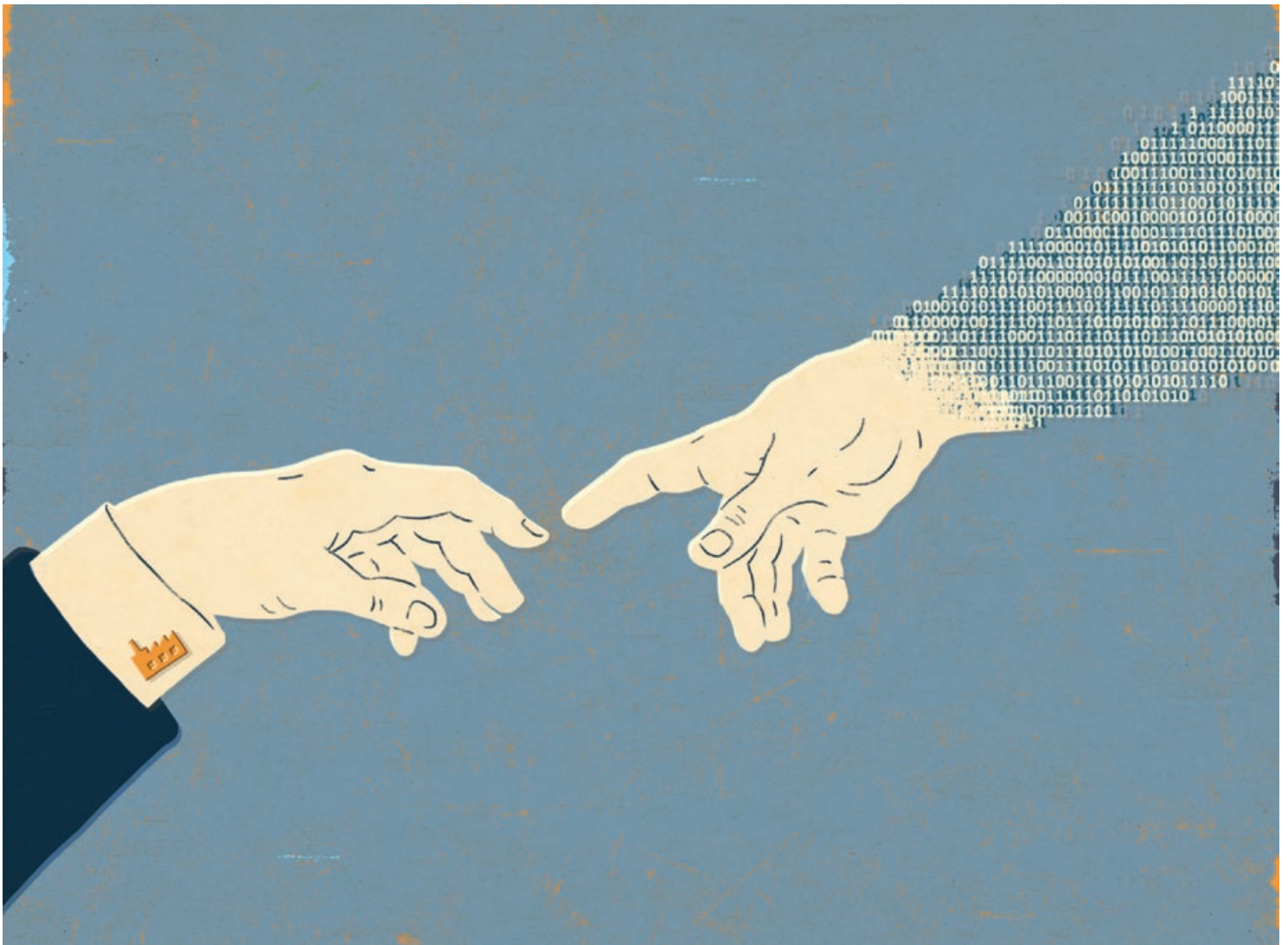


Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!

UnternehmerPerspektiven

Die Bank an Ihrer Seite



Inhalt

Vorworte	6
Summary	12
I. Marktentwicklungen im Mittelstand	14
II. Digitale Innovatoren und Potenziale	22
III. Status quo der Digitalisierung	32
IV. Management im digitalen Wandel	38
Untersuchungsdesign	46

Wie ist es aktuell im Mittelstand um die Zukunftsorientierung und die Offenheit gegenüber neuen digitalen Technologien bestellt? Wie schätzen die Manager die Herausforderungen und Chancen ein, die mit den digitalen Veränderungen der Wirtschaft einhergehen? Und wie unterscheiden sich die Einschätzungen, die Einstellung und die Strategie der digitalen Vorreiter von denen der breiten Masse? Diesen Fragen geht die Mittelstandsinitiative der Commerzbank in ihrer aktuellen Mittelstandsbefragung auf den Grund. 4.000 Führungskräfte haben Auskunft gegeben über ihren Umgang mit den neuen digitalen Technologien und über ihre Wachstumsstrategien angesichts der sich verändernden digitalen Rahmenbedingungen. Herausgekommen ist eine Studie, die die Herausforderungen deutscher Unternehmer beschreibt: Digitalisierung, Effizienzdruck und Flexibilität. Um diesen Anforderungen standzuhalten, braucht es Mut, Offenheit und den berühmten Blick über den Tellerrand.

Eckdaten der Erhebung

Stichprobenumfang: 4.000 Unternehmen
(Jahresumsatz mindestens 2,5 Mio. Euro)

Befragungszeitraum: November 2014 bis Januar 2015



Jens Bonnke wurde in Paris geboren, studierte visuelle Kommunikation in Trier und an der Berliner Universität der Künste und ist heute als Illustrator für deutsche und internationale Auftraggeber tätig. Neben Magazinen und Zeitungen gehören Verlage, Werbeagenturen und Designstudios zu seinen Kunden, darunter Stern, Mare, The New York Times, Geo, SZ Magazin, Zeit, Spiegel, Wired Magazine, MetaDesign und Jung von Matt. Seine Arbeiten wurden u. a. von American Illustration, Communication Arts, 3x3 Magazine und in Taschen's „Illustration Now!“ ausgezeichnet. Für seine reduzierten und plakativen Bildideen hat er einen Stil entwickelt, der die Anmutung grafischer Drucktechniken, wie Siebdruck oder Holzschnitt, mit einer kontemporären Bildsprache verbindet. Jens Bonnke lebt und arbeitet in Berlin.

Digitalisierung ist Evolution



Markus Beumer
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

„Die Maschinen der Zukunft laufen nicht mit Öl, sie laufen mit Daten.“ Diese Prognose lieferte Jack Ma, Gründer des chinesischen Internetunternehmens Alibaba, während seiner Rede auf der CeBIT 2015. Er heizte damit eine ohnehin allgegenwärtige Debatte in Deutschland weiter an. Doch bei aller Diskussion um Big Data und Co. ist eines jetzt schon sicher: Wer Daten klug verarbeiten kann, hat einen Vorsprung in der Produktentwicklung und Kundenbindung. Und unsere Studie zeigt: Es gibt quer durch alle Branchen digitale Innovatoren, die wissen, wie man die neuen Technologien gewinnbringend nutzen kann. Aber nicht nur die Chancen und Risiken von Big Data haben uns bei der Erarbeitung der vorliegenden Studie interessiert. Im Kern geht es darum, was der deutsche Mittelstand braucht, um mit der Digitalisierung der Weltwirtschaft Schritt zu halten und sich Wettbewerbsvorteile frühzeitig zu sichern.

Digitalisierung verläuft mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Noch heute funktionieren viele Betriebe, Fertigungsanlagen und Dienstleistungen analog sehr effizient. Gleichzeitig entwickeln sich digitale Technologien rasant fort. Es ist wichtig, angesichts der Fülle neuer Produktideen und Dienstleistungen immer auf der Höhe der Zeit zu bleiben und selbst Teil der Entwicklung zu werden. Mit zunehmender Digitalisierung und wachsendem Effizienzdruck verändern sich die Anforderungen an Unternehmen – deshalb auch der Titel unserer Studie: „Management im Wandel“. Die vielen kleinen und großen Übergänge von der analogen in die digitale Wirtschaft zu managen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe – ja, es ist häufig DIE Aufgabe im Unternehmen. Übrigens auch für die Commerzbank: Unternehmer haben heute andere Bedürfnisse und brauchen andere Angebote als noch vor zehn Jahren. Um diesen Anforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden, erweitern wir ständig unser digitales Angebot hin zu einer ganzheitlich ausgerichteten Multikanalbank. Für mich ist klar, dass wir als führende Mittelstandsbank nicht zögern dürfen, wenn wir in der digitalen Welt erfolgreich voranschreiten wollen.

Genauso wie die Commerzbank haben viele Mittelständler in Deutschland den Willen zur Veränderung. Dabei können wir von den digitalen Innovatoren hierzulande lernen. Sicher, Deutschland ist nicht das Silicon Valley: Hier wird eher evolutionär perfektioniert, als dass Unternehmen über Nacht ganz neue Geschäftsmodelle an den Start bringen. Genau genommen ist Digitalisierung hierzulande keine Revolution, sondern eine Evolution. Bisweilen braucht es einen langen

Atem bei der Umsetzung digitaler Projekte. Aber gerade darin ist der deutsche Mittelstand sehr gut. Wer in ein neues Geschäftsfeld oder gar Geschäftsmodell investiert, wird nicht immer gleich schon morgen Rendite erwirtschaften. Investitionen in Digitalisierung sind – vor allen anderen – Investitionen in die Zukunft. Damit sind auch wir als Bank gefordert. Deshalb haben wir im letzten Jahr einen Inkubator, den „main incubator“, gegründet, der in Finanztechnologie-Startups investiert.

Unsere Studie zeigt: Die Unternehmer sehen die Potenziale, die mit der Digitalisierung einhergehen, für viele sind sie aber noch Zukunftsmusik. Man kann den Mittelstand nur dazu ermutigen, die Auseinandersetzung mit diesen Chancen schon jetzt als Managementaufgabe zu begreifen und den digitalen Wandel mitzugestalten. Denn nur so können die Unternehmen auch in Zukunft mit ihren bewährten Eigenschaften erfolgreich sein: Mit Qualitätsbewusstsein, Gründlichkeit und der stetigen Bereitschaft zur Verbesserung. Die digitalen Innovatoren zeigen, dass diese mittelständischen Tugenden und die Offenheit für neue Wege bestens zusammenpassen. Dabei nimmt die Komplexität der Digitalisierung nicht ab, wenn man sich mit ihr beschäftigt. Aber die Gewissheit wächst, dass Projekte gelingen und neue Wachstumschancen entstehen. Querdenken und Mut sind die unternehmerischen Eigenschaften, um die Chancen der Digitalisierung in Siege zu verwandeln. Wir brauchen aufgeschlossene Unternehmer, die eine Idee davon haben, wie ihr Geschäft in Zukunft aussehen kann, und die über den Tellerrand des eigenen Unternehmens schauen. Einen guten Überblick darüber, wie andere Mittelständler mit dem Thema Digitalisierung umgehen, bietet die vorliegende Studie. Ich wünsche eine spannende Lektüre und freue mich auf den persönlichen Austausch bei den Veranstaltungen.



Markus Beumer

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

„Viel mehr als nur Technologie“



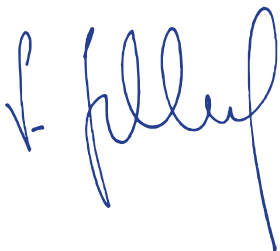
Dr. Stefan Groß-Selbeck
Partner und Geschäftsführer des Berliner Büros
von BCG Digital Ventures

Wenn 86 Prozent der für die vorliegende Studie befragten Unternehmer die zunehmende Digitalisierung als große Chance für den Industriestandort Deutschland begreifen, dann ist das ein sehr ermutigendes Signal. Längst sind die Unternehmen sensibilisiert für das Thema und wissen, dass sie etwas tun müssen, um ihre Chancen zu nutzen – auch wenn die Evaluation der neuen Möglichkeiten noch nicht flächendeckend stattgefunden hat und viele Befragte einräumen, dass Digitalisierung im Mittelstand noch nicht ganz oben auf der Agenda ist. Genau dort aber sollte die Auseinandersetzung mit den neuen Technologien und ihren Möglichkeiten stehen! Denn wir befinden uns am Anfang eines umfassenden, langfristigen Transformationsprozesses. Es geht dabei um viel mehr als nur um neue Technologien. Die Digitalisierung betrifft alle Branchen und alle Elemente der Wertschöpfungskette, stellt etablierte Geschäftsmodelle infrage und lässt in bisher unbekanntem Tempo neue Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer entstehen. Für die Unternehmen steht viel auf dem Spiel, im Guten wie im Schlechten: Digitale Technologien ermöglichen schneller als zuvor das Erschließen neuer Märkte, den Aufbau neuer Vertriebswege und die Schaffung neuer Angebote. Aber wo die Karten neu gemischt werden, haben natürlich auch neue, vielleicht branchenfremde Wettbewerber die Chance, innovative Geschäftsmodelle auf den Markt zu bringen und sich zwischen etablierte Unternehmen und deren Kunden zu schieben – Beispiele dafür gibt es bereits einige.

Der erste Schritt, um zu den Gewinnern der digitalen Revolution zu gehören, ist die Beschäftigung mit den neuen Möglichkeiten. Zum einen betrifft das das Verständnis von Entwicklungen wie beispielsweise Big Data oder Cloud Computing – nur wer zumindest ein grobes Verständnis davon hat, was technisch möglich ist, kann ermessen, welche Chancen sich daraus ergeben. Das ist im Prinzip nichts Neues: Neu ist aber, dass die technologischen Veränderungen schneller stattfinden und nicht nur bekannte Abläufe verbessern, sondern das Potenzial haben, ganz neue Wege zu ermöglichen. Ebenso wichtig wie die Kenntnis der technischen Möglichkeiten ist deshalb die richtige Haltung und Bereitschaft zur Veränderung. Dabei gilt wie eh und je: Der Kunde muss im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen. Es zahlt sich aus, sich damit zu beschäftigen, wie Menschen heute einkaufen, sich austauschen und sich informieren. Das ist der beste Weg, um auch in Zukunft im Wettbewerb zu bestehen. Natürlich darf der Mittelstand dabei nicht die Tugenden über Bord werfen, für die er weltweit geschätzt wird. Die Kunst besteht darin, das Beste

aus zwei Welten miteinander zu verbinden: Immer bessere technische Lösungen auszutüfteln, Produkte zu optimieren, die Effizienz zu steigern. Das hat den Mittelstand erfolgreich gemacht, und damit verdient er sein Geld. Jetzt muss es gelingen, im selben Haus Räume zu schaffen für Innovation mit digitalen Technologien. Das erfordert vielfach ein anderes, eher experimentelles Vorgehen. Neben einer gesunden „Null-Fehler-Mentalität“, die notwendig ist, um ausgereifte Produkte in verlässlicher Qualität zu liefern, und dem Blick auf die Kosteneffizienz braucht es daher außerdem den Mut, neue Wege zu gehen, Experimente zu wagen und auch einmal einen Fehlschlag hinzunehmen – hier können Mittelständler durchaus von der Mentalität der Startups lernen, die in immer mehr Branchen eine wichtige Rolle spielen.

Dabei gilt: Digitalisierung ist kein Agenda-Punkt, den man erledigen und abhaken kann, sondern sie verlangt einen nachhaltigen Mentalitätswandel. Die „digitalen Innovatoren“ in dieser Studie haben den Wandel schon vollzogen – sie schaffen Freiräume zum Ausprobieren und holen sich neue Ideen von außen. Auch wenn Sie bisher glaubten, Digitalisierung sei zwar wichtig, aber reine Zukunftsmusik: Beschäftigen Sie sich schon heute damit, und sammeln Sie Erfahrungen mit den neuen Möglichkeiten. Wenn dieser Mentalitätswandel gelingt, bin ich mir sicher, dass gerade die mittelständischen Unternehmen mit ihren flexiblen Strukturen zu den größten Gewinnern der digitalen Transformation zählen werden.



Dr. Stefan Groß-Selbeck

Partner und Geschäftsführer des Berliner Büros von BCG Digital Ventures

Digitalisierung ist Kopfsache

Markus
Beumer



Anton F.
Börner



Rüdiger A.
Günther



Hans Ziegler



Prof. Dr. Rüdiger
Kabst



Eine konsequente Digitalisierung hilft schon heute, Wettbewerbsvorteile zu sichern. Das zeigen die sogenannten digitalen Innovatoren, 15 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Natürlich ist der konkrete Nutzen von der Branche, dem Geschäftsmodell und den Produkten abhängig. Doch dies sind nicht die einzigen Kriterien, wie unsere Studie zeigt. Digitale Innovatoren finden wir überall in der Wirtschaft. Digitalisierung ist vor allem eine Frage der inneren Einstellung gegenüber neuen Technologien und sich verändernden Geschäftswelten. Unternehmen und Wirtschaft neu und digital denken bedeutet eben auch, aktiv und – wo es notwendig ist – sogar gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern an Innovationen zu arbeiten. Nur dann werden Unternehmen in der Lage sein, eine neue Kultur zu entwickeln und dies in veränderten Geschäftsprozessen abzubilden. Digitale Innovatoren gehen die Sache an, stellen gute Teams zusammen, setzen sich Meilensteine und behalten ihre Budgets im Auge. Sie legen los, statt abzuwarten. Fest steht: Mit einem „Weiter so“ werden die Vorteile der Digitalisierung an Deutschland vorbeigehen.

Es geht also auch darum, gute Vorbilder zu finden. Der Blick über die deutschen Grenzen hinweg lohnt sich. Doch mit wem sollten wir uns messen, wer kann Vorbild sein? Immer wieder wird Deutschland beim Thema Digitalisierung mit den USA verglichen. Ja, die großen IT-Konzerne in den USA treiben die digitale Entwicklung voran – gestützt auf eine hochinnovative Startup-Szene. Typischerweise gehen Unternehmen in den USA von der Software aus und entwickeln sich in Richtung Hardware, während der Mittelstand – und vor allem der Maschinenbau – in Deutschland den umgekehrten Schritt gehen muss. Allerdings haben die USA keine ausgeprägte mittelständische Wirtschaftsstruktur wie Deutschland. Wir haben hierzulande vielleicht nicht so viele große Player – dafür aber viele kleinere, die im Gegensatz zu den großen Tankern schneller auf Marktchancen reagieren können. Einiges spricht dafür, dass die alte Faustregel „Groß frisst Klein“ nicht mehr ohne Weiteres gilt, sondern sich hier und da ein vermeintlich „Kleiner“ durchsetzen kann.

Voraussetzung dafür ist aber auch eine tragfähige wirtschaftspolitische Infrastruktur. Die großen Verbände arbeiten schon seit Jahren gemeinsam an Digitalisierungsvorhaben und Industriestandards. Das ist nicht nur notwendig, sondern vor allem für die vielen Mittelständler im Land ein wichtiges Signal. Sie müssen wir ermutigen, damit sie nicht nur nachziehen, sondern immer wieder mit innovativen Ideen Wettbewerbsvorteile realisieren. Dass dies möglich ist, beweisen die digitalen Innovatoren in der vorliegenden Studie.

Der Beirat der UnternehmerPerspektiven



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Dr. Peter
Bartels



Dr. Manfred
Wittenstein

Summary

Die 15. Studie der UnternehmerPerspektiven zeigt:
Die Digitalisierung ist im Mittelstand angekommen.



Die Ergebnisse im Überblick

Effizienzsteigerung wird zur Kernaufgabe des Managements, enge Märkte mit ausgereiften Produkten, starkem Verdrängungswettbewerb und beschleunigten Produktzyklen kennzeichnen die Wettbewerbssituation im deutschen Mittelstand. Die mittelfristigen Wachstumserwartungen der Unternehmen sind optimistisch.

Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass der digitale Wandel im Mittelstand angekommen ist, dass sich Schlüsseltechnologien im Umbruch befinden und dass bisherige Geschäftsmodelle infrage gestellt werden. Für die Zukunft rechnet der Mittelstand mit hohem Effizienzpotenzial und echten Innovationen durch fortschreitende Digitalisierung.

Eine Gruppe von innovativen Unternehmen zieht heute schon großen Nutzen aus der Digitalisierung und setzt neue Technologien in nahezu allen Handlungsfeldern ein. Die digitalen Innovatoren reagieren auf enge Märkte und neue Nischenanbieter durch ein klares Bekenntnis zur Innovation. Auf dieser Basis entwickeln sie überdurchschnittlich häufig eine klare Wachstumsstrategie.

Digitale Innovatoren gibt es in allen Branchen, Größenklassen und Altersgruppen. Damit ist eine positive Haltung zur Digitalisierung kein spezifisches Anliegen der „Digital Natives“, also der jungen Generation von Managern, die im Internet-Zeitalter aufgewachsen ist, sondern genauso der älteren Managergeneration. Und es finden sich im kleinen genauso viele digitale Trendsetter wie im großen Mittelstand.

Digitaler Fortschritt kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil werden, wird aber oft noch zurückgestellt. Den etablierten digitalen Technologien misst der Mittelstand eine hohe Bedeutung zu, die neuen und zukunftsweisenden Themen wie Industrie 4.0, Big Data oder Cloud Computing gelten oft als weniger relevant.

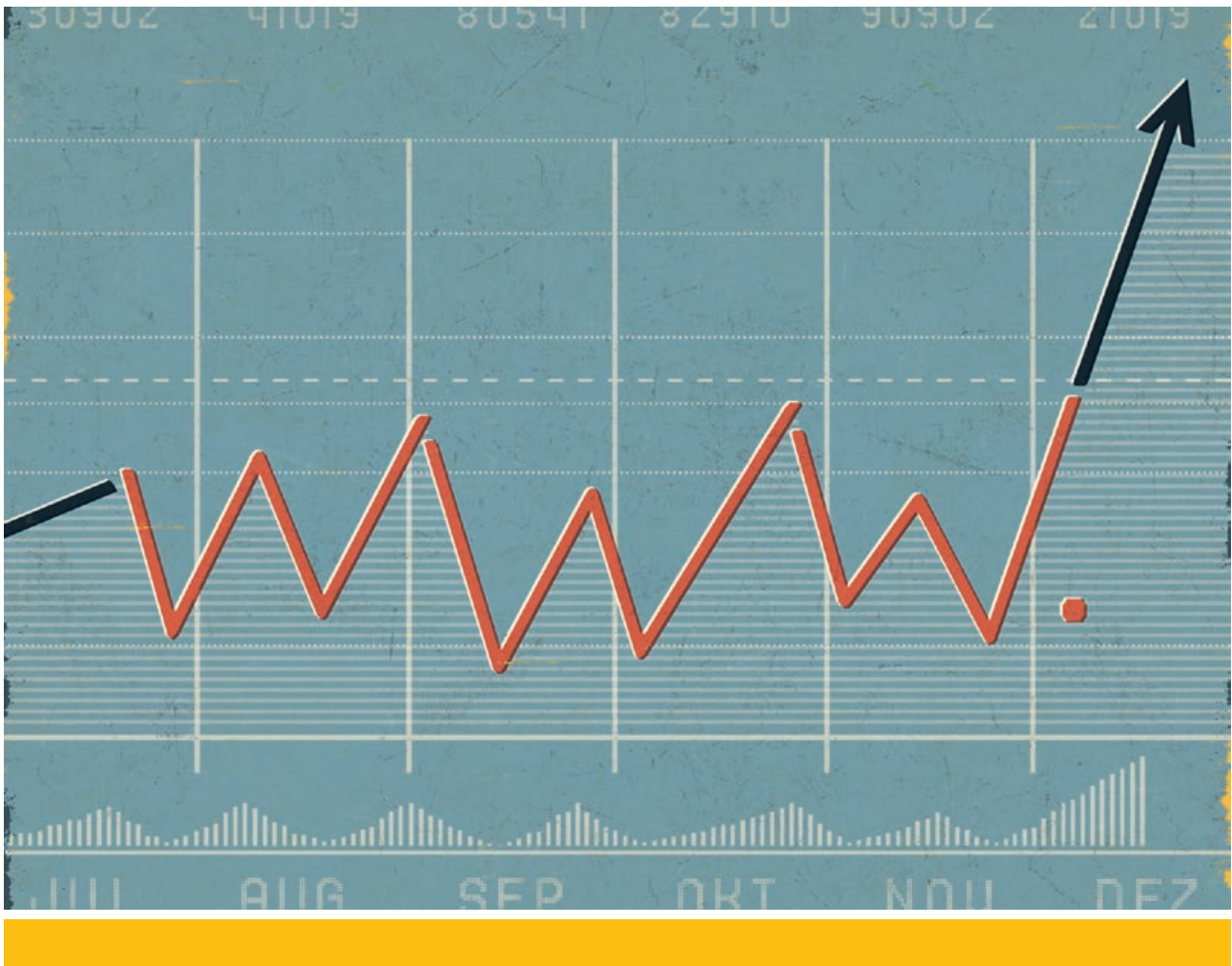
Komplexität ist die zentrale Herausforderung bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Die technische Entwicklung schreitet schnell voran, bringt viele Sicherheitsrisiken mit sich und erfordert hohe Investitionen bei wenig verlässlichen Standards.

Die meisten mittelständischen Unternehmen beobachten zunächst die digitalen Entwicklungen in der eigenen Branche, bleiben im Dialog und reagieren ggf. ad hoc auf Kundenanforderungen und Trends. Sie nehmen damit eine eher passive und abwartende Haltung ein.

Digitale Innovatoren initiieren deutlich häufiger Pilotprojekte, schaffen kreative Freiräume und investieren in technische Spezialisten. Sie zeigen, dass der digitale Wandel durch Beobachtung allein nicht zu bewältigen ist: Es geht darum, frühzeitig eigene Erfahrungen zu machen, um digitale Potenziale prüfen und zum eigenen Vorteil nutzen zu können. Erfolgreiche und frühzeitige Digitalisierung braucht offenbar Räume, in denen die Unternehmen Erfahrungen machen und Innovationen ausprobieren können.

I. Marktentwicklungen im Mittelstand

Effizienzsteigerung wird zur Kernaufgabe des Managements.



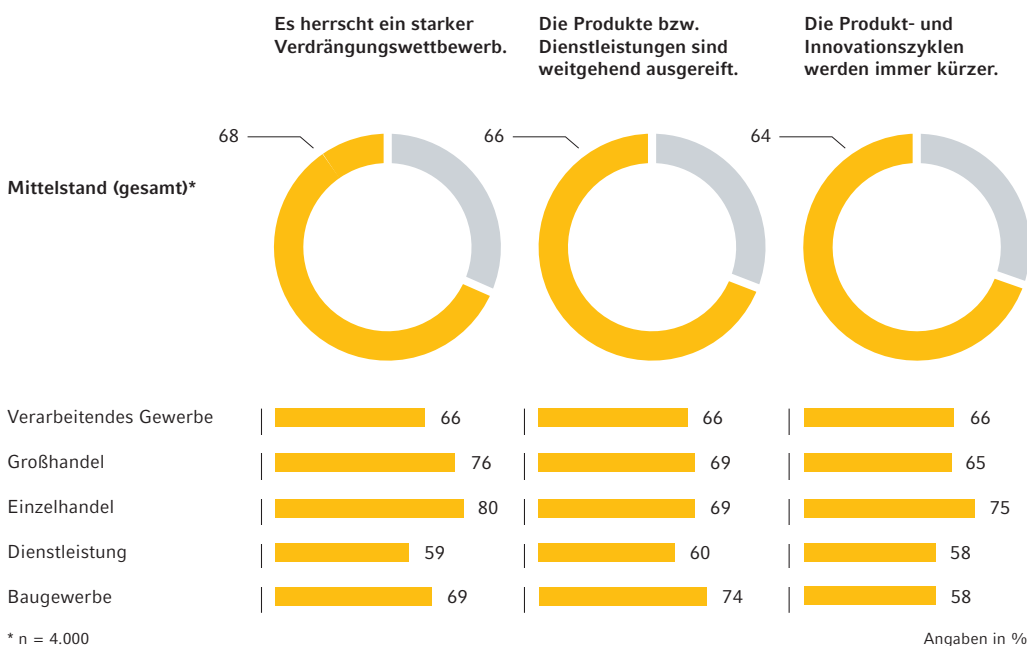
Effizienzsteigerung wird zur Kernaufgabe des Managements

Enge Märkte, ausgereifte Produkte, starker Verdrängungswettbewerb und beschleunigte Produktzyklen: In dieser Lage zählt Effizienz. Die Manager mittelständischer Unternehmen müssen Kosten reduzieren und die Produktivität steigern. Das sind zusammen mit dem Fachkräftemangel nach wie vor die zentralen Herausforderungen im Mittelstand.

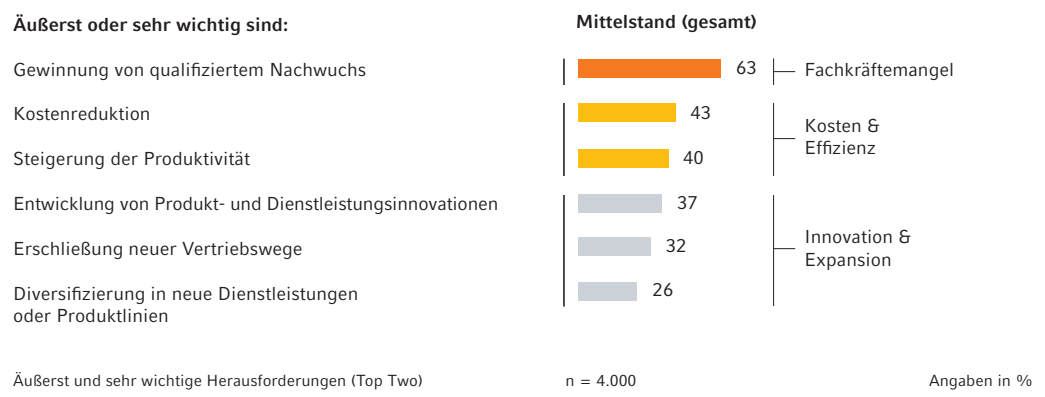
Das Bild ist nicht neu: Ausgereifte und enge Märkte kennzeichnen die Wettbewerbssituation der mittelständischen Unternehmen. Sie müssten sich in einem starken Verdrängungswettbewerb bewähren, sagen 68 Prozent. Erschwerend kommt hinzu, dass für viele Unternehmen die Möglichkeiten zur Profilierung

gering sind. Produkte und Dienstleistungen sind bei 66 Prozent der Unternehmen weitgehend ausgereift. Gleichzeitig nimmt die Geschwindigkeit zu: 64 Prozent berichten, dass Innovationszyklen und Produktlebenszeiten immer kürzer werden.

1. In welcher Wettbewerbssituation befinden sich die Unternehmen?



2. Was sind äußerst oder sehr wichtige Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren?



Angesichts des sich verändernden Konsumenten- und Kaufverhaltens spürt der Einzelhandel den Verdrängungswettbewerb besonders deutlich (80 Prozent). Auch der Großhandel berichtet von engen Märkten (76 Prozent). Der Preis- und Profilierungswettbewerb ist vor allem in der Bauwirtschaft zu sehen. Drei Viertel der befragten Unternehmen aus der Bauwirtschaft haben mit ausgereiften Produkten und Dienstleistungen zu kämpfen.

Der große Wettbewerb erzeugt Druck, auf den die Unternehmen auch langfristig mit weiteren Effizienzbemühungen reagieren (Abb. 2). Für 43 Prozent der Unternehmen zählt Kosten-senkung, für 40 Prozent die Steigerung der Produktivität zu den wichtigsten Herausforderungen der nächsten fünf Jahre.

Selbstverständlich wollen mittelständische Unternehmen aber nicht nur effizienter werden und auf die Kosten schauen, sondern auch expandieren und innovieren. Ein gutes Drittel der Unternehmen begreift Innovationen, ein knappes Drittel die Erschließung neuer Märkte und ein Viertel die Diversifizierung des Angebots als große Herausforderung im eigenen Unternehmen.

Zentrales Thema der nächsten fünf Jahre ist und bleibt aber der Mangel an qualifizierten Fachkräften. 63 Prozent der Unternehmer teilen diese Sorge.



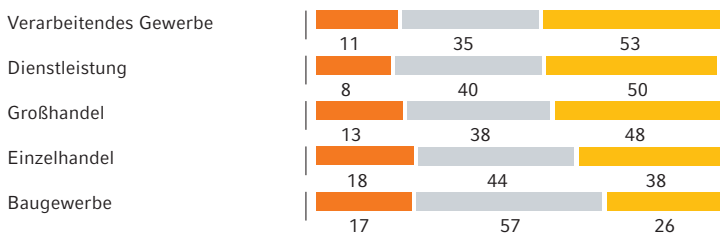
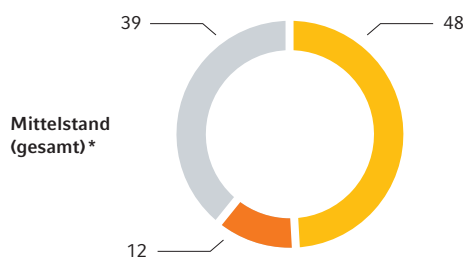
Rüdiger A. Günther,
selbstständiger
Unternehmensberater,
Mitglied in mehreren
Beiräten und Aufsichtsräten

„Kostenkontrolle ist für alle Unternehmen ein wichtiger Faktor, aber es darf nie der einzige sein. Wichtig ist, dass sie immer weiter an der Innovations-schraube drehen. Für mich war es in meiner Zeit als Sprecher des Vorstands der Claas KGaA und als Finanzvorstand der Jenoptik – beide Technologieführer in vielen Hightech-Bereichen – enorm wichtig, auf Innovation zu setzen. Und Innovationen kommen aus unternehmerischem Denken und entstehen in erster Linie nicht durch Kostenkontrolle.“

Mittelstand erwartet Wachstum und sieht Effizienzpotenzial bei Energiekosten

Optimistisch: So kann man den Blick in die Zukunft des deutschen Mittelstands auf Fünfjahresfrist zusammenfassen. Die meisten Unternehmen rechnen mit substanziellem Wachstum oder wollen zumindest ihr aktuelles Umsatzniveau halten. Erfreulich: Nur 12 Prozent erwarten rückläufige Umsätze. Im Steigern der Energieeffizienz sehen Unternehmen häufig eine gute Möglichkeit, Kosten in nennenswertem Umfang zu senken.

3. Mit welchem Wachstumspotenzial rechnen die Unternehmen für die nächsten fünf Jahre?



■ substanzielles Wachstum
■ das Niveau halten

■ rückläufige Umsätze

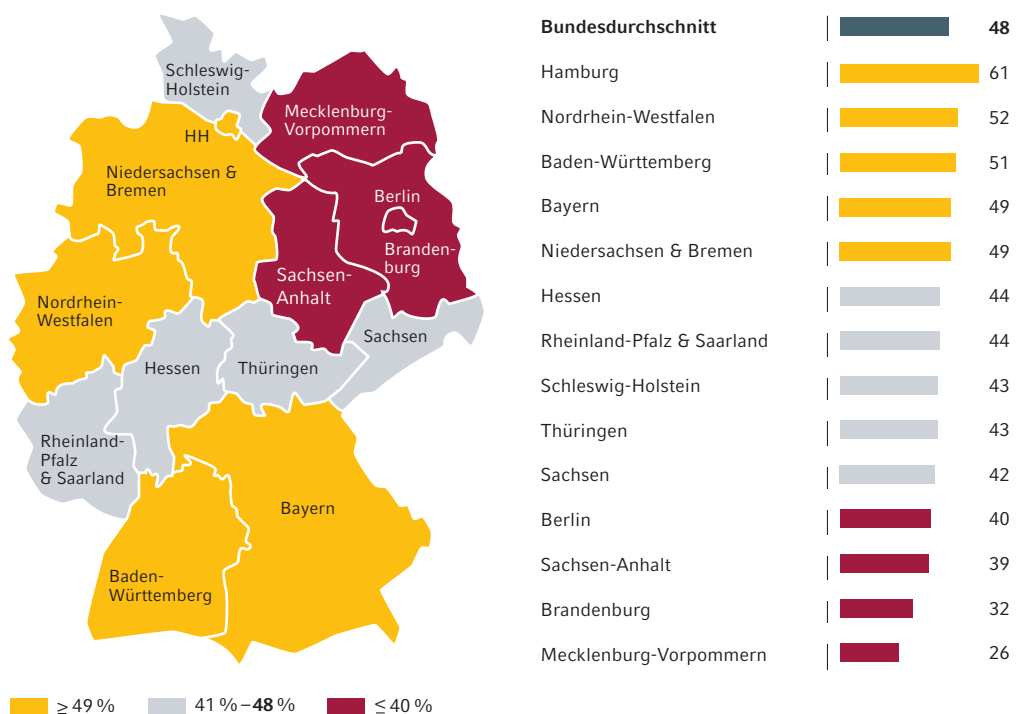
An 100 Fehlende: keine Angabe; * n = 4.000

Angaben in %

Fast jeder zweite Mittelständler ist zuversichtlich, in den nächsten fünf Jahren substanziell zu wachsen. 39 Prozent rechnen damit, dass sie ihr aktuelles Umsatzniveau in den nächsten fünf Jahren halten können. Nur 12 Prozent erwarten rückläufige Geschäfte. Der starke Verdrängungswettbewerb und die ausgereiften Produkte entmutigen die Unternehmer offenbar nicht: Sie fühlen sich den engen Märkten und dem daraus resultierenden Kosten- und Effizienzdruck gewachsen (Abb. 3).

Dass Wachstumspotenziale vor allem im Ausland zu finden sind, beweist die exportstarke deutsche Wirtschaft seit Jahrzehnten. Es überrascht daher nicht, dass vor allem Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (53 Prozent) und der stark internationalisierte große Mittelstand (59 Prozent, nicht in Grafik) häufiger mit Wachstum rechnen als der Durchschnitt. Die binnenmarktorientierten Branchen Einzelhandel und Bauwirtschaft haben hingegen vergleichsweise selten klare Wachstumserwartungen.

4. Wie viele Unternehmen rechnen mittelfristig mit Wachstum*?



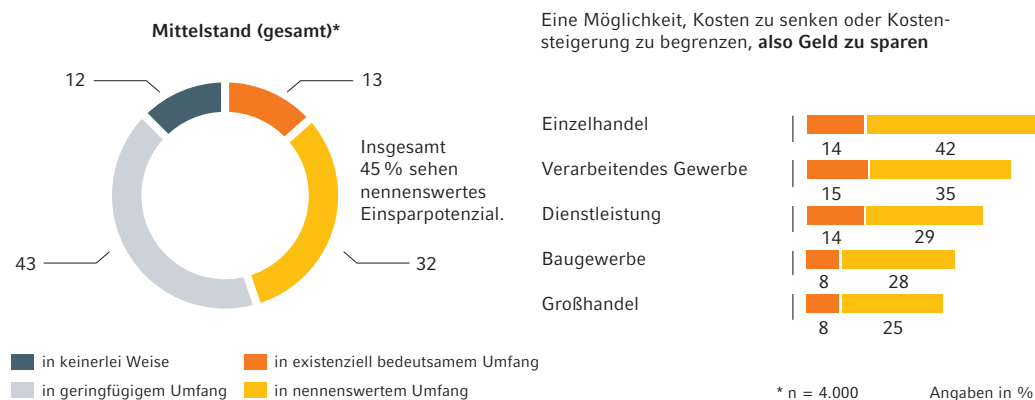
* Substanzielles Wachstum in den nächsten 5 Jahren

n = 4.000

Angaben in %

Der regionale Vergleich (Abb. 4) zeigt, dass die konjunkturelle Stimmung in den Unternehmen aus West, Ost, Nord und Süd sehr unterschiedlich ist. Mittelständler im Westen und im Süden Deutschlands planen häufiger optimistisch und rechnen überdurchschnittlich oft mit Wachstum. Im Osten Deutschlands ist man pessimistischer eingestellt.

5. Welche Bedeutung hat das Thema Energieeffizienz aktuell für die Unternehmen?



Effizienzpotenziale beim Energieverbrauch

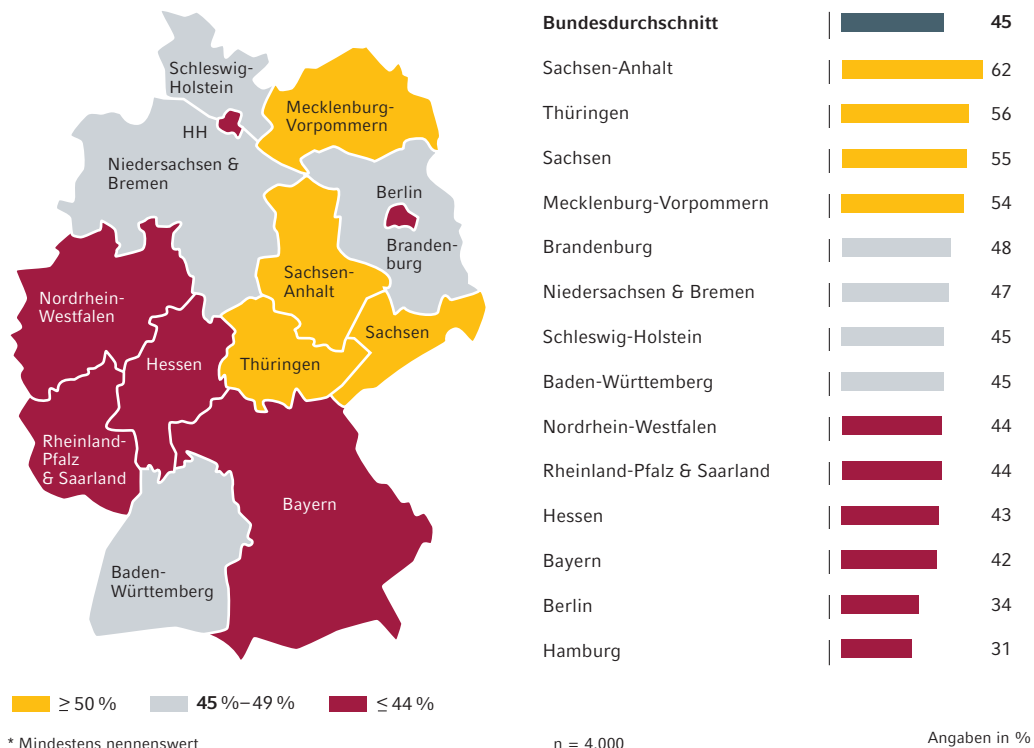
Energieeffizienz ist ein wichtiger Hebel zur Kostensenkung. Immerhin 32 Prozent der Unternehmen sehen hier ein Einsparpotenzial in nennenswertem Umfang, weitere 13 Prozent sogar in existenziell bedeutsamem Ausmaß. Effizienz bei den Energiekosten ist damit für fast jedes zweite Unternehmen (45 Prozent) ein Thema.

Insbesondere Einzelhändler sehen nennenswerte oder existenziell bedeutsame Einsparmöglichkeiten beim Energieverbrauch. Das zeigt der Branchenvergleich (rechts in Abb. 5). Offenbar sind die Effizienzpotenziale hier noch nicht ausgeschöpft, der Kosten- und Margendruck gleichzeitig besonders hoch. Das verarbeitende Gewerbe folgt auf dem zweiten Platz.

Man darf davon ausgehen, dass die energieintensiven Betriebe in der Vergangenheit schon viel für ihre Energieeffizienz getan haben. Ihre Möglichkeiten zur weiteren Optimierung sind begrenzt.

Wer begrenztes Wachstum sieht, versucht besonders häufig, die Kosten im Griff zu behalten. Vor allem Unternehmen aus dem Osten Deutschlands (mit Ausnahme von Berlin) sehen oft Einsparpotenzial beim Energieverbrauch (Abb. 6). Zurückhaltender ist die Einschätzung an den starken Industriestandorten im Süden und im Westen, wie z. B. in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Bayern. Eventuell sind diese Unternehmen der Ansicht, ihre Einsparpotenziale durch Optimierungen in der Vergangenheit schon ausgeschöpft zu haben.

6. Wie häufig wird Einsparpotenzial* durch Energieeffizienz gesehen?



II. Digitale Innovatoren und Potenziale

Unternehmen sehen die Potenziale digitaler Technologien.



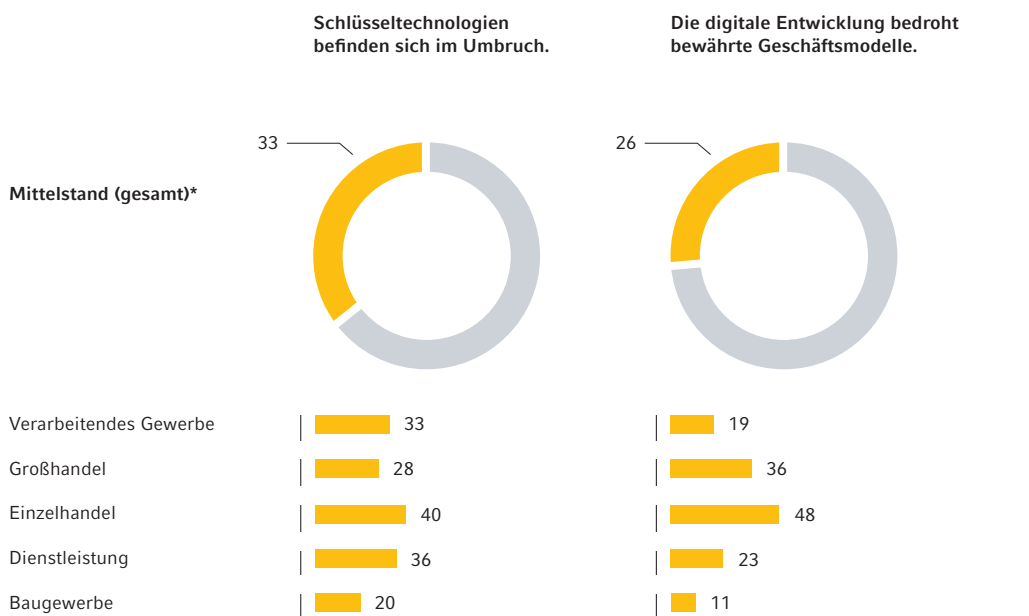
Unternehmen sehen die Potenziale digitaler Technologien

Es gibt deutliche Anzeichen für einen tief greifenden Wandel. Ein Drittel der Unternehmen sieht, dass sich Schlüsseltechnologien im Umbruch befinden. Ein Viertel gibt an, dass bisherige Geschäftsmodelle durch die aktuelle digitale Entwicklung infrage gestellt werden. Das Verständnis für den digitalen Wandel und die damit verbundenen Potenziale ist im Mittelstand angekommen.

Der digitale Wandel – angetrieben von immer neuen Technologien – ist unübersehbar. 33 Prozent der Unternehmen berichten davon, dass sich Schlüsseltechnologien ihrer Branche im Umbruch befinden. 26 Prozent aller befragten Unternehmen fühlen sich und ihre

bisherigen Geschäftsmodelle durch aktuelle digitale Entwicklungen bedroht. Diese Umwälzung lädt offensichtlich dazu ein, bisherige Strategien zu überdenken und in Richtung Digitalisierung weiterzuentwickeln.

7. In welcher Wettbewerbssituation befinden sich die Unternehmen?



* n = 4.000

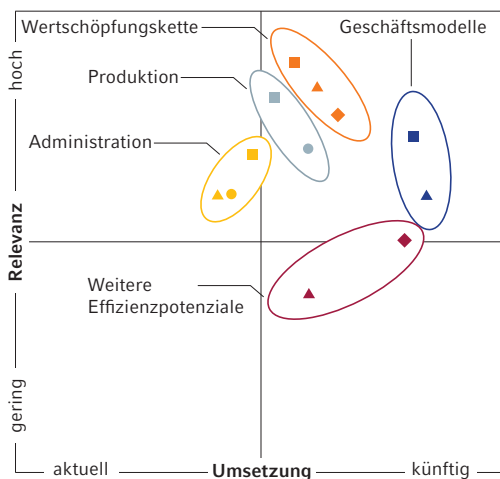
Angaben in %

Der Boom des Online-Handels hat deutliche Spuren hinterlassen: 48 Prozent der Einzelhändler geben an, dass die bewährten Geschäftsmodelle durch die digitale Entwicklung bedroht werden. Aber auch die Dienstleistungsbranche, der Großhandel und das verarbeitende Gewerbe spüren deutlich die Änderungen im wirtschaftlichen Wettbewerb.

Welche konkreten Chancen sehen die Unternehmen in den digitalen Entwicklungen? Die Vier-Felder-Matrix zeigt auf der senkrechten

Achse, welche Relevanz neue digitale Technologien in verschiedenen Handlungsfeldern haben. Die waagerechte Achse gibt an, ob diese Potenziale jetzt schon oder erst in Zukunft gehoben werden. Die Grafik (Abb. 8) verdeutlicht, dass der Mittelstand in den leichter zu verändernden Bereichen wie Administration und Produktion bereits Digitalisierungsprojekte umsetzt. Tief greifendere Veränderungen in der Wertschöpfungskette mit neuen Geschäftsmodellen hält er zwar für wichtig, will diese jedoch eher später angehen.

8. Welchen Nutzen können die aktuellen digitalen Entwicklungen haben – und wann?



Relevanz (y-Achse): Neue digitale Technologien werden zum jeweiligen Zweck eingesetzt, geplant oder erwogen (Summe).
Umsetzung (x-Achse): Quotient aktueller Einsatz vs. geplanter/erwogener Einsatz

* Da für nichtproduzierende Unternehmen nicht relevant
n = 4.000

Administrative Optimierung

- ▲ Flexibilisierung der Arbeit (Homeoffice, standortübergreifende Teams)
- Verschlinkung der Administration, Vernetzung von Standorten
- Verbesserung von Service- und Wartungsleistungen (Online-Betreuung)

Neue Produktionsformen (Industrie 4.0 i. e. S.)

- Herstellung von kundenindividuell angepassten Produkten oder Dienstleistungen
- Automatisierung und Steuerung der Produktion (nur verarbeitendes Gewerbe)*

Vernetzung in der Wertschöpfungskette

- ▲ Effizientere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Dienstleistern oder Abnehmern
- Besseres Markt- und Kundenverständnis (durch Datenanalyse, Feedback)
- ◆ Gezielte Marketing- und Vertriebsaktivitäten

Neue Geschäftsmodelle

- Entwicklung von gänzlich neuen Produkten oder Dienstleistungen
- ▲ Erschließung neuer Vertriebswege, Absatzformen oder Märkte

Weitere Effizienzpotenziale

- ◆ Steigerung der Rohstoff- und Energieeffizienz
- ▲ Outsourcing von Verwaltungsprozessen

Der Blick ins Detail zeichnet folgendes Bild: Derzeit optimieren viele Unternehmen ihre administrativen Abläufe. Sie arbeiten standortübergreifender, schaffen flexible Arbeitsformen, beispielsweise durch Home-office-Lösungen, und verbessern ihren Service durch Online-Betreuung.

Einige Vorreiter setzen derzeit schon Strategien und Maßnahmen um, die unter dem Begriff Industrie 4.0 den technologischen Wandel der Produktion zusammenfassen. Die Absichtserklärungen des Mittelstands sind hier eindeutig: In nicht allzu ferner Zukunft wird noch viel stärker ein Umdenken und Neudenken von Fertigungsstrategien stattfinden. Zu den möglichen neuen Produktionsformen gehören kundenindividuell angepasste Produkte sowie eine zunehmende Automatisierung der Produktion.

Etwas weniger konkret wird es für viele Unternehmen, wenn es um die digitale Vernetzung geht. Vorbehalte gegen Big Data, Befürchtungen von Produktpiraterie und die gelernte und vertraute Eigenverantwortung mögen hier zum Zögern beitragen. Vernetzte und in Clustern erfolgreich agierende Vorreiter könnten hier ermutigende Impulse setzen. Eine positive Grundeinstellung ist aber schon jetzt erkennbar: Viele Unternehmer glauben daran, dass ein effizienterer Workflow mit Zulieferern und Abnehmern, ein besseres Kundenverständnis sowie gezieltere Marketing- und Vertriebsaktivitäten langfristig großen Nutzen mit sich bringen werden.

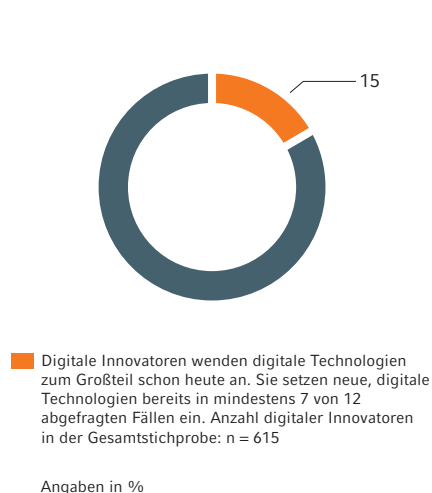
Zukunftsmusik hingegen sind für viele Unternehmen noch gänzlich neue Produkte, Vertriebswege, Absatzformen oder Märkte: Die Unternehmen gehen davon aus, dass die Digitalisierung erst in relativ ferner Zukunft wirklich neue Geschäftsmodelle ermöglichen wird. Disruptive Innovationen, also neue Geschäftsmodelle und neue Produkte, sind grundsätzlich denkbar, gelten aber eher als Themen für die Agenda von übermorgen.

Am wenigsten Relevanz haben die Steigerung der Energieeffizienz und das Outsourcing von Verwaltungsprozessen. Dies scheinen eher Pflichtübungen zu sein, denen die Unternehmer aber kein großes unternehmerisches Entwicklungspotenzial zutrauen.

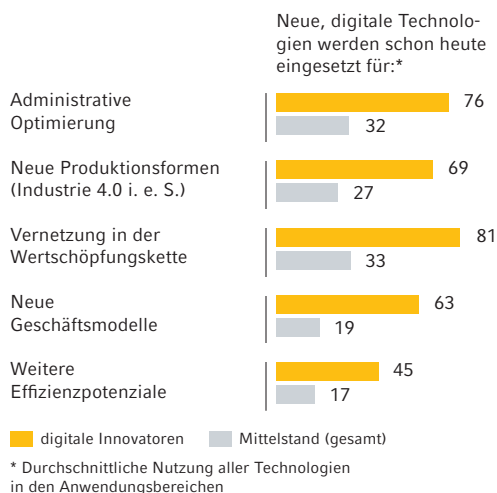
Eine Gruppe von innovativen Unternehmen profitiert heute schon von den digitalen Trends

Bereits 15 Prozent der Unternehmen ziehen schon heute einen starken Nutzen aus der Digitalisierung. Diese Vorreiter setzen in fast allen Handlungsfeldern besonders häufig neue, digitale Technologien ein. Sie vernetzen ihre Wertschöpfungsketten, digitalisieren ihre Produktion und entwickeln neue Geschäftsmodelle. Digitale Innovatoren reagieren auf enge Märkte und neue Nischenanbieter durch ein klares Bekenntnis zur Innovation. Auf dieser Basis entwickeln sie überdurchschnittlich häufig eine deutliche Wachstumsstrategie.

9. Anteil digitaler Innovatoren



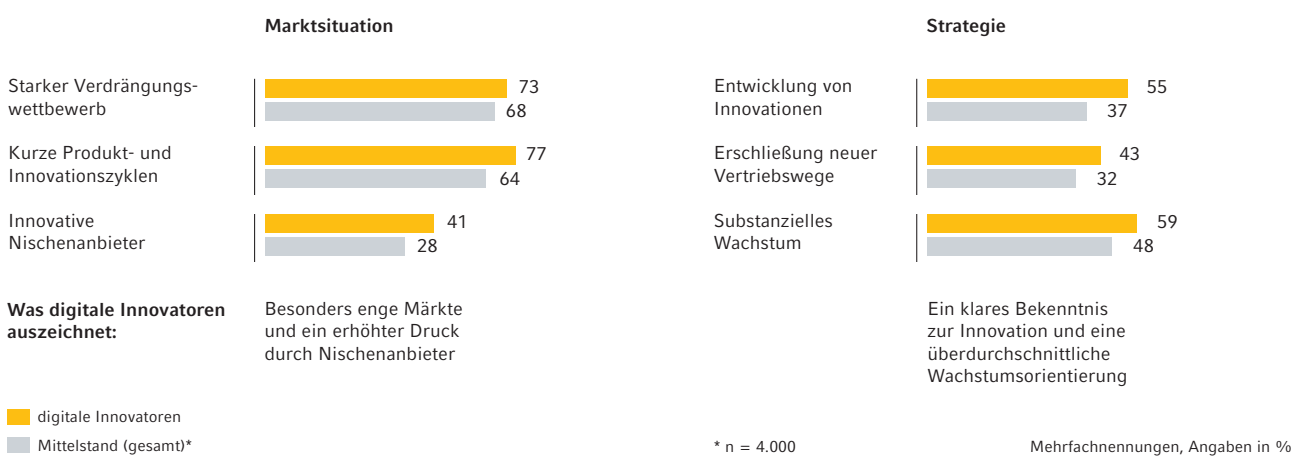
Verhalten digitaler Innovatoren



Es lohnt sich, auf die zu schauen und von denen zu lernen, die anders denken und handeln. Diese sogenannten digitalen Innovatoren machen 15 Prozent der Stichprobe aus. Sie definieren sich durch die überdurchschnittliche Nutzung digitaler Technologien und dienen dieser Studie als Vergleichsgruppe (Abb. 9).

Digitale Innovatoren finden sich keinesfalls nur in jungen und aufstrebenden, sondern auch in den etablierten Märkten. Sie haben überdurchschnittlich oft mit einem starken Verdrängungswettbewerb zu kämpfen (73 Prozent, plus 5 Prozentpunkte im Vergleich zum Durchschnitt), berichten überdurchschnittlich häufig über verkürzte Produktzyklen (77 Prozent) und sehen

10. Strategische Lage und Ausrichtung der digitalen Vorreiter im Vergleich zum Durchschnitt



ihre Geschäftsmodelle von neuen Nischenanbietern bedroht (41 Prozent, plus 13 Prozentpunkte im Vergleich zum Durchschnitt).

Auf diese kritische Marktsituation reagieren die digitalen Vorreiter unerwartet positiv. Sehr viel öfter als der durchschnittliche Mittelständler sehen sie in der Entwicklung von Innovationen einen strategischen Schwerpunkt (plus 18 Prozentpunkte). Gleiches gilt für die Erschließung neuer Vertriebswege (plus 11 Prozentpunkte). Im Ergebnis entwickeln sie deutlich häufiger auch eine substanzielle Wachstumsperspektive (59 Prozent).

Bildlich gesprochen heißt dies: Digitale Innovatoren packen den Stier bei den Hörnern. Sie reagieren proaktiv auf Wettbewerbsdruck und enge Märkte, wollen den Wandel selbst gestalten und die Chancen der Digitalisierung ergreifen.



Dr. Manfred Wittenstein,
Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Wittenstein AG

„Bereits vor zwei Jahren hat sich der deutsche Maschinen- und Anlagenbau zur Plattform Industrie 4.0 zusammengeschlossen. Dort diskutieren Unternehmen, wie sie ihre Produkte für die Zukunft gestalten und wie sie ihre Geschäftsmodelle verändern müssen, damit sie auf jeden Fall auch in der Zukunft erfolgreiche Fabrikausrüster dieser Welt sein können und bleiben. Insofern sind wir auf einem guten Weg, dieses Rennen für Deutschland zu gewinnen, auch wenn es in der Öffentlichkeit noch nicht so sichtbar ist.“

Digitale Innovatoren gibt es in allen Größenklassen, Branchen und Altersgruppen

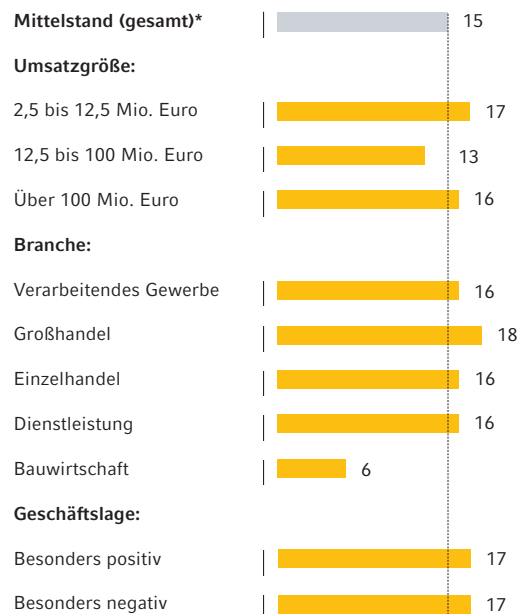
Künftig gibt es keine Ausreden mehr: Eine positive Haltung zur Digitalisierung ist keine Frage von Alter, Branche oder Unternehmensgröße (Abb. 11 und 12). Im kleinen Mittelstand sind sogar überdurchschnittlich viele digitale Innovatoren vertreten. Die erforderlichen Basistechnologien stehen offenbar der breiten Masse zur Verfügung, sodass ihr frühzeitiger Einsatz nicht mehr den potenten großen Unternehmen vorbehalten bleibt. Wie es aussieht, verdrängen hier nicht mehr die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen sind den Langsamen überlegen.

Digitale Innovatoren finden sich gleichmäßig verteilt in allen Branchen – einzig in der Bauwirtschaft gibt es weniger. Die Vorreiter sind also nicht nur Industrieunternehmen,

die Industrie 4.0 umsetzen, und Onlineshops, sondern auch Großhändler und Dienstleister gehören zu den digitalen Innovatoren.

Es mag vielleicht überraschen, dass Digitalisierung nicht von der wirtschaftlichen Situation abhängt. Digitale Innovatoren finden sich gleichermaßen bei Unternehmen mit einer besonders positiven wie auch besonders negativen Geschäftslage (Abb. 11).

11. Wie groß ist der Anteil digitaler Innovatoren* in verschiedenen Subgruppen?

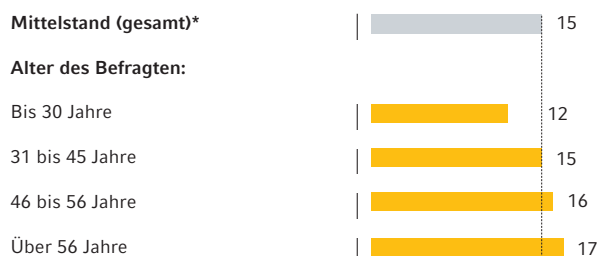


* Setzen neue, digitale Technologien schon heute in mindestens 7 von 12 abgefragten Fällen ein

* n = 4.000
Angaben in %

Digitalisierung ist kein spezifisches Anliegen der „Digital Natives“, also der jungen Generation von Managern, die im Internet-Zeitalter aufgewachsen ist. Der Altersvergleich der Befragten zeigt vielmehr, dass sich auch unter den älteren Führungskräften viele Innovatoren finden (17 Prozent). Demgegenüber zeigen sich die unter 30-Jährigen beim frühzeitigen Einsatz neuer, digitaler Entwicklungen in ihren Unternehmen ungewohnt zurückhaltend.

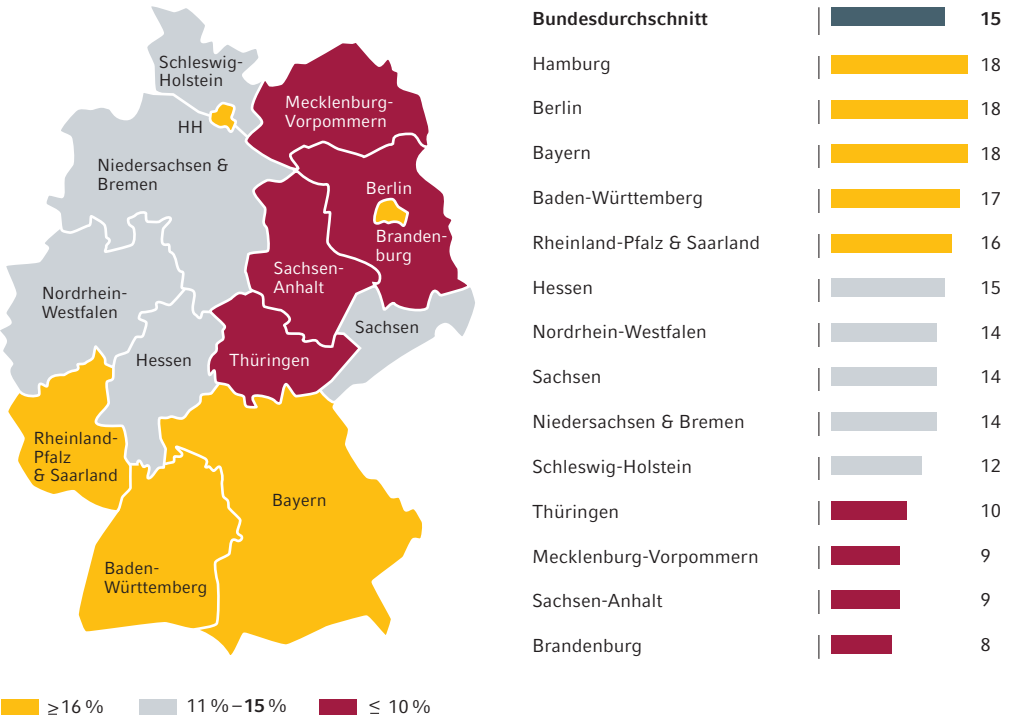
12. Wie groß ist der Anteil digitaler Innovatoren* in verschiedenen Altersgruppen?



* Setzen neue, digitale Technologien schon heute in mindestens 7 von 12 abgefragten Fällen ein

* n = 4.000
Angaben in %

13. Anteil digitaler Innovatoren* nach Bundesland



* Setzen neue, digitale Technologien schon heute in mindestens 7 von 12 abgefragten Fällen ein n = 4.000 Angaben in %

Viele Innovatoren in den Metropolen und im Süden Deutschlands

Die großstädtische Verdichtung und die infrastrukturellen Vorteile stellen einen guten Nährboden für digitale Innovationen dar: Der höchste Anteil digitaler Innovatoren agiert in den beiden großen Stadtstaaten Berlin und Hamburg (Abb. 13).

Auch im Süden und im Südwesten Deutschlands – in Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz – sind vergleichsweise viele digitale Vorreiter angesiedelt. Die Unternehmen aus den östlichen Bundesländern verhalten sich hingegen zurückhaltender und bleiben skeptisch.

III. Status quo der Digitalisierung

Digitaler Fortschritt kann zum Wettbewerbsvorteil werden.



Digitaler Fortschritt kann zum Wettbewerbsvorteil werden

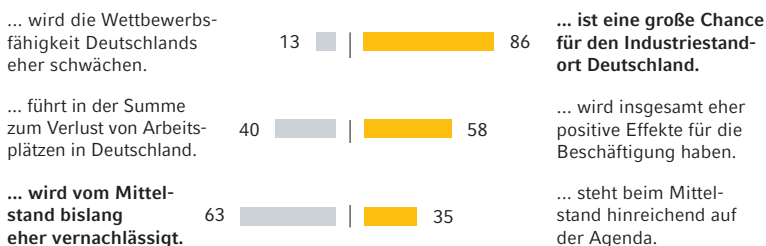
Der Mittelstand bewertet die zunehmende Digitalisierung als große Chance für den Standort Deutschland – auf volkswirtschaftlicher Ebene: Die Unternehmen gehen mehrheitlich auch von positiven Beschäftigungseffekten aus. Gleichzeitig stellt die große Mehrheit der Befragten selbstkritisch fest, dass der Mittelstand den digitalen Wandel derzeit eher vernachlässigt und nicht hinreichend auf der Agenda hat. Es besteht daher die Gefahr, dass neue Wettbewerber den Markt machen.

86 Prozent des Mittelstands gehen davon aus, dass die zunehmende Digitalisierung eine große Chance für den Standort Deutschland darstellen kann (oberes Diagramm in der Abb. 14). Nur eine kleine Minderheit (13 Prozent) glaubt, dass die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands durch den digitalen Wandel eher geschwächt wird. Der Mittelstand erwartet unterm Strich außerdem positive Beschäftigungseffekte – diese Einschätzung äußert eine klare Mehrheit von 58 Prozent der Befragten (mittleres Diagramm). Mit einem Verlust von Arbeitsplätzen rechnen 40 Prozent.

Grau ist alle Theorie: In der Praxis werden die klaren Chancen nicht hinreichend genutzt. Knapp zwei Drittel der Unternehmen räumen ein, dass der digitale Wandel vom Mittelstand bislang eher vernachlässigt wird (unteres Diagramm).

14. Welche Bedeutung hat der digitale Wandel für den Standort Deutschland?

Die zunehmende Digitalisierung ...



An 100 Fehlende: keine Angabe

n = 4.000

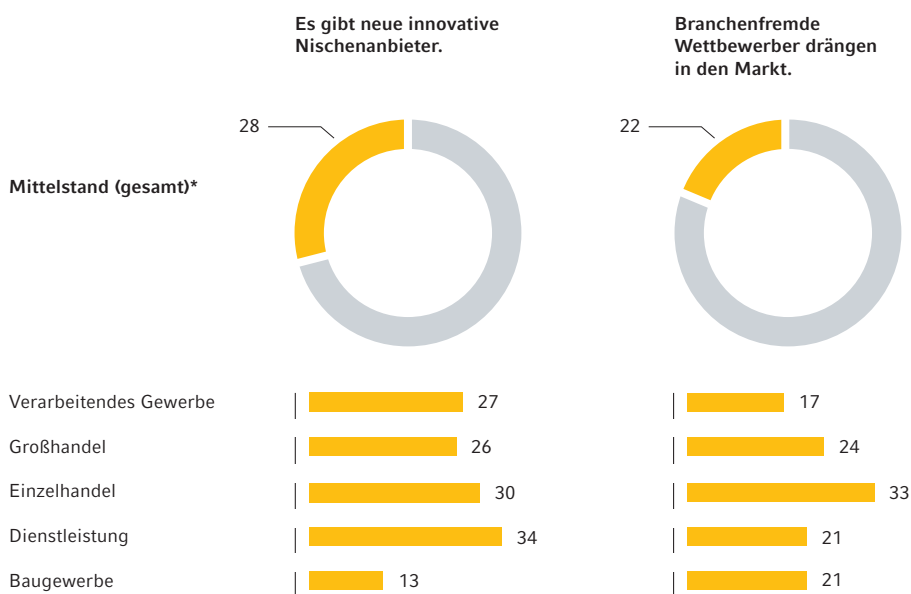
Angaben in %



Prof. Dr. Rüdiger Kabst,
Inhaber des Lehrstuhls für
Betriebswirtschaftslehre,
Universität Paderborn

„Unternehmen sind traditionell gut bei der inkrementellen Erneuerung, sie sind schlecht bei disruptiven Innovationen wie aktuell der Digitalisierung. Hier müssen wir ansetzen. Dazu braucht es mehr Unternehmergeist, mehr Geschwindigkeit, mehr Mut zu Fehlern – diese Mischung ist das Erfolgsrezept für den Mittelstand.“

15. In welcher Wettbewerbssituation befinden sich die Unternehmen?



* n = 4.000

Angaben in %

Neue Nischenanbieter und branchenfremde Wettbewerber

Neue Wettbewerber aus ganz anderen Branchen oder Nischenanbieter erobern immer häufiger die angestammten Geschäftsfelder des Mittelstands. Längst ist es kein Tabu mehr, als Unternehmen die Branche zu wechseln und in fremden Revieren zu jagen. Diese Gefahr ist heute schon real: 28 Prozent des Mittelstands berichten, dass sich innovative Nischenanbieter in ihrem direkten Umfeld etablieren. Weitere 22 Prozent beobachten, dass große, branchenfremde Wettbewerber in den Markt drängen.

Von dieser Entwicklung ist der Einzelhandel äußerst stark betroffen: Er spürt besonders die zunehmende Präsenz von branchenfremden Wettbewerbern (33 Prozent). Auch im Dienstleistungssektor gibt es überdurchschnittlich viele Nischenanbieter (34 Prozent), die durch neue digitale Angebote die bewährten Geschäftsprozesse infrage stellen. Das Baugewerbe hingegen agiert in einem recht traditionellen Markt und fühlt sich eher selten durch neue Wettbewerber bedroht.

Abwartender Umgang mit neuen digitalen Schlüsseltechnologien

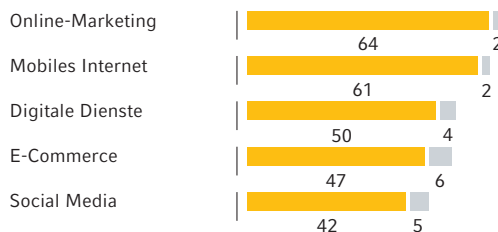
Vielen digitalen Technologien misst der Mittelstand schon heute eine hohe Bedeutung zu. Weitgehend etabliert haben sich Online-Marketing, mobiles Internet, digitale Dienstleistungen oder E-Commerce – die Technologien der 90er-Jahre. Neuere, weniger erprobte, aber zukunftsweisende Themen wie Industrie 4.0, Big Data oder Cloud Computing hält der breite Mittelstand dagegen deutlich seltener für relevant. Bei diesen Entwicklungen der letzten 10 bis 15 Jahre herrscht insgesamt viel Unsicherheit.

Mittelständische Unternehmen sind keinesfalls technologie- oder digitalisierungskritisch eingestellt, ganz im Gegenteil. Das macht die Detailanalyse zum Umgang mit digitalen Anwendungen deutlich: Den etablierten Technologien (obere Hälfte des Diagramms, Abb. 16) messen sie eine hohe Bedeutung zu. Sie sehen mehrheitlich Chancen im Online-Marketing (64 Prozent) sowie im mobilen Internet (61 Prozent) und sind auch gegenüber digitalen Dienstleistungen, E-Commerce und Social Media positiv eingestellt.

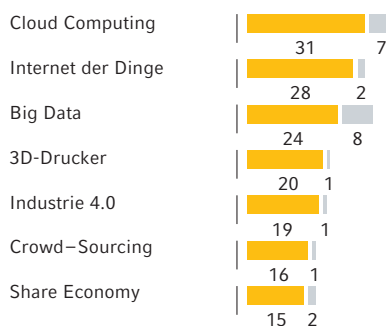
Zurückhaltung zeigen sie jedoch gegenüber den aktuellen Trends (untere Hälfte des Diagramms, Abb. 16). Mit dem großen Schlagwort Industrie 4.0 verbinden derzeit nur 19 Prozent der Unternehmen Chancen. Eher noch traut man Big Data (24 Prozent) und Cloud Computing (31 Prozent) Geschäftspotenzial zu. Mit größeren Chancen gehen – nach Aussage der Unternehmer – jedoch auch größere Risiken einher.

16. Welche Bedeutung haben digitale Schlüsseltechnologien für die Unternehmen?

Etablierte Technologien



Aktuelle Trends



■ Chance

■ Bedrohung

An 100 Fehlende: nicht einschätzbar/keine Angabe
n = 4.000

Angaben in %



Hans Ziegler,
Unternehmensberater und
Verwaltungsrat

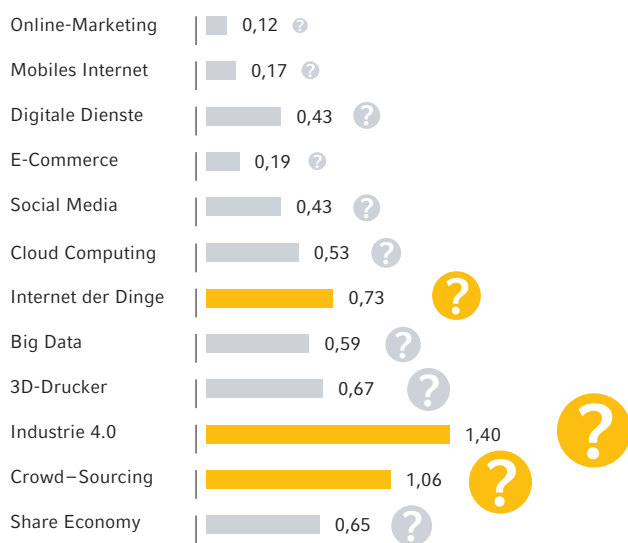
„Ich bin überzeugt, dass trotz der Digitalisierung verschiedene Branchen aus der Schweiz das Potenzial haben, auch in Zukunft in den zunehmend digitalisierten Weltmärkten zu bestehen. Das ist neben der Pharmabranche z. B. die Medizinaltechnologie. Ich denke an Hörgeräte und Zahnimplantate. Und eine typisch schweizerische Branche: die Uhrenindustrie.“

Ein Blick auf die Branchen (nicht in der Grafik) ergibt nur geringfügige Unterschiede: Das verarbeitende Gewerbe sieht zwar etwas häufiger, aber doch nur zu 28 Prozent Chancen in Industrie 4.0. Der Einzelhandel fokussiert vertriebsnahe Themen und sieht Potenziale im Online-Marketing, im mobilen Internet, bei Social Media und im Online-Handel. Nur der Dienstleistungssektor ist in allen Punkten überdurchschnittlich positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt.

Eine zentrale Ursache für die Zurückhaltung gegenüber neuen technologischen Entwicklungen dürfte Verunsicherung sein. Die Darstellung in Abb. 17 zeigt anhand eines Koeffizienten, welche Technologien für den Mittelstand noch Unsicherheiten bergen: Je größer das Fragezeichen, desto schwerer einschätzbar ist das Potenzial.

Das größte Fragezeichen umgibt die Industrie 4.0. Die meisten Unternehmen wissen noch nicht, ob die Digitalisierung von Produktionsprozessen eher eine Chance oder eine Bedrohung darstellt. Mehrheitlich können sie die Entwicklung noch nicht einschätzen. Am größten ist die Verunsicherung im verarbeitenden Gewerbe (nicht im Diagramm). Ebenfalls schwer einschätzbar sind das Thema Crowd-Sourcing und das sogenannte Internet der Dinge.

17. Welche Technologien sind heute schwer einschätzbar?



Unsicherheitsfaktor = $\frac{\text{Technologie ist noch nicht einschätzbar}^*}{\text{Technologie wird als Chance oder Bedrohung eingeschätzt}^*}$

* In % der Nennungen. Größe der Balken und Fragezeichen visualisiert den Unsicherheitsfaktor, Top 3 gelb hervorgehoben

n = 4.000

IV. Management im digitalen Wandel

Strategien im digitalen Wandel: Viele Mittelständler beobachten, digitale Innovatoren probieren aus.



Digitalisierung erfordert Entscheidungen unter hoher Unsicherheit

Komplexität ist für den Mittelstand die zentrale Herausforderung bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Die technische Entwicklung schreitet schnell voran und bringt viele Sicherheitsrisiken mit sich. Zudem erfordert sie hohe Investitionen bei wenig verlässlichen Standards. Der Vergleich mit den digitalen Innovatoren zeigt, dass sich die Komplexität in der digitalen Transformation nicht auflöst, sondern eher noch zunimmt. Die Lösung besteht offensichtlich nicht darin, auf neue Standards zu warten, sondern darin, Komplexität erfolgreich zu managen.

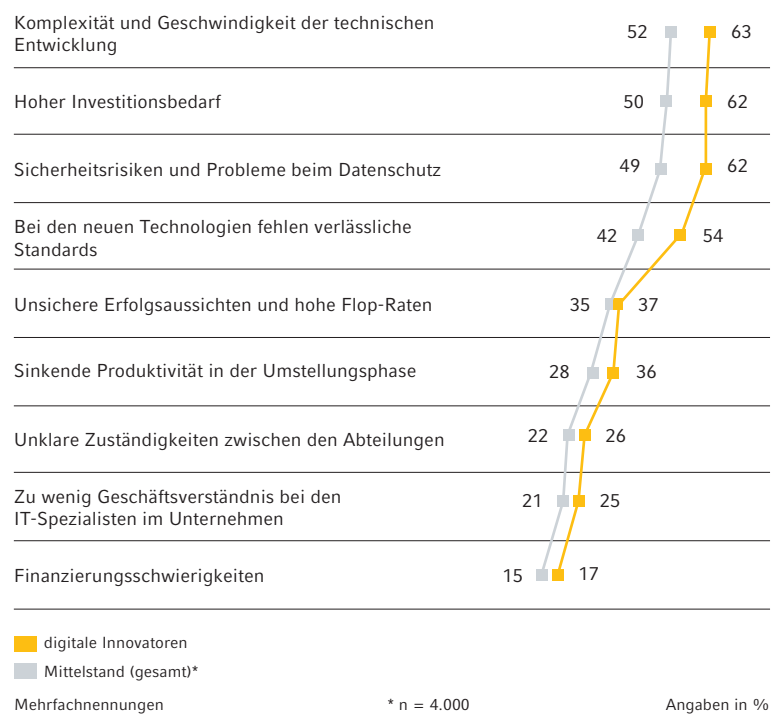
Die Digitalisierung fordert Unternehmer und Manager im Mittelstand heraus. Es verwundert nicht, dass die Komplexität und die Geschwindigkeit der technischen Entwicklung an erster Stelle stehen und von 52 Prozent der Unternehmen als Barriere benannt werden. Erschwerend wirkt sich auch der hohe Investitionsbedarf aus (50 Prozent), allerdings weniger aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten (15 Prozent), sondern eher aufgrund fehlender Standards (42 Prozent) und unsicherer Erfolgsaussichten (35 Prozent). Sicherheitsrisiken bzw. Datenschutzprobleme sind ein weiterer häufig genannter Aspekt (49 Prozent).



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

„Wir sollten die Digitalisierung als Chance begreifen. Denn über ‚Advanced Analytics‘ und ‚Big Data‘ kann ein besseres Kundenverständnis entstehen. Und bessere Produkte – das wollen wir alle. Unternehmen müssen sich daher fragen, wie die Digitalisierung ihr Geschäftsmodell infrage stellt. Das Management muss dieses Thema mit höchster Priorität verfolgen: Es geht hier letztlich nicht nur um Technologie, sondern um den Wandel in unseren Köpfen.“

18. Was sind Probleme bei der Planung und Gestaltung des digitalen Wandels?



Aufschlussreich ist der Vergleich zwischen der Gesamtwirtschaft und den digitalen Innovatoren. Er zeigt, dass sich die Komplexität der digitalen Entwicklung auch dann nicht auflöst, wenn man die Technologien aktiv aufgreift, ein- und umsetzt, sondern eher noch zunimmt.

Strategien im digitalen Wandel: Viele Mittelständler beobachten, digitale Innovatoren probieren aus

Digitale Innovatoren initiieren Pilotprojekte, schaffen kreative Freiräume und investieren in technische Spezialisten. Sie zeigen, dass der digitale Wandel durch Beobachtung allein nicht zu bewältigen ist: Es geht darum, frühzeitig eigene Erfahrungen zu sammeln, um digitale Potenziale zum eigenen Vorteil nutzen zu können.

„Probieren geht über studieren“: So lässt sich das Verhalten der digitalen Innovatoren zusammenfassen. Die meisten anderen mittelständischen Unternehmen nehmen hingegen derzeit eher eine abwartende und beobachtende Haltung zum digitalen Wandel ein. Sie sondieren ihr Wettbewerbsumfeld (81 Prozent), tauschen sich mit ihren Geschäftspartnern aus (68 Prozent) und reagieren dann anlassbezogen auf die Anforderungen ihrer Kunden oder auf Branchentrends (57 Prozent).

Der Unterschied zwischen digitalen Innovatoren und gesamtwirtschaftlichem Durchschnitt ist immer dann besonders groß, wenn es um eigene Erfahrungen und konkrete Handlungen geht. 77 Prozent der Innovatoren definieren Meilensteine (plus 29 Prozentpunkte im Vergleich zum Durchschnitt), 72 Prozent machen Erfahrungen in Pilotprojekten (plus 28 Prozentpunkte), 63 Prozent setzen auf kreative Freiräume (plus 25 Prozentpunkte). Den investiven Schritt zur Einstellung von Spezialisten gehen immerhin 59 Prozent (plus 24 Prozentpunkte).

Erfolgreiche und frühzeitige Digitalisierung braucht offenbar Räume, in denen die Unternehmen Erfahrungen machen und Innovationen ausprobieren können. Anders lässt sich die Komplexität kaum bewältigen.

19. Wie gehen die Unternehmen bei der Planung und Gestaltung des digitalen Wandels vor?





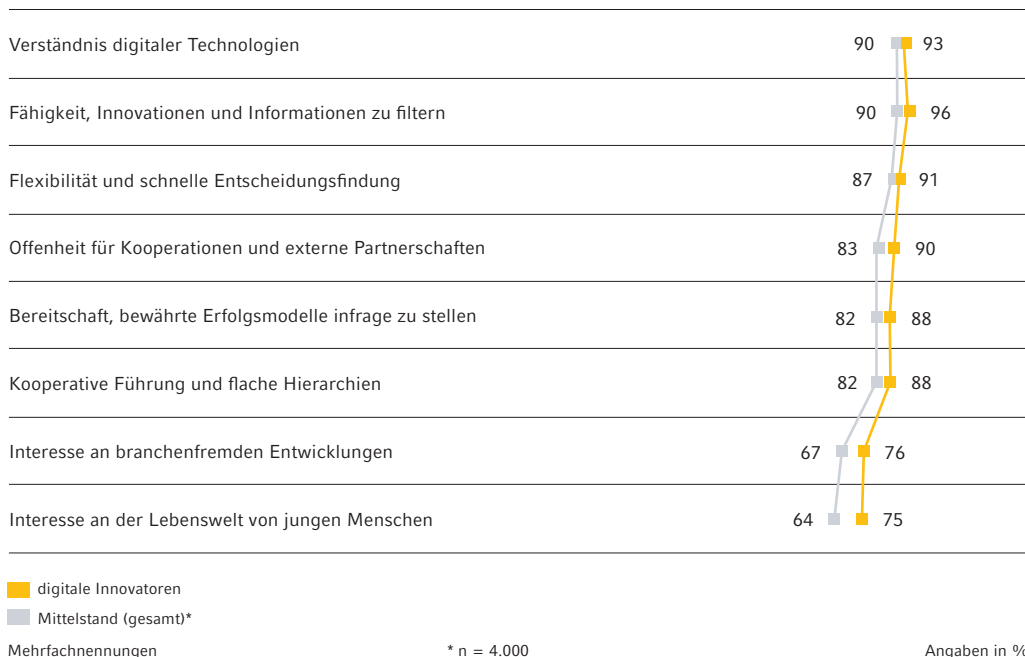
Dr. Peter Bartels,
Mitglied des Vorstands der
PricewaterhouseCoopers AG

„Abwarten ist hinsichtlich der Digitalisierung aus meiner Sicht keine Option. Jeder Mittelständler – egal ob klein oder groß – sollte überprüfen, ob sein Geschäftsmodell durch neue Wettbewerber infrage gestellt wird. Wir alle kennen das Beispiel des Google-Autos: Plötzlich gibt es eine Daten-Maschine, die auch Verkehrswege zurücklegt. Oder nehmen Sie unser Geschäftsmodell: die PwC-Prüfung zum Jahresabschluss. Wir prüfen immer weniger einzelne Geschäftsvorfälle, sondern immer mehr die IT-Prozesse. Da ist es denkbar, dass ein Softwarehaus künftig ein angedocktes Prüfungsmodell entwickelt und ein völlig neuer Wettbewerber entsteht. Deshalb sollte für jeden Mittelständler die Überprüfung des Geschäftsmodells oben auf der Agenda stehen.“

Hohe Anforderungen an das Management: Komplexität managen

Die mittelständischen Unternehmer haben Respekt vor der Digitalisierung. Denn die Anforderungen, die an das Management gestellt werden, sind hoch. Dabei geht es nicht nur um das Verständnis der technischen Entwicklungen, sondern um Komplexität und Beschleunigung: Es gilt, eine Fülle von Informationen zu filtern und gleichzeitig möglichst schnell zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen. Die Notwendigkeit eines Blicks „über den Tellerrand“ wird dabei manchmal unterschätzt. Digitale Innovatoren interessieren sich sehr viel häufiger für branchenfremde Entwicklungen und auch für die Lebenswelt von jungen Menschen und Trendsettern.

20. Welche Anforderungen resultieren aus der zunehmenden Digitalisierung für das Management?



Digitale Technologien entwickeln sich rasant und überall auf der Welt. Systeme entstehen parallel, nicht immer wird gleich ein neuer Standard kreiert und manche digitale Innovation verschwindet auch wieder oder wird von neueren Entwicklungen abgelöst. Diese Gleichzeitigkeit ist hochkomplex und für den einzelnen Unternehmer und Manager schwer zu managen. Kein Wunder also, dass damit einhergehend Unsicherheiten im Management von mittelständischen Unternehmen entstehen. Unternehmer sind stark gefordert, sich gut zu orientieren, Spezialisten hinzuzuziehen und richtige Entscheidungen zu treffen. Einig ist man sich unter den Befragten darüber, dass Führungskräfte heute ein grundlegendes Verständnis für den digitalen Wandel mitbringen müssen (90 Prozent). Außerdem gilt es, die vielfältigen, oft widersprüchlichen Informationen richtig zu bewerten (90 Prozent) und dabei schnelle Entscheidungen zu treffen (87 Prozent).

Digitalisierung erfordert eine neue Form von Offenheit – gegenüber neuen Kooperationspartnern (83 Prozent) und der eigenen Geschäftsstrategie: Unternehmen müssen bereit sein, die eigenen, bewährten Erfolgsmodelle infrage zu stellen (82 Prozent). Dazu gehört auch ein Umdenken im Führungsverhalten: Hierzu zählen Kooperation und flache Hierarchien (82 Prozent).

Digitale Innovatoren unterscheiden sich in vielen Punkten nur wenig vom gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Aber: Sie schauen häufiger über den eigenen Tellerrand. 76 Prozent interessieren sich für branchenfremde Entwicklungen (plus 9 Prozentpunkte) und 75 Prozent für die Lebenswelt von jungen Menschen und Trendsettern (plus 11 Prozent).

Neugier und Mut, Neues auszuprobieren, sind ganz offensichtlich die Erfolgsfaktoren für das Management des digitalen Wandels.



Markus Beumer,
Mitglied des Vorstands der
Commerzbank AG

„Auch für uns als Bank ist die Digitalisierung eine extrem wichtige Managementaufgabe. Sie betrifft nicht nur den alltäglichen Umgang der Kunden mit der Bank, etwa die Zugänglichkeit per App oder Smartphone, sondern auch unser Kerngeschäft, die Finanzierung von Unternehmen. So haben wir auch die CommerzVentures GmbH gegründet, mit der wir Startups im Fintech-Bereich finanzieren.“

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 (Abb. 21).

Verfahren:

Telefonische Interviews (CATI) von ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum:

27. November 2014 bis 27. Januar 2015

Durchführung: TNS Infratest

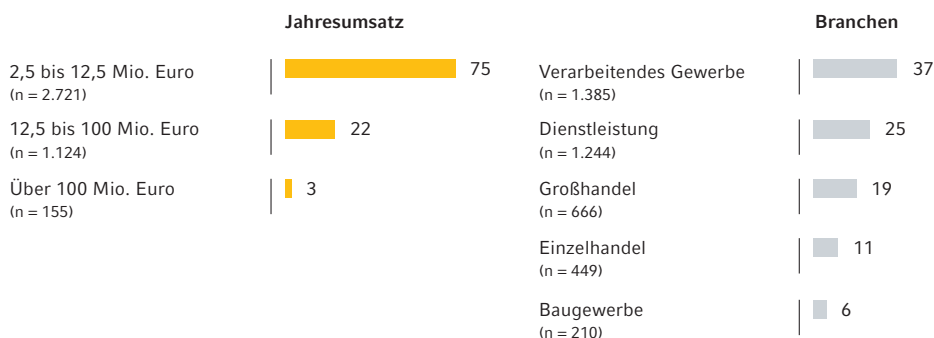
Regionale Segmentierung

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	643
● Berlin	98
● Brandenburg	95
● Hamburg	119
● Hessen	296
● Mecklenburg-Vorpommern	78
● Niedersachsen und Bremen	356
● Nordrhein-Westfalen	955
● Rheinland-Pfalz und Saarland	252
● Sachsen	199
● Sachsen-Anhalt	106
● Schleswig-Holstein	125
● Thüringen	131

21. Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe



An 100 Fehlende: weitere Branchen/keine Angabe (rechte Grafik)

Angaben in %

Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG
Mittelstandsbank
Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Illustrationen:

Jens Bonnke
Berlin

Grafik-Design:

fleischers agentur
für kommunikation gmbh
Neumühle/Schlungenbad

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 Mittelstandsbankinitiative 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>

Commerzbank AG

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/mittelstandsbank

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

