



# Unternehmerperspektiven 2017

## Next Generation: Neues Denken für die Wirtschaft

Ergebnisse für Bayern

# Agenda

<b>0. Key Results</b>	<b>1</b>
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	6
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	12
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	17
5. Next Generation Banking: Digitale Services	21

# Key Results für Bayern

## › Geschäftstätigkeit

8 Prozent der Unternehmen aus Bayern sind jünger als 10 Jahre und damit „Digital Natives“. Die meisten Unternehmen bleiben ihrem Hauptgeschäftsfeld langfristig treu. Die älteren Unternehmen sind überdurchschnittlich häufig mit ausgereiften Produkten und Dienstleistungen in ebensolchen Märkten tätig.

## › Veränderungsdruck

Der Veränderungsdruck auf die Geschäftsmodelle nimmt zu, weil neue Wettbewerber in die Märkte drängen und sich Schlüsseltechnologien im Umbruch befinden. Die Unternehmen machen Modernisierungsbedarf allerdings eher selten bei ihrer Angebotspalette aus, sondern vor allem bei der Mitarbeiterqualifikation, den Produktionsabläufen und im Marketing.

## › Führungswechsel

40 Prozent der Unternehmen aus Bayern müssen in den nächsten 5 Jahren einen Wechsel an der Führungsspitze bewältigen. Der zentrale Grund: Alters- oder gesundheitsbedingte Nachfolge. Ein Führungswechsel weckt hohe Erwartungen an strategische Veränderungen. Dieses Potenzial wird allerdings nicht immer ausgeschöpft.

## › Neues Denken

Die Verweildauer in den Führungsetagen der Unternehmen ist hoch. Das zeugt von hohem Commitment, hat aber auch Kehrseiten: Die heute notwendigen Veränderungsimpulse werden häufig von jungen Führungskräften wie auch von „Neueinsteigern“ gesetzt. Sie sind im Management daher für etablierte Unternehmen besonders wichtige Impulsgeber, aber selten an der Spitze der Unternehmen zu finden.

## › Next Generation Banking

Neues Denken im Unternehmen heißt auch, dass sich die Anforderungen an das Banking von morgen verändern: Digitalisierte Services und mehr technologische Integration in die Struktur der Unternehmen werden von den Bankdienstleistern erwartet. Der Klassische Bankkredit bleibt ein wichtiges Finanzierungsinstrument, innovative Angebote gewinnen jedoch massiv an Bedeutung.

# Agenda

0. Executive Summary	1
<b>1. Untersuchungsdesign</b>	<b>3</b>
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	6
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	12
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	17
5. Next Generation Banking: Digitale Services	21

# Die Untersuchung ist repräsentativ für mittelständische Unternehmen aus Bayern mit einem Jahresumsatz ab 2,5 Mio. Euro

**Regionale Stichprobe:**

325 Unternehmen aus Bayern

**Gesamtstichprobe:**

2.010 Unternehmen (im Folgenden „Bundesdurchschnitt“)

**Unternehmensgröße:**

ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz

**Gesprächspartner:**

Führungskräfte der ersten Ebene

**Verfahren:**

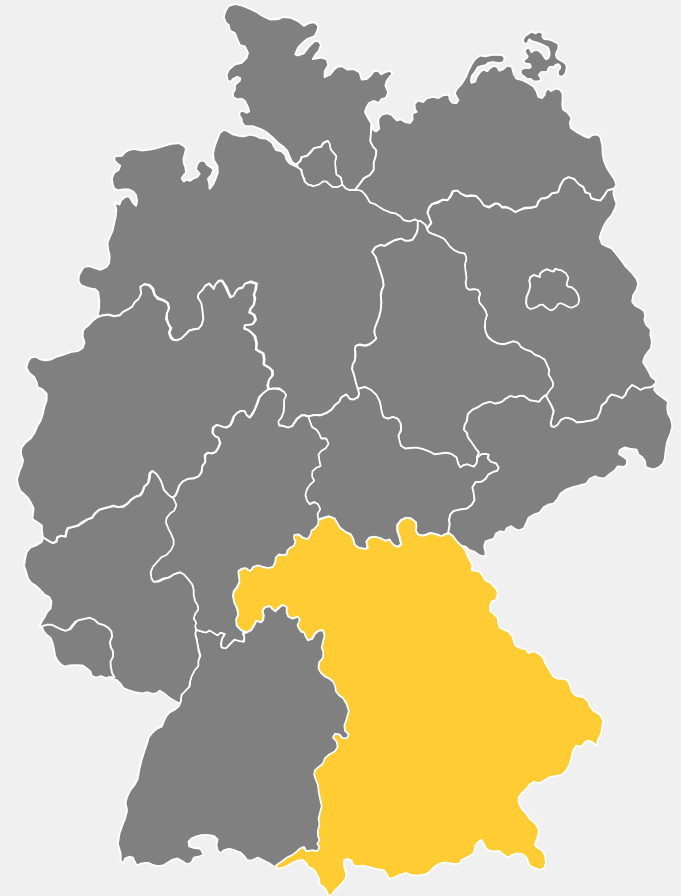
telefonische Interviews von 20 Minuten Dauer

**Durchführung:**

Kantar TNS

**Zeitraum:**

November 2016 bis Januar 2017



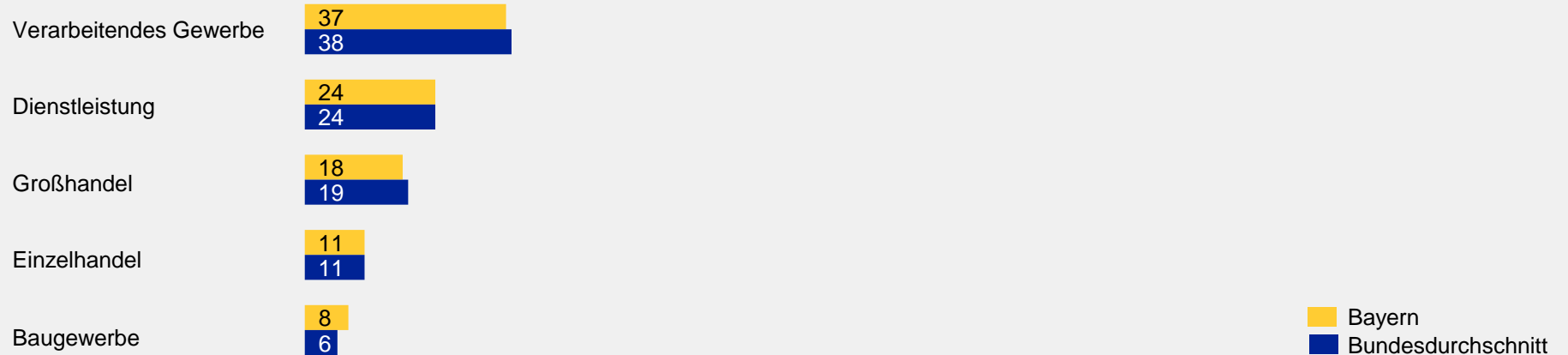
# Strukturdaten der regionalen Stichprobe

## Jahresumsatz



alle Angaben in Prozent

## Branchen



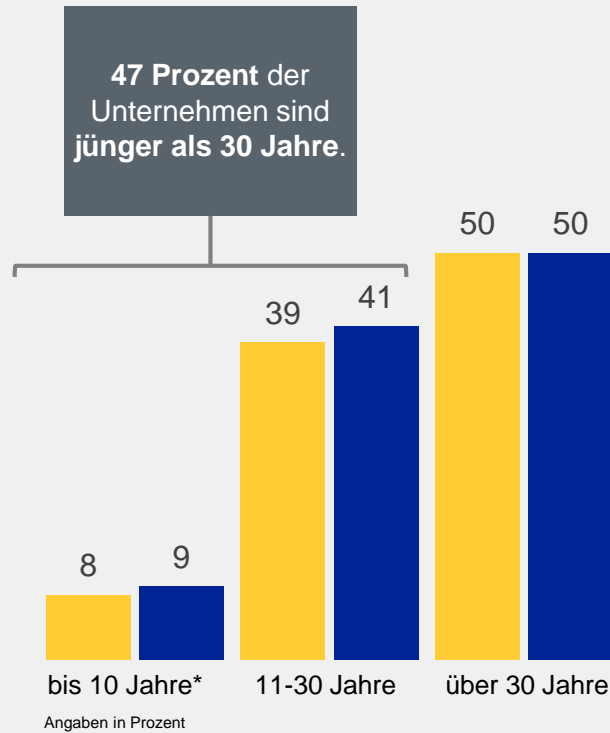
alle Angaben in Prozent

# Agenda

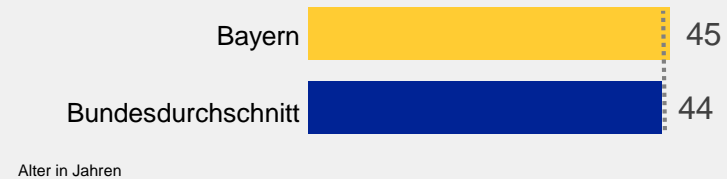
0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
<b>2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells</b>	<b>6</b>
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	12
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	17
5. Next Generation Banking: Digitale Services	21

# Fast die Hälfte der Unternehmen ist jünger als 30 Jahre, knapp jeder zehnte Mittelständler ist ein „Digital Native“

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



Durchschnittsalter der Unternehmen in Jahren:



■ Bayern  
■ Bundesdurchschnitt

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

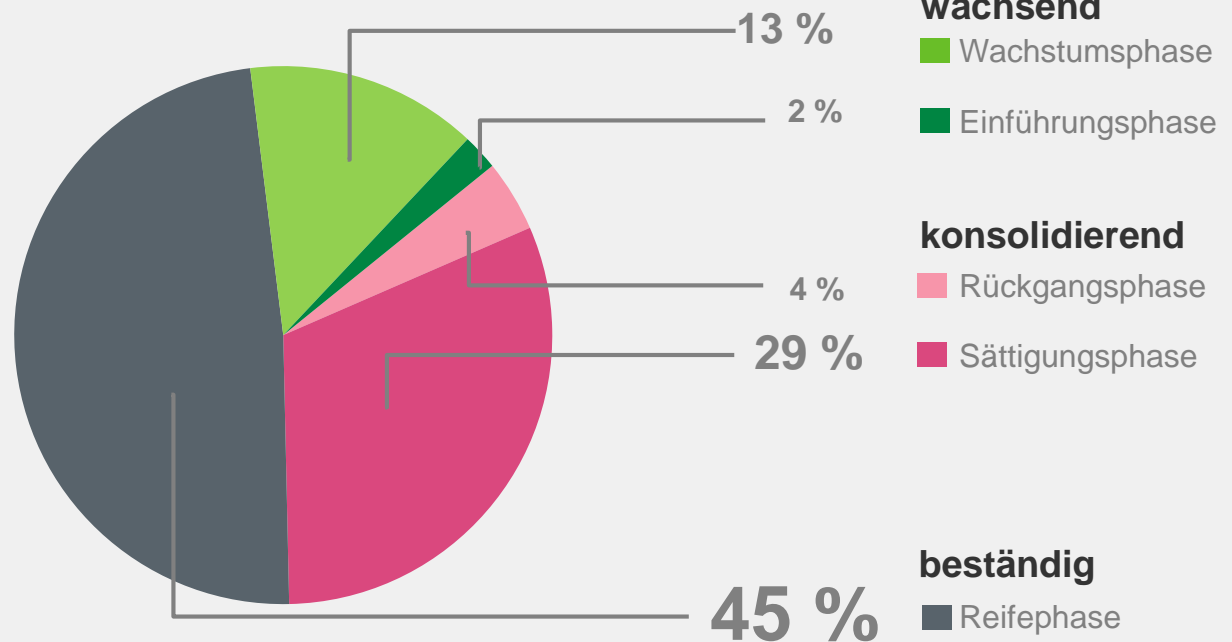
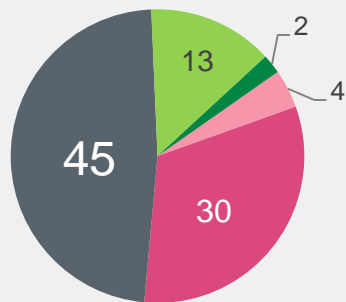


# Die meisten Unternehmen bewegen sich in ausgereiften und gesättigten Märkten mit ebensolchen Produkten und Dienstleistungen

Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen

## Bayern

### Bundesdurchschnitt



### wachsend

- Wachstumsphase
- Einführungsphase

### konsolidierend

- Rückgangsphase
- Sättigungsphase

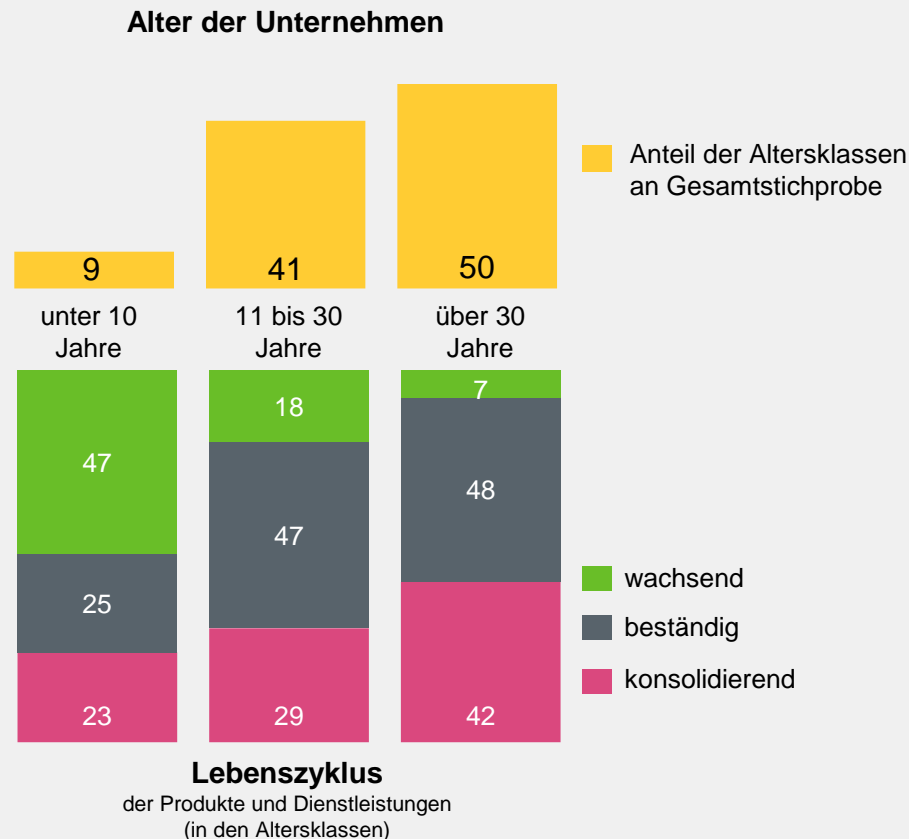
### beständig

- Reifephase

Angaben in Prozent

# Unternehmen „altern“ mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Märkten

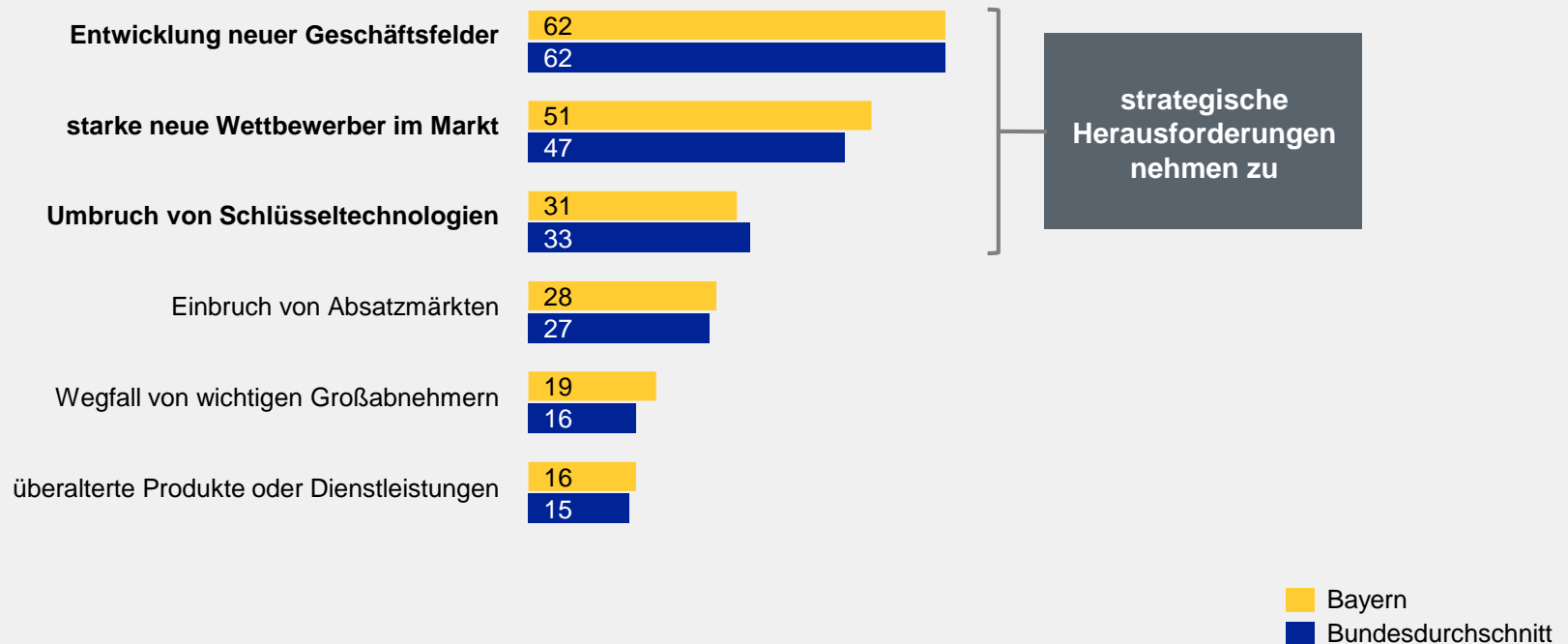
Lebenszyklus der Produkte oder Dienstleistungen nach Alter der Unternehmen



Angaben in Prozent

# Etwa die Hälfte der Unternehmen erwartet in den nächsten fünf Jahren disruptive Veränderungen

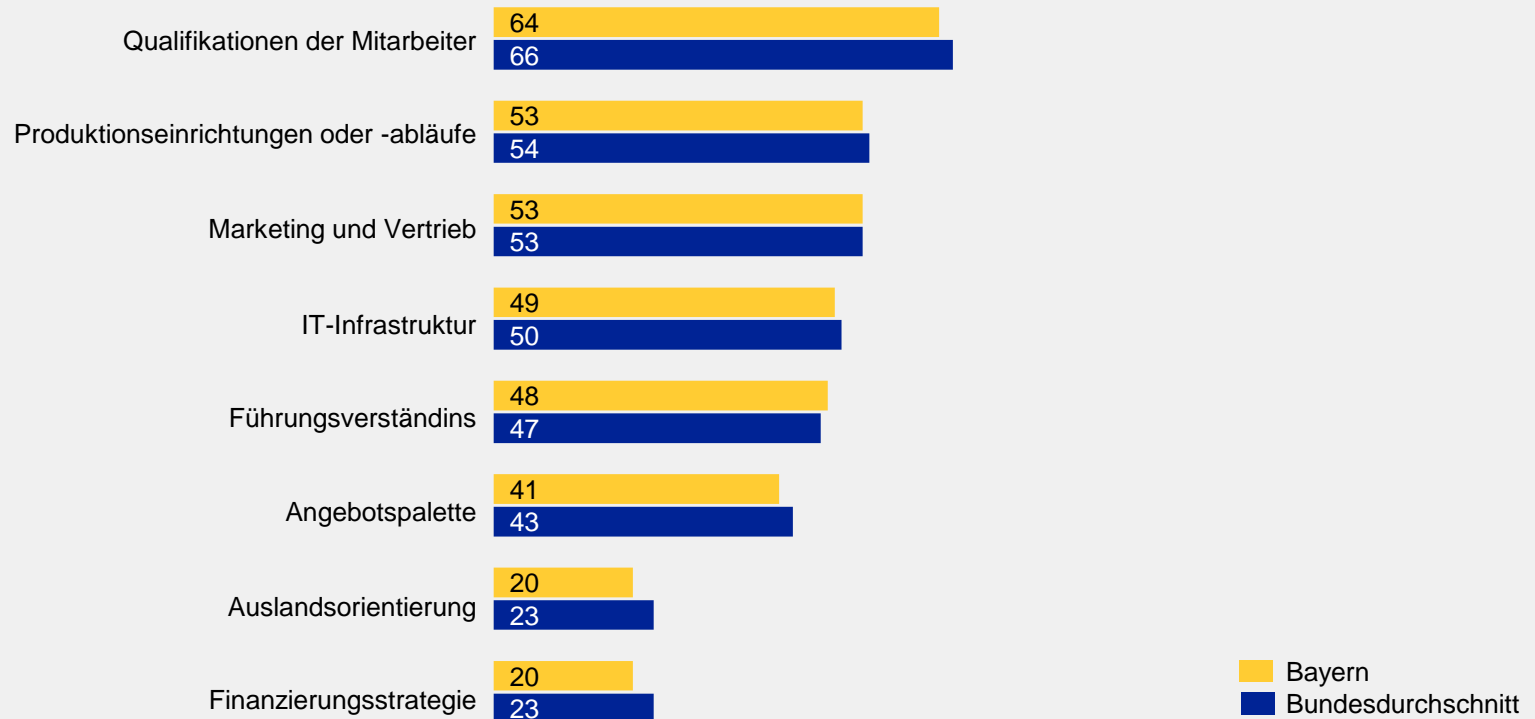
Welchen Herausforderungen müssen sich die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren stellen?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

# Der größte Veränderungsbedarf entsteht bei der Mitarbeiterqualifikation, in der Produktion und im Marketing

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



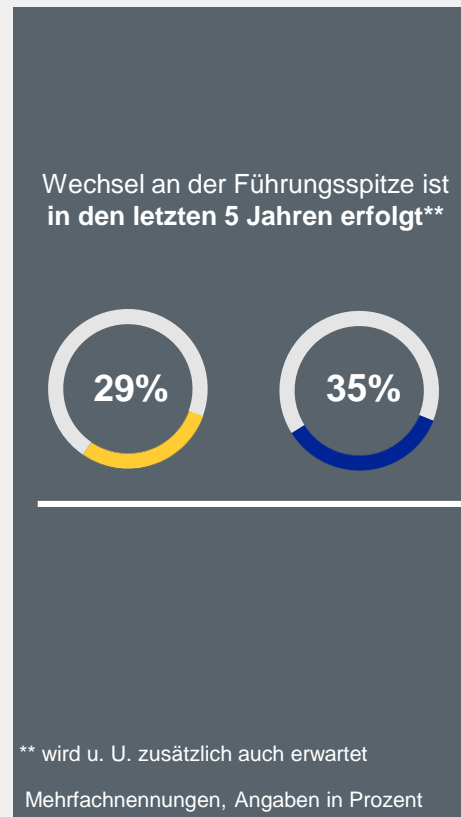
Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen



# Agenda

0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	6
<b>3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge</b>	<b>12</b>
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	17
5. Next Generation Banking: Digitale Services	21

# 40 Prozent der Unternehmen aus Bayern rechnen in den nächsten fünf Jahren mit einem Wechsel an der Führungsspitze

Welchen Herausforderungen mussten/müssen sich die Unternehmen stellen?



 Bayern  
 Bundesdurchschnitt

# Führungswechsel meist altersbedingt, Wechsel in andere Unternehmen bleibt die Ausnahme

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

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

Eintritt in den Ruhestand oder gesundheitliche Gründe



Wechsel in ein anderes Unternehmen





andere Gründe



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



 Bayern  
 Bundesdurchschnitt

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

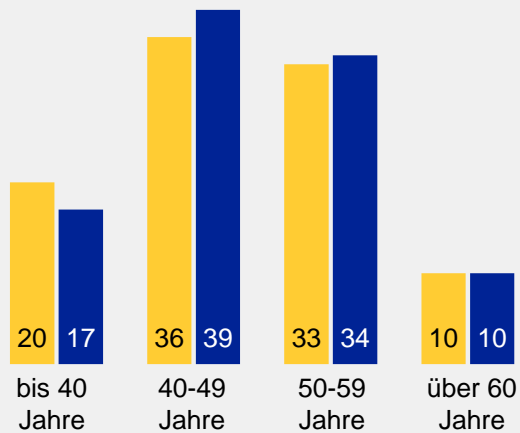
# Agenda



0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	6
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	12
<b>4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?</b>	<b>17</b>
5. Next Generation Banking: Digitale Services	21

# Junge Führungskräfte und „Neueinsteiger“ sind die Ausnahme

## Alter der befragten Führungskräfte

Anteil der Altersgruppen (befragte Führungskräfte) an der Gesamtstichprobe



 Bayern  
 Bundesdurchschnitt

## Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

bis 5 Jahre  über 5 Jahre 

Bayern  15  85

Bundesdurchschnitt  15  85

Angaben in Prozent

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

## Score „Neues Denken“

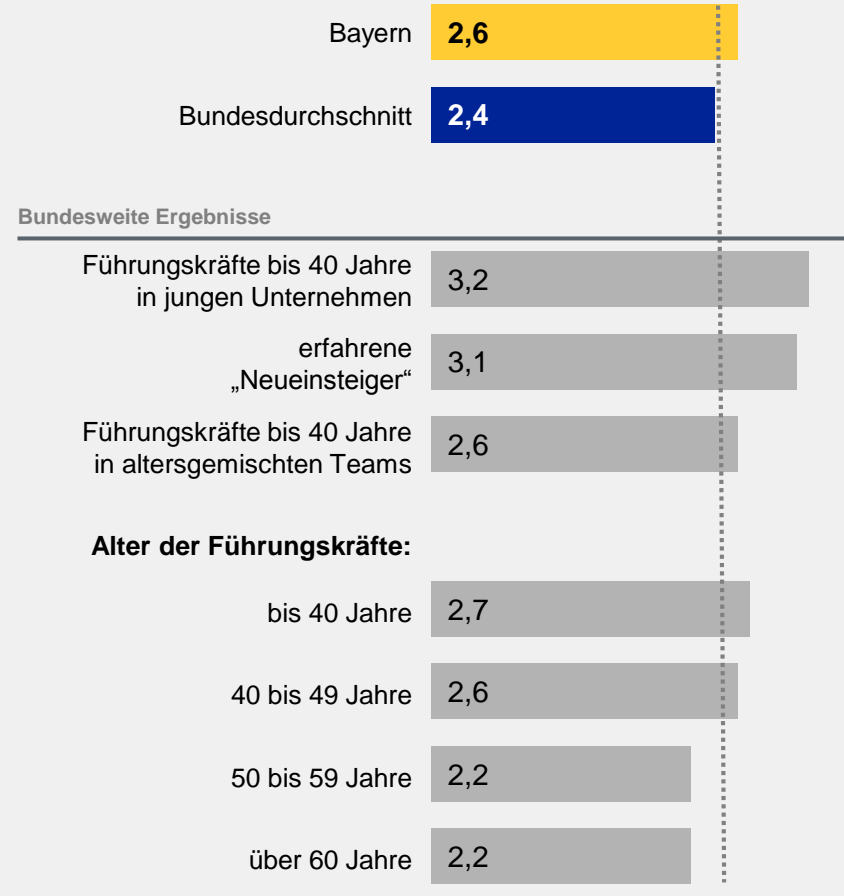
Der Score „Neues Denken“ dient dazu, zukunftsgerichtetes Denken und Handeln zu identifizieren.

### 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          |

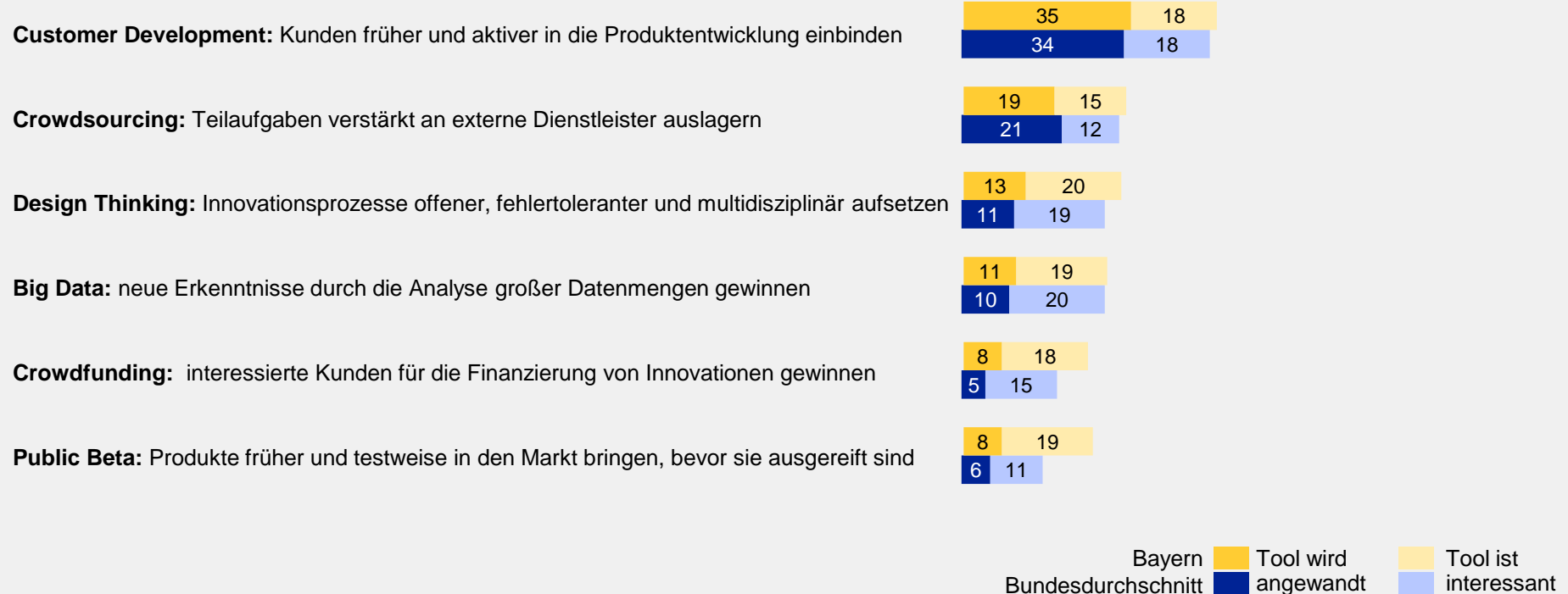
Score = durchschnittliche Anzahl der Nennungen in betrachteter Zielgruppe

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



# Gegenüber Trends im Innovationsmanagement besteht Zurückhaltung

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



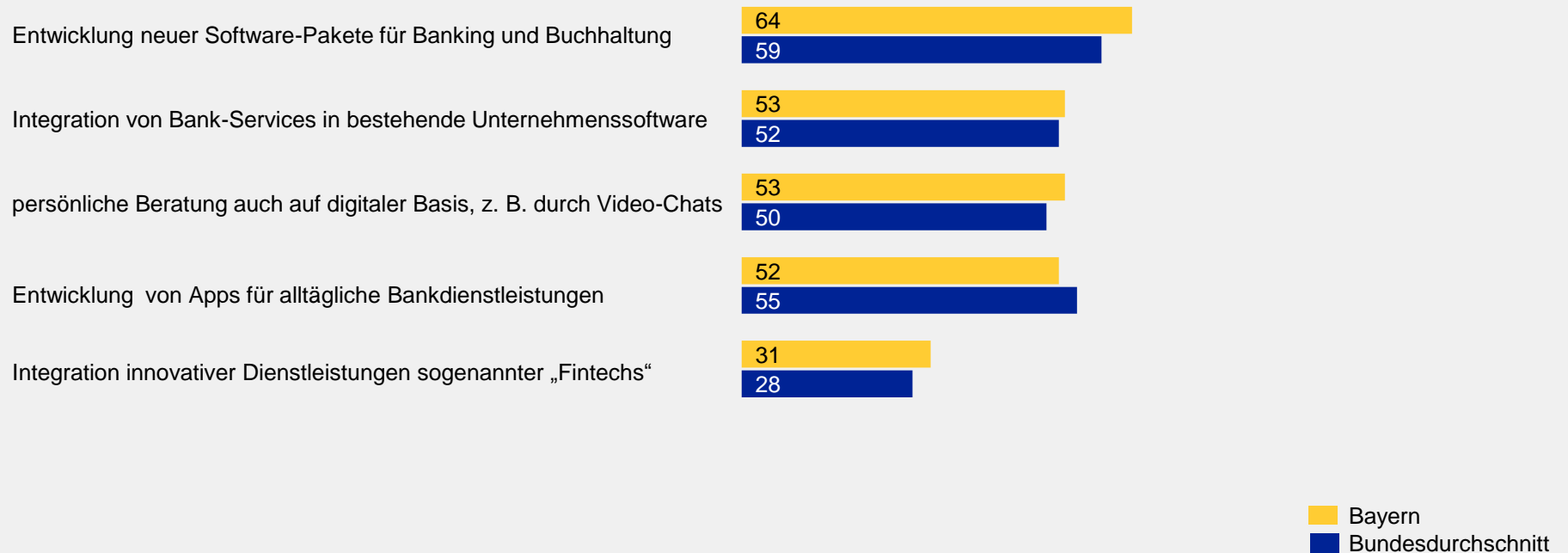
Angaben in Prozent, an Hundert Fehlende: nicht relevant/k. A

# Agenda

0. Executive Summary	1
1. Untersuchungsdesign	3
2. Deutscher Mittelstand: Demografie eines Erfolgsmodells	6
3. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und Nachfolge	12
4. Next Generation Management: Impulsgeber für neues Denken?	17
<b>5. Next Generation Banking: Digitale Services</b>	<b>21</b>

# Unternehmen erwarten neue digitale Angebote von ihren Bankpartnern

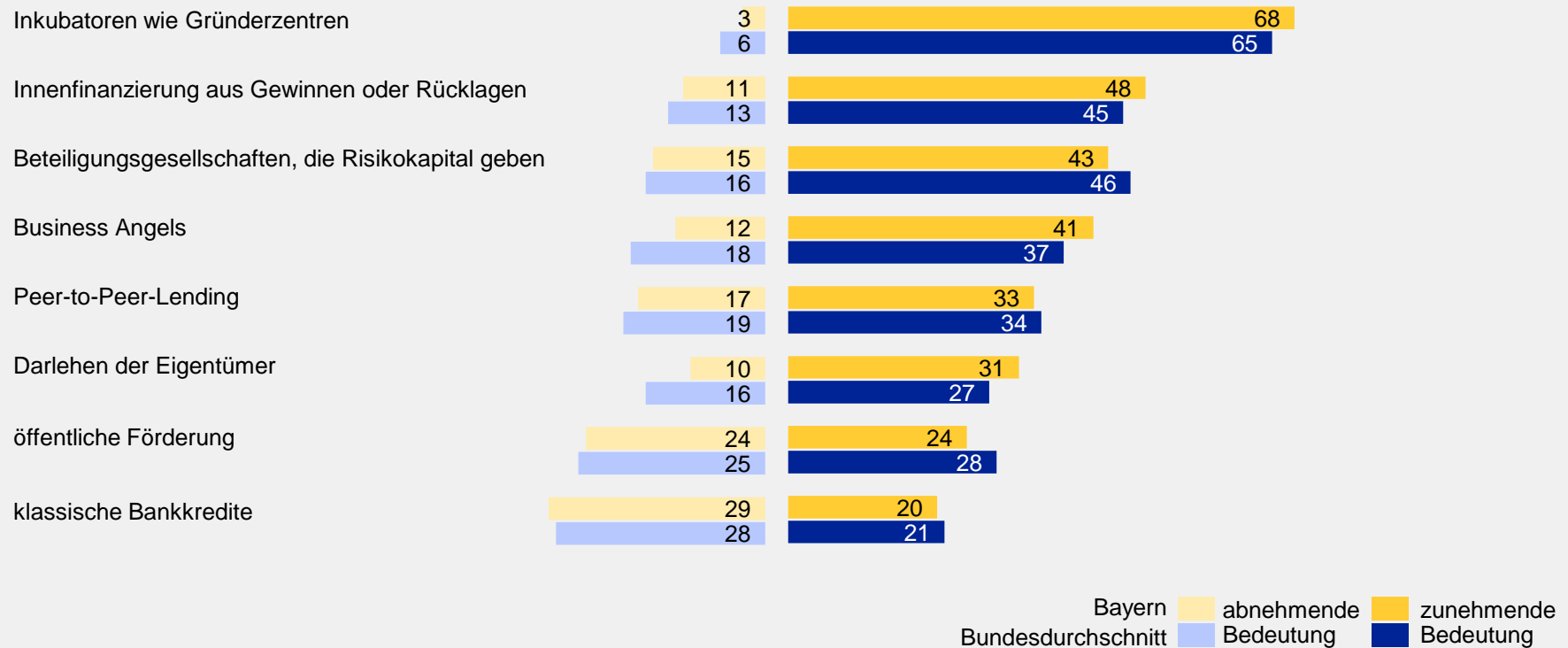
Welche digitalen Serviceleistungen erwarten Sie von der Bank der Zukunft?



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen

# Klassische Kreditfinanzierung weniger gefragt, Bedeutung innovativer Finanzierungsformen nimmt dramatisch zu

Generelle künftige Bedeutung von Finanzierung für Innovationen und Unternehmensgründungen



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