinland-Pfalz und Saarland	253
● Sachsen	203
● Sachsen-Anhalt	107
● Schleswig-Holstein	110
● Thüringen	134

## Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe



An 100 Fehlende: weitere Branchen / keine Angabe  
Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

3



# V. Untersuchungsdesign

## Auswertungsgruppe „Digitale Transformatoren“

Digitale Technologien sind für fast alle mittelständischen Unternehmen relevant, vorwiegend zur Optimierung der laufenden Prozesse. 18 Prozent der Unternehmen tun mehr für die digitale Transformation als alle anderen: Sie entwickeln mithilfe digitaler Technologien neue Produkte oder Dienstleistungen, erschließen neue Absatzmärkte und treiben die Vernetzung in der Wertschöpfungskette voran. Diese digitalen Transformatoren finden sich in allen Branchen und Größenklassen, zeichnen sich aber durch ihre Wachstumsorientierung aus: Mittelfristig rechnen sie mit einem wachsenden Personalbestand.

### In welcher Form kann Ihr Unternehmen neue digitale Technologien konkret nutzen?



Weitere Grafiken

1

2

3



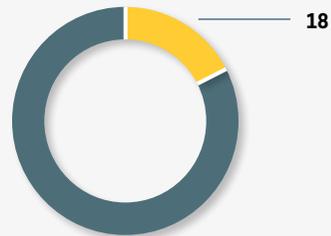


# V. Untersuchungsdesign

## Auswertungsgruppe „Digitale Transformatoren mit einer besonders jungen Belegschaft“

Eine Teilgruppe der digitalen Transformatoren hat eine besonders junge Belegschaft: Die Hälfte der Mitarbeiter ist hier jünger als 30 Jahre. Diese Unternehmen setzen auf digitale Geschäftsmodelle (wie alle digitalen Transformatoren) und beschäftigen zugleich besonders junge Menschen, die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. Der so definierte „junge, digitale Mittelstand“ macht 4 Prozent aller Unternehmen aus. Sie werden in der Studie als eine zusätzliche Vergleichsgruppe herangezogen.

### Digitale Transformatoren mit sehr junger Belegschaft



18 % aller Unternehmen sind **digitale Transformatoren**.

**Davon 24 % mit einer besonders jungen Belegschaft:**  
Die Hälfte der Mitarbeiter ist jünger als 30 Jahre  
(Durchschnittswert der Auswertungsgruppe).

Die digitalen Transformatoren mit besonders junger  
Belegschaft machen **4 % aller Unternehmen aus**.

Gesamtstichprobe n = 4.000

Angaben in %

Weitere Grafiken

1

2

3





# V. Impressum

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

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/mittelstandsbank

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

**Illustrationen:**

Jens Bonnke

Berlin

Jens Bonnke ist als Illustrator für deutsche und internationale Auftraggeber tätig. Seine Arbeiten sind u. a. in Stern, Mare, The New York Times, Geo, SZ Magazin, Zeit, Spiegel, Wired Magazine erschienen und wurden von American Illustration, Communication Arts, 3 x 3 Magazine und in Taschen's „Illustration Now!“ ausgezeichnet. Jens Bonnke lebt und arbeitet in Berlin.

**Projektleitung:**

Alexandra Ferenz

Telefon: +49 69 136-45015

Mobil: +49 162 107 7576

alexandra.ferenz@commerzbank.com

**Konzept und Redaktion:**

Renato Daniele

Commerzbank Aktiengesellschaft

A&amp;B One Kommunikationsagentur GmbH

Frankfurt am Main

**Grafik-Design:**

fleischers agentur für kommunikation gmbh

Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie:**

TNS Infratest GmbH

Finanzforschung

**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 Mittelstandsbank-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 an unter****<http://commerzbank-mittelstand.xing.com>**