

DAS UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

WICHTIGE ASPEKTE FÜR
MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN



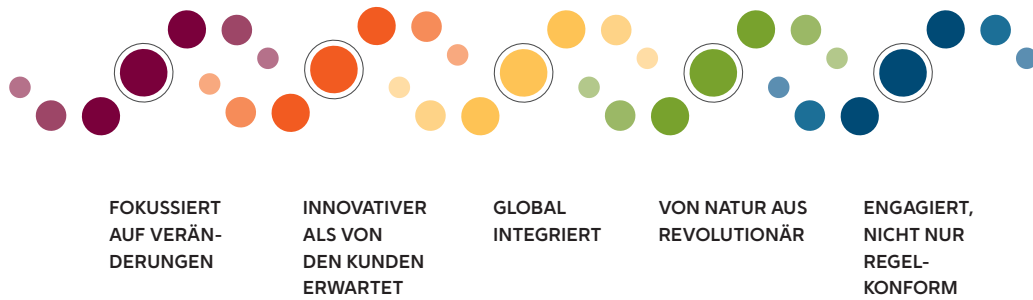
EINFÜHRUNG

Für die IBM Global CEO Study, die alle zwei Jahre veröffentlicht wird und dieses Jahr zum dritten Mal erscheint, befragten wir 1.130 CEOs und Führungskräfte aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor zu den wichtigsten Eigenschaften des Unternehmens der Zukunft.¹ Das vorliegende Dokument konzentriert sich auf die Antworten der 136 CEOs mittelständischer Unternehmen, die Unternehmen mittlerer Größe (mit weniger als 1.000 Mitarbeitern) leiten.²

Bei unserer Analyse untersuchten wir die Unterschiede zwischen den Antworten von finanziell überdurchschnittlich und finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. Wir verglichen den Umsatz und Gewinn von Unternehmen, für die öffentlich zugängliche Finanzdaten vorliegen, mit dem Durchschnitt anderer Studienteilnehmer derselben Branche.³ Diejenigen Unternehmen, die bei bestimmten finanziellen Kennzahlen überdurchschnittlich gut abschnitten, bezeichnen wir als Outperformer. Unternehmen, deren Ergebnis unter dem Durchschnitt blieb, werden Underperformer genannt.

Unsere Studie zeigt, dass sich das Unternehmen der Zukunft durch folgende Merkmale auszeichnet:

- FOKUSSIERT AUF VERÄNDERUNGEN
- INNOVATIVER ALS VON DEN KUNDEN ERWARTET
- GLOBAL INTEGRIERT
- VON NATUR AUS REVOLUTIONÄR
- ENGAGIERT, NICHT NUR REGELKONFORM





FOKUSSIERT AUF VERÄNDERUNGEN

Die CEOs mittelständischer Unternehmen sehen große Veränderungen auf sich zukommen. Doch sie haben kein Vertrauen in die eigene Fähigkeit, diese Veränderungen zu steuern. Wie ausgeprägt ist ihre Wandlungsfähigkeit, wenn das Umfeld immer unberechenbarer wird?

Die CEOs mittelständischer Unternehmen erwarten mehr Veränderungen als andere CEOs, sind jedoch weniger erfolgreich im Umgang mit Veränderungen. Die „Umsetzungslücke“ zwischen der Notwendigkeit umfangreicher Veränderungen in den nächsten drei Jahren und dem bisherigen Erfolg bei Veränderungen ist bei mittelständischen Unternehmen noch größer als in der Gesamtgruppe der Befragten (siehe Abbildung 1).

Zudem haben viele CEOs mittelständischer Unternehmen eigenen Angaben zufolge Schwierigkeiten, mit dem ständigen Wandel Schritt zu halten. Sie haben den Eindruck, dass inzwischen die Verbraucher das Tempo des Wandels vorgeben, das sie früher selbst bestimmt haben. „Veränderungen im Unternehmen gehen nicht schnell genug vorstatten ... Die Kluft wird größer,“ berichtet ein CEO eines mittelständischen Unternehmens aus den Niederlanden.

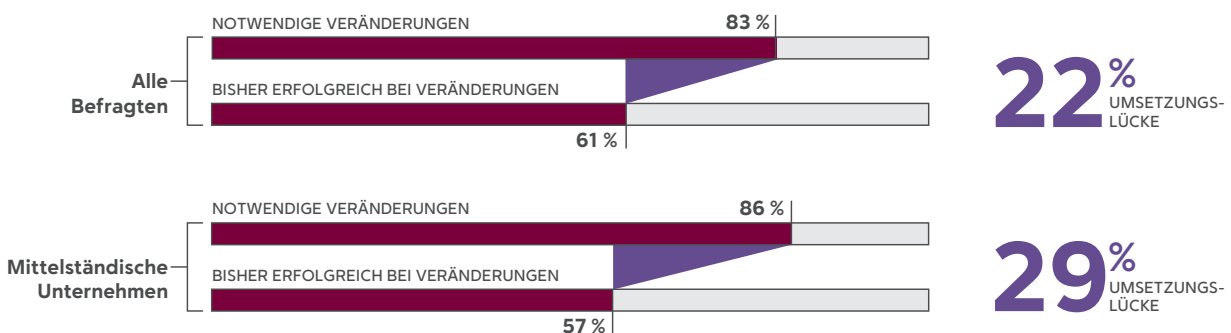
Diese Schwierigkeiten erscheinen vielleicht überraschend, da man gemeinhin annimmt, kleinere Unternehmen seien flexibler als größere. Doch mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel

über weniger Ressourcen und haben somit einen eingeschränkteren Spielraum für den Umgang mit unerwarteten oder störenden Einflüssen von außen. Hinzu kommt, dass sie in weniger Ländern tätig sind und nicht so viele Produkte und Services anbieten wie größere Unternehmen. Daher haben sie weniger Erfahrung darin, den Herausforderungen des turbulenten, globalen Wandels zu begegnen.

Darüber hinaus sind die CEOs mittelständischer Unternehmen heute mit einem breiteren Spektrum an Veränderungen konfrontiert. Vor vier Jahren standen noch Marktfaktoren ganz oben auf der Agenda der CEOs (z. B. das veränderte Kaufverhalten von Kunden, der zunehmende Wettbewerb und die Konsolidierung von Branchen). Heute müssen sich die CEOs mittelständischer Unternehmen mit einer sehr viel größeren Bandbreite an Themen befassen. Marktfaktoren haben zwar nach wie vor den höchsten Stellenwert, doch dem Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern, der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, technologischen Faktoren und der Globalisierung wird ebenfalls eine große Bedeutung beigemessen. Vor allem die staatliche Regulierung/ Gesetzgebung bereitet ihnen Sorge: 37 Prozent der CEOs mittelständischer Unternehmen glauben, dass dieser Faktor erhebliche Veränderungen bewirken wird, verglichen mit nur 30 Prozent in der Gesamtgruppe der Befragten.

ABBILDUNG 1 DIE UMSETZUNGSLÜCKE BEI VERÄNDERUNGEN IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Für die CEOs mittelständischer Unternehmen ist das Management von Veränderungen eine noch schwierigere Herausforderung als für die übrigen Befragten.



Der Grund für diesen Zusammenhang ist, dass jedes Unternehmen, das vom Trend zur Globalisierung profitieren und neue Märkte erschließen will, die damit verbundenen potenziellen Chancen und Risiken kennen muss. Es muss Mitarbeiter mit der nötigen Qualifikation – sei es betriebliches oder technisches Know-how oder Führungskompetenz – für die Arbeit in einem zunehmend komplexen, geografisch verteilten Umfeld gewinnen. Es muss sich mit unterschiedlichen Gesetzen in verschiedenen Ländern auseinandersetzen und eine technologische Plattform aufbauen, die in der Lage ist, die wichtigsten Geschäftsprozesse des Unternehmens auf internationaler Ebene zu unterstützen. Doch viele mittelständische Unternehmen haben nicht genügend Mitarbeiter, die sie für das Management von Veränderungen in mehreren Ländern, insbesondere gesetzlichen Bestimmungen in für sie neuen Märkten, bräuchten.

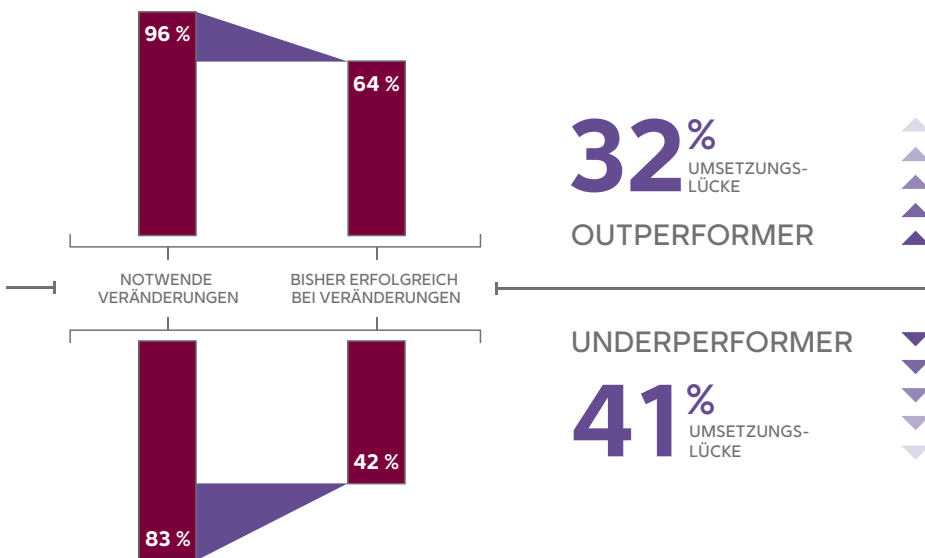
Die CEOs mittelständischer Unternehmen können sich heute nicht mehr auf einige genau eingegrenzte Problembereiche konzentrieren. Stattdessen müssen sie sich mit einer sehr viel größeren Bandbreite an Themen befassen und mit einer deutlich größeren Ungewissheit planen. Sie müssen „Komplexität beherrschen“, wie es einer der befragten CEOs formulierte. Denn heute ist alles wichtig und Veränderungen können von allen Seiten auf ein Unternehmen zukommen.

OUTPERFORMER SIND ERFOLGREICHER IM UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN

Auch wenn das Management von Veränderungen schwierig ist, haben einige mittelständische Unternehmen diese Herausforderung sehr erfolgreich gemeistert – und es ist kein Zufall, dass diese Unternehmen auch generell erfolgreich sind. Bei der näheren Betrachtung der finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen unserer Studie stellten wir fest, dass sie nicht nur mehr Veränderungen erwarten, sondern auch besser im Umgang mit Veränderungen sind als die finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen (siehe Abbildung 2). In der Tat begrüßen sie Veränderungen und betrachten sie als wesentlichen Bestandteil ihrer Geschäftsaktivitäten.

ABBILDUNG 2 OUTPERFORMER SIND BESSER IM UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN

Finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen erwarten mehr Veränderungen und meistern sie besser als unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen.⁴



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Angesichts der immer größeren Zahl von Veränderungen, die sich schneller als je zuvor vollziehen, können sich mittelständische Unternehmen nicht mehr darauf verlassen, dass sie allein aufgrund ihrer Größe flexibel und anpassungsfähig sind. Vielmehr müssen sie verbesserte Change-Management-Verfahren entwickeln und eine technologische Infrastruktur aufbauen, die flexibel genug ist, um mit dem immer höheren Tempo des Wandels Schritt zu halten. Sie müssen sich außerdem effektiver im globalen Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte behaupten. Einige Unternehmen werden sich möglicherweise darauf konzentrieren, selbst Mitarbeiter anzuwerben und weiterzubilden. Dies wiederum bedeutet, dass sie leistungsstarke Prozesse für die Mitarbeiterwerbung und -entwicklung und für das Management der Leistung dieser Mitarbeiter benötigen. Viele Unternehmen werden Partnerschaften mit anderen Unternehmen in neuen Märkten und Ländern bilden, in denen sie sich etablieren wollen, und ihre eigenen Mitarbeiter durch externes Know-how ergänzen.



INNOVATIVER ALS VON DEN KUNDEN ERWARTET

Die CEOs mittelständischer Unternehmen verwenden einen erheblichen Anteil ihrer Investitionen darauf, sich die Chancen des wachsenden Wohlstands zunutze zu machen und den Wünschen der immer besser informierten Kunden gerecht zu werden. Doch wie können sie erreichen, dass sich diese Investitionen bezahlt machen?

In den sich rasch entwickelnden Schwellenländern wird die Mittelschicht nicht nur größer, sondern auch immer wohlhabender. Indessen haben die Angehörigen der älter werdenden Babyboom-Generation in den Industrieländern ein beträchtliches Vermögen angehäuft, das viele an ihre Nachkommen vererben werden. Der wachsende Wohlstand weltweit regt die Nachfrage nach neuen Produkten und Dienstleistungen an und eröffnet dadurch vielen Unternehmen neue Wachstumschancen. Gleichzeitig sind die Verbraucher immer besser informiert – vor allem dank des Internets, das es leichter macht, Preise zu vergleichen und sich vor dem Kauf ausführlich zu informieren.

Die CEOs mittelständischer Unternehmen sehen diese Trends optimistisch. Zwei Drittel schätzen die steigende Kaufkraft der Verbraucher als sehr positiv ein, auch wenn sie sich darüber im Klaren sind, dass sie ihre Arbeitsweise grundlegend ändern müssen, um den Anforderungen neuer demografischer und geografischer Marktsegmente gerecht zu werden. Vier Fünftel der befragten mittelständischen CEOs begrüßen auch den neuen Typus des Verbrauchers, der alle nur verfügbaren Informationen konsumiert. Der „Kunde ist heute informiert, aber nicht loyal“, daher ist die „Kundenbeziehung der Schlüssel“ zum Erfolg, wie es einer der befragten CEOs formulierte.

AKTIVE ZUSAMMENARBEIT IN NEUEN MÄRKTEN

Die CEOs mittelständischer Unternehmen verwenden bereits einen größeren Anteil ihrer Gesamtinvestitionen auf die Nutzung der Chancen des wachsenden Wohlstands und den Service für besser informierte Kunden als die CEOs in der Gesamtgruppe der Befragten.⁵ In den nächsten drei Jahren wollen sie ihre Investitionen in Angebote für wohlhabendere Verbraucher sogar noch um 20 Prozent erhöhen. Die CEOs mittelständischer Unternehmen konzentrieren sich in der Regel auf den Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen, da es ihnen an den nötigen eigenen Ressourcen zur Erfüllung dieser vielfältigeren Anforderungen fehlt. „Wir hoffen, dass wir große, herausragende Unternehmen als Partner gewinnen können, um unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern und uns an veränderte Markterfordernisse anpassen zu können“, erklärte ein CEO eines mittelständischen Unternehmens.

PRODUKTE UND SERVICES DER NÄCHSTEN GENERATION

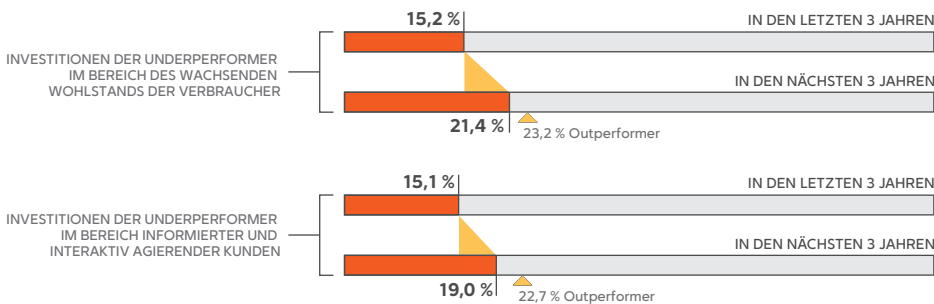
Die CEOs mittelständischer Unternehmen wollen außerdem mehr als 22 Prozent ihres Budgets darauf verwenden, die Anforderungen des „neuen Verbrauchers“ zu erfüllen, der alle nur verfügbaren Informationen konsumiert. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf die Entwicklung von „Produkten und Services der nächsten Generation“ und auf die Frage, „wie sie diese anspruchsvollen Kunden gewinnen können“, wie einer der befragten CEOs sagte. Doch informierte Verbraucher wollen nicht nur über die Produkte und Services, die sie kaufen, genau Bescheid wissen, sondern auch über die Unternehmen, von denen sie diese Produkte und Services beziehen. Viele CEOs mittelständischer Unternehmen haben sich daher in erster Linie vorgenommen, Umweltinitiativen zu realisieren, Marken aufzubauen, die für den neuen Typus des Verbrauchers attraktiv sind, und transparenter zu werden.

OUTPERFORMER SIND NOCH KUNDENORIENTIERTER

Auch in diesem Bereich lassen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen den finanziell überdurchschnittlich und unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen feststellen, die an unserer Studie teilgenommen haben. Die Outperformer haben bislang einen größeren Anteil ihres Gesamtbudgets investiert, um sowohl wohlhabendere als auch besser informierte Kunden zu erreichen, als die unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. Doch diese wollen ihre Investitionen in den nächsten drei Jahren in beiden Bereichen erhöhen, um zu versuchen, mit ihren erfolgreicherer Mitbewerbern gleichzuziehen (siehe Abbildung 3). „Wir dürfen die ‚nächste Welle‘ nicht verpassen ... Wir sind Spätzügler, was die Zusammenarbeit mit neuen Märkten angeht“, erklärte ein CEO eines mittelständischen Unternehmens.

ABBILDUNG 3 UNDERPERFORMER VERSUCHEN AUFZUHOLEN

Die unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen wollen ihre Investitionen in die Nutzung der Chancen des wachsenden Wohlstands und den Service für informierte Kunden deutlich steigern, doch sie hinken den überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen noch immer hinterher.



41%
INVESTITIONS-
ZUWACHS

26%
INVESTITIONS-
ZUWACHS

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Ergebnisse unserer Analyse lassen darauf schließen, dass mittelständische Unternehmen eine Reihe von Vorteilen gegenüber größeren Unternehmen haben, wenn es um die Betreuung neuer Märkte und Kundensegmente geht. Sie haben bereits einen größeren Anteil ihres Budgets in Kundeninitiativen investiert und zudem können kleinere Unternehmen oftmals engere Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen. Darüber hinaus hat das Internet viele neue Chancen eröffnet, um auch den „Rattenschwanz“ („long tail“) von Produkten zu verkaufen, die für Nischenmärkte attraktiv sind. Einige mittelständische Unternehmen sind hervorragend aufgestellt, um von diesen Chancen zu profitieren.⁶

Die mittelständischen Unternehmen müssen jedoch sicherstellen, dass sich die getätigten Investitionen auch wirklich bezahlt machen. Allianzen mit strategischen Partnern werden eine wichtige Rolle dabei spielen, vielen mittelständischen Unternehmen die Nutzung des Potenzials aufstrebender Märkte zu ermöglichen. Neue Technologien sind ebenfalls entscheidend, um unterschiedliche Kundensegmente zu ermitteln, auf veränderte Kundenpräferenzen einzugehen, neue Vertriebskanäle aufzubauen und neue Möglichkeiten der Differenzierung zu schaffen.



GLOBAL INTEGRIERT

Die CEOs mittelständischer Unternehmen stehen vor einer Vielzahl von Möglichkeiten, wenn es um die stärkere globale Integration ihres Unternehmens geht. Wie sollen sie sich entscheiden? Wie sollen sie ihr Unternehmen auslegen, um Know-how in anderen Teilen der Welt für sich zu nutzen? In welchem Stadium und für welche Vorhaben sind Partnerschaften oder Übernahmen vorteilhaft?

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Vernetzung und des wachsenden Wohlstands weltweit sind auch die CEOs mittelständischer Unternehmen vermehrt daran interessiert, ihre Reichweite zu vergrößern. Sie wissen jedoch, dass dies eine stärkere globale Integration voraussetzt. Der Erfolg in „einer kleineren Welt, die von extremem Konkurrenzdruck geprägt ist“, wie es einer der von uns befragten CEOs beschreibt, erfordert neue Organisationsformen, die eine schnellere und umfangreichere Zusammenarbeit auf globaler Ebene sowie eine zeitnahe Anpassung als Reaktion auf neue Chancen ermöglichen.

PROFUNDE FÄHIGKEITEN UND UMFANGREICHE ZUSAMMENARBEIT ALS SCHLÜSSEL ZUR GLOBALEN INTEGRATION

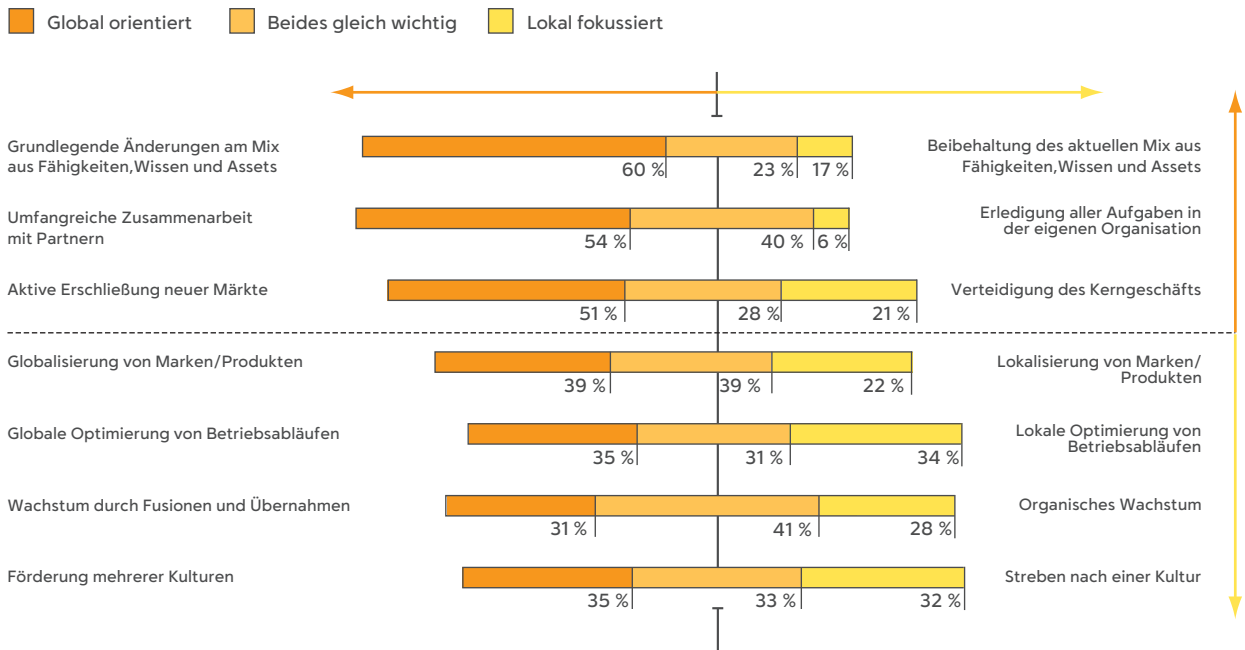
Mehr als die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen erschließt aktiv neue Märkte und drei Viertel der Unternehmen aus dieser Gruppe setzen auf globale Geschäftsmodelle. Tatsächlich tun mittelständische Unternehmen mehr für die globale Integration ihres Unternehmens als die CEOs in der Gesamtgruppe der Befragten.

Die CEOs mittelständischer Unternehmen konzentrieren sich in erster Linie auf grundlegende Änderungen an den Fähigkeiten, dem Wissen und den Assets ihres Unternehmens und auf den Aufbau zahlreicher neuer Partnerschaften (siehe Abbildung 4). Da sie nicht über dieselbe Vielzahl von Ressourcen wie multinationale Konzerne verfügen, müssen sie Allianzen mit geeigneten Unternehmen in den Regionen, auf die sie ihre Reichweite ausdehnen wollen, bilden. Zudem müssen sie ein sehr viel besseres Verständnis ihrer potenziellen Kunden erlangen und Führungskräfte mit internationaler Erfahrung rekrutieren, bevor sie zu viel wagen. „Wir werden unsere Geschäftskompetenz weiter ausbauen, neue Investitionen tätigen und neue Strategien erarbeiten“, erläuterte einer der von uns befragten CEOs, während ein anderer sagte: „Wir müssen uns auf neue Partnerschaftsmodelle einlassen, um neue Services anbieten und die Nachfrage befriedigen zu können.“

Die CEOs mittelständischer Unternehmen sind jedoch stärker als die übrigen befragten CEOs geteilter Meinung, wenn es darum geht, ob sie ihre Marken und Produkte globalisieren, global integrierte Abläufe schaffen und Wachstum durch Fusionen und Übernahmen erreichen sollen – oder ob sie lokal fokussiert bleiben, organisch wachsen und eine einzige Unternehmenskultur anstreben sollen. Kurz gesagt: Obwohl sie wissen, was sie wollen – und einige CEOs werden sich für eine lokale statt einer globalen Ausrichtung entscheiden –, sind sie allem Anschein nach weniger sicher in der Frage, wie und wann sie sich die Chancen der globalen Integration zunutze machen sollen.

ABBILDUNG 4 CEOs MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN KONZENTRIEREN SICH AUF NEUE FÄHIGKEITEN UND NEUES

Wir baten die CEOs mittelständischer Unternehmen, ihre Pläne im Hinblick auf die globale Integration anhand von sieben Aspekten zu beschreiben.



MANGEL AN QUALIFIZIERTEN MITARBEITERN ALS GLOBALE HERAUSFORDERUNG

Mittelständische Unternehmen müssen eine Reihe von Hürden überwinden, die der globalen Integration im Wege stehen. Ganz oben auf der Liste dieser Hürden stehen zwei Faktoren, die man vielleicht nicht erwarten würde. Die üblichen Hindernisse – fehlende finanzielle Mittel, kulturelle Unterschiede und technologische Probleme – rangieren auf der Liste sehr viel weiter unten als der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und wachsende staatliche/gesetzliche Zwänge. Diese beiden Punkte wurden von über der Hälfte der CEOs mittelständischer Unternehmen als größte Probleme genannt. „Die Zahl der lokal verfügbaren qualifizierten Fachkräfte ist begrenzt“, berichtet ein CEO eines mittelständischen Unternehmens und ergänzt: „Wir müssen eine wissensbasierte Belegschaft aufbauen.“

Der Mangel an kompetenten Führungskräften ist jedoch noch gravierender. Ein Unternehmen, das seine Ziele in puncto globaler Integration verwirklichen möchte, benötigt Führungskräfte mit internationaler Erfahrung, die das große Ganze im Blick behalten und mit der Führung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Ländern und Regionen und mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund vertraut sind.

OUTPERFORMER SIND STÄRKER GLOBAL AUSGERICHTET

Trotz dieser Schwierigkeiten meistern viele der finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, die an unserer Studie teilgenommen haben, die Umstellung hin zur globalen Integration mit Erfolg. Anhand unserer Gespräche mit vielen CEOs konnten wir erkennen, dass ihre Antworten ein zusammenhängendes Muster bilden. In einer weiteren Analyse der Antworten aller Befragten mithilfe von Data-Clustering-Verfahren konnten wir die vier häufigsten Ansätze für die globale Integration ermitteln: einen stark global orientierten, einen global orientierten, einen kombinierten und einen lokal orientierten Ansatz. Unsere Analyse belegt auch, dass der Anteil der Outperformer in der Gruppe der stark global orientierten oder global orientierten Unternehmen deutlich größer ist als der Anteil der Underperformer.

Bei mittelständischen Unternehmen zeigen sich ähnliche Trends wie in der Gesamtgruppe der Befragten. Outperformer werden sehr viel eher grundlegende Änderungen an Fähigkeiten, Wissen und Assets planen als Underperformer (63 Prozent gegenüber 50 Prozent). Dasselbe gilt für die Wahrscheinlichkeit der Erschließung neuer Märkte (53 Prozent gegenüber 44 Prozent). Anders ausgedrückt: Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen sind aktiver in der Durchführung einiger der zentralen Änderungen, die für die globale Integration erforderlich sind.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die globale Wirtschaft eröffnet nicht nur großen Unternehmen Chancen. Dank der umfassenden Vernetzung können heute auch Unternehmen kleiner und mittlerer Größe zu Global Playern werden. Doch auf dem Weg zur globalen Integration müssen mittelständische Unternehmen, von denen viele bislang ausschließlich auf lokaler oder nationaler Ebene tätig waren, oftmals größere Herausforderungen bewältigen. Einige mittelständische Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Reichweite durch Fusionen und Übernahmen auszuweiten, während andere Joint Ventures oder informellere Formen der Zusammenarbeit bevorzugen. In jedem Fall müssen sie offener und kooperativer werden. Sie müssen außerdem die besten Eigenschaften ihrer vom Unternehmergeist geprägten Kultur beibehalten, der sie ihr Wachstum verdanken, und mit den verschiedenen kulturellen Einflüssen mischen, denen sie durch die Hinwendung zur Globalisierung ausgesetzt sind.



VON NATUR AUS REVOLUTIONÄR

Die meisten CEOs mittelständischer Unternehmen planen Geschäftsmodell-Innovationen in großem Umfang und Outperformer verwirklichen noch weitreichendere Änderungen als ihre weniger erfolgreichen Mitbewerber. Aber werden sich diese mutigen Ansätze bezahlt machen? Was ist nötig, damit sie sich mit ihrem Unternehmen, ihren Produkten und ihren Services wirklich auf dem Markt differenzieren können?

Die CEOs mittelständischer Unternehmen haben sich noch umfangreichere Geschäftsmodell-Innovationen als ihre Kollegen in größeren Unternehmen vorgenommen: 74 Prozent planen in den nächsten drei Jahren erhebliche Änderungen an ihrem Geschäftsmodell, verglichen mit nur 69 Prozent aller Befragten. Dies hat eigenen Angaben der CEOs zufolge zwei Gründe: Zum einen ist es für ihre Unternehmen zunehmend schwierig, sich allein über Produkte und Services von der Konkurrenz abzuheben. Zum anderen haben sie dank des technischen Fortschritts heute mehr Möglichkeiten.

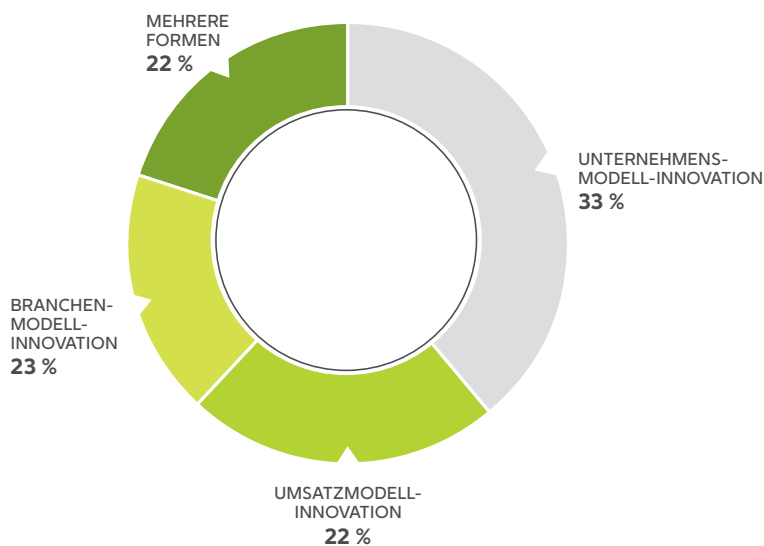
UNTERNEHMENSMODELL-INNOVATION STEHT AN ERSTER STELLE

Von den CEOs, die umfangreiche Änderungen an ihrem Geschäftsmodell planen, konzentrieren sich 33 Prozent auf die Unternehmensmodell-Innovation (siehe Abbildung 5).⁷ Sie wissen, dass kleine Anpassungen nicht genügen, um neue Märkte und Kundensegmente anzusprechen, sondern dass sehr viel umfassendere Änderungen notwendig sind.

Weitere 22 Prozent der CEOs mittelständischer Unternehmen setzen auf die Umsatzmodell-Innovation. Einer der Befragten setzt beispielsweise auf „neue Services für bestehende Kunden“ und „neue Wege in Verkauf und Preisbestimmung“. Ein anderer plant die Umstellung von einem „transaktionsbasierten“ Preismodell auf ein „servicebasiertes Gebührenmodell“, das „stärker nutzenorientiert“ ist.

ABBILDUNG 5 UNTERNEHMENSMODELL-INNOVATION IST AM WEITESTEN VERBREITET

Die CEOs mittelständischer Unternehmen konzentrieren sich auf die Umstrukturierung ihres Unternehmens zum Zweck der Spezialisierung und Zusammenarbeit.



ERKLÄRUNG ZU DEN IN DER STUDIE BERÜCKSICHTIGTEN FORMEN DER GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION

Unternehmensmodell

Spezialisierung und Umstrukturierung des Unternehmens, um neu festzulegen, welche Aufgaben im eigenen Unternehmen und welche in Zusammenarbeit mit externen Partnern erledigt werden (Beispiel: Cisco, das sich auf die Bereiche Brand und Design konzentriert, während Fertigung, Vertrieb und andere Aufgaben an Partner übertragen wurden).

Umsatzmodell

Veränderung der Art und Weise der Umsatzgenerierung durch neue Wertbeiträge und neue Preismodelle (Beispiel: Gillette, das den primären Umsatzstrom von Rasierern zu Rasierklingen verlagert hat).

Branchenmodell

Neudefinition einer bestehenden Branche, Einstieg in eine neue Branche oder Schaffung einer völlig neuen Branche (Beispiel: Musikindustrie, Stichwort: Apple iPod und iTunes).

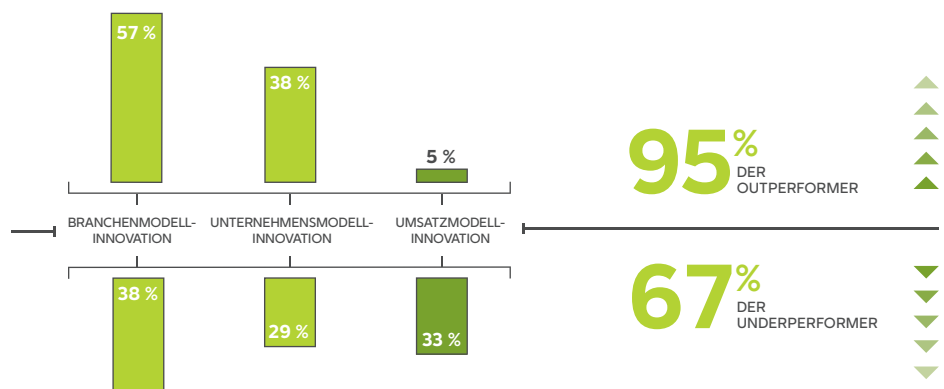
Für die Branchenmodell-Innovation entscheiden sich 23 Prozent der CEOs mittelständischer Unternehmen. Die überwiegende Mehrheit von ihnen will die Branche, in der ihr Unternehmen tätig ist, neu definieren. Überraschenderweise haben sich jedoch 39 Prozent der Befragten aus dieser Gruppe vorgenommen, völlig neue Branchen zu schaffen, obwohl dies die schwierigste Form der Innovation ist. Doch radikale Innovation beginnt oftmals im Kleinen, wie die Entstehung riesiger Konzerne wie Microsoft® und Google zeigt.

OUTPERFORMER NEHMEN WEITREICHENDERE ÄNDERUNGEN VOR

Der auffällige Unterschied in den Präferenzen von überdurchschnittlich und unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen deutet darauf hin, dass einige dieser ambitionierten Ziele bahnbrechende Änderungen hervorbringen können. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Outperformer unter den an unserer Studie teilnehmenden Unternehmen ihr Branchen- oder Unternehmensmodell ändern werden, ist sehr viel größer als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen. Dies ist ein klares Indiz dafür, dass die Outperformer bereit sind, weitreichendere Maßnahmen anzuwenden und größere Risiken einzugehen – und dass sie eher dafür sorgen können, dass sich diese Risiken bezahlt machen (siehe Abbildung 6).

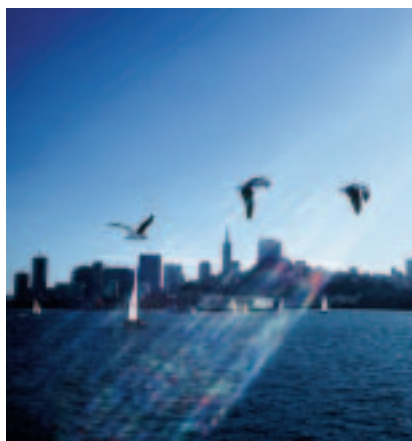
ABBILDUNG 6 OUTPERFORMER GEHEN HÖHERES RISIKO EIN

Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen entscheiden sich eher als unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen für die Unternehmensmodell- oder Branchenmodell-Innovation.



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Mittelständische Unternehmen erfüllen die besten Voraussetzungen dafür, ihre jeweilige Branche durch revolutionäre Innovationen zu verändern. Sie sind eher als andere Unternehmen bereit, ihr Geschäftsmodell zu ändern und radikalere Änderungen vorzunehmen. Die meisten der von uns befragten CEOs entwickeln derzeit solide Strategien und Wertbeiträge für eine effektivere Differenzierung. Einige Unternehmen werden sich möglicherweise spezialisieren müssen, um sich von der breiten Masse abzuheben, da sie nicht dieselben Größenvorteile wie große multinationale Konzerne nutzen können. Die CEOs mittelständischer Unternehmen prüfen außerdem, mit welchen Maßnahmen sie ihre internen Abläufe verbessern können – unter Berücksichtigung ihrer bestehenden Geschäftsmodelle und Ressourcen –, bevor sie nach Partnern suchen, mit deren Hilfe sie ihre Pläne in die Tat umsetzen und eigene Defizite ausgleichen können.



ENGAGIERT, NICHT NUR REGELKONFORM

Eine neue Generation von Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Aktivisten und Investoren mit sozialem Bewusstsein beobachtet praktisch jeden Schritt eines Unternehmens. Die CEOs mittelständischer Unternehmen sind sich dessen sehr wohl bewusst. Aber wie können sie die steigenden Erwartungen an Corporate Social Responsibility (CSR) erfüllen?

Da Kunden, Mitarbeiter, Investoren und weitere Interessengruppen heute größeres soziales Bewusstsein an den Tag legen, konzentrieren sich die CEOs verstärkt auf die gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens (Corporate Social Responsibility, CSR). Die Bedeutung, die sie sozioökonomischen Faktoren, Umweltthemen und der Mitarbeiterqualifikation beimessen, ist seit der ersten IBM Global CEO Study 2004 konstant gewachsen.

MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN INVESTIEREN ERNSTHAFT IN CSR

Die CEOs mittelständischer Unternehmen sehen das Thema CSR genauso positiv wie die CEOs anderer Unternehmen; 69 Prozent sind der Meinung, dass CSR letztendlich von Nutzen für sie sein wird.

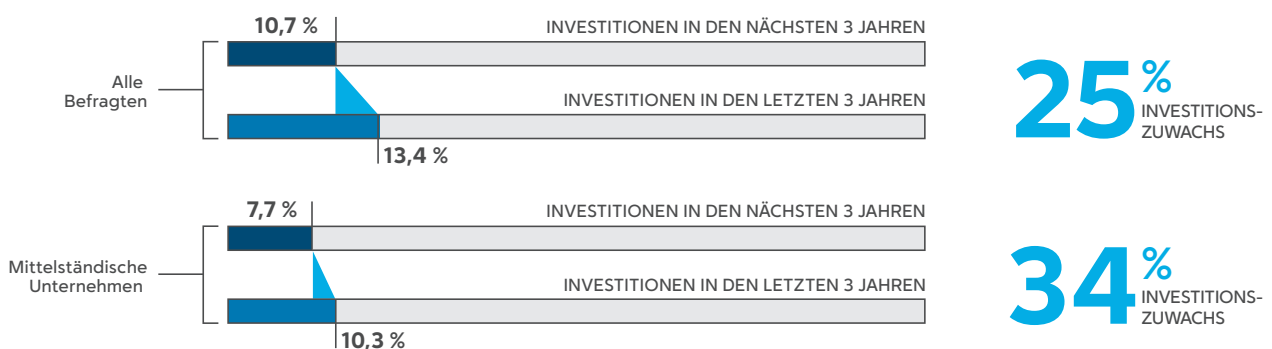
Ein Unternehmen muss „Gewinn erzielen, aber auch Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und die Umwelt übernehmen“, brachte es einer der befragten CEOs auf den Punkt.

Zudem sind die CEOs mittelständischer Unternehmen bereit, in den Bereich CSR zu investieren. Sie haben vor, ihre Investitionen in CSR-Initiativen in den nächsten drei Jahren um 34 Prozent zu erhöhen (siehe Abbildung 7). Dies ist ein deutlich stärkerer Investitionszuwachs als in anderen strategischen Bereichen, z. B. bei der Nutzung der Chancen des wachsenden Wohlstands (20 Prozent) oder dem Service für besser informierte Kunden (11 Prozent).

Mittelständische Unternehmen liegen jedoch im Vergleich zur Gesamtgruppe der Befragten immer noch zurück, wenn es um den Anteil der Investitionen geht, die sie auf CSR verwenden wollen (10,3 Prozent gegenüber 13,4 Prozent). Wir vermuten, dass sie sich in einem früheren Stadium befinden, was die Einbindung von CSR in ihre Strategien, Prozesse, Produkte und Services insgesamt angeht.

ABBILDUNG 7 CEOs MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN INVESTIEREN IN DIE CSR-AGENDA

Mittelständische Unternehmen erhöhen ihre Investitionen in CSR in den nächsten drei Jahren um mehr als ein Drittel.



Die Unternehmen, die an unserer Studie teilgenommen haben, konzentrieren sich im Bereich CSR in erster Linie auf die Entwicklung neuer Produkte und Services, um der steigenden Nachfrage nach sozialverträglichen Produkten gerecht zu werden. Der Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen und die Einführung transparenterer Reporting-Systeme steht dagegen relativ weit unten auf ihrer Agenda. Im Gegensatz dazu legen mittelständische Unternehmen den Schwerpunkt auf die Verwirklichung von Umweltinitiativen und auf die Gründung neuer Geschäftsbeziehungen, die ihnen dabei helfen sollen, die steigenden Erwartungen an CSR zu erfüllen. Dieser Unterschied deutet darauf hin, dass mittelständische Unternehmen noch damit beschäftigt sind, die Grundlagen für CSR zu legen. Nichtsdestotrotz sind sich die CEOs mittelständischer Unternehmen genau bewusst, dass sich die allgemeine Einstellung derzeit grundlegend verändert. „Umweltthemen werden täglich wichtiger“, bemerkte ein CEO hierzu, während ein anderer feststellte, dass „ein grüner Anstrich unverzichtbar wird“.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Mittelständische Unternehmen sehen CSR als Chance auf künftiges Wachstum. Sie wissen auch, dass die Art und Weise, wie ihre Marke wahrgenommen wird, entscheidend ist, um sowohl Kunden als auch Mitarbeiter zu gewinnen. Im Vergleich zu anderen Unternehmen liegen sie jedoch noch zurück. Sie müssen genau bestimmen, was CSR wirklich für sie bedeutet. Sie müssen mehr über die Erwartungen ihrer Kunden erfahren und herausfinden, wie sie am besten die Produkte und Services produzieren, die diesen Erwartungen gerecht werden. Sie müssen außerdem darüber nachdenken, wie sich CSR auf ihre Fähigkeit auswirkt, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, die sie für die Expansion ihres Unternehmens und für eine stärkere globale Integration benötigen.

BAUEN SIE IHR UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT AUF

Die CEOs mittelständischer Unternehmen stimmen im Grunde mit den übrigen befragten CEOs überein, wenn es um die Merkmale des Unternehmens der Zukunft geht. Sie sind der Meinung, dass das Unternehmen der Zukunft fokussiert auf Veränderungen, innovativer als von den Kunden erwartet, global integriert, von Natur aus revolutionär und engagiert, nicht nur regelkonform ist.

Die Herausforderungen, vor denen sie stehen, unterscheiden sich jedoch in vielerlei Hinsicht von denen anderer Unternehmen. Mittelständische Unternehmen erwarten mehr Veränderungen, haben jedoch weniger Vertrauen in die eigene Fähigkeit, diese Veränderungen erfolgreich zu meistern. Sie planen umfangreichere Änderungen ihres Geschäftsmodells. Sie sind noch mit der Entwicklung von Produkten und Services für Kunden mit sozialer Verantwortung beschäftigt. Und die meisten der mittelständischen Unternehmen, die global integriert sein wollen, beginnen mit der Umstellung an einem früheren Punkt als größere multinationale Unternehmen.

Die entscheidende Frage lautet: Sind sie bereit? Verfügen sie über die anpassungsfähigen Mitarbeiter und die Kompetenzen, die sie brauchen, um die größere Zahl immer schnellerer Veränderungen zu bewältigen und neue Chancen zu nutzen, die Globalisierung, wachsender Wohlstand und größere Vernetzung mit sich bringen? Haben sie die Partnerschaften aufgebaut, die sie beim Einstieg in neue Märkte benötigen? Steht ihnen die flexible Infrastruktur zur Verfügung, die sie brauchen, um Geschäftsmodell-Innovationen zu verfolgen, auf die Erfordernisse unterschiedlicher Kundensegmente einzugehen und neue Vertriebskanäle zu entwickeln?



Wir freuen uns darauf, mehr über die künftige Ausrichtung Ihres Unternehmens zu erfahren – und gemeinsam mit Ihnen am Aufbau Ihres Unternehmens der Zukunft zu arbeiten.

Weitere Informationen über die IBM Global CEO Study finden Sie unter:
ibm.com/enterpriseofthefuture

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

IBM Global Business Services ist in mehr als 170 Ländern präsent und bietet Kunden fundierte Geschäftsprozess- und Branchenkenntnisse, die 17 Branchen abdecken. Dank innovativer Methoden und des umfassenden Know-hows von IBM, auf das die Consultants zurückgreifen können, sind wir in der Lage, unsere Kunden bei der Umsetzung von Lösungen zu unterstützen, die schnell neuen geschäftlichen Nutzen und messbare Ergebnisse liefern. IBM Global Business Services verfügt mit über 3.250 Beratern über einen der weltgrößten Bereiche für Strategieberatung.

Unser Bereich General Business (Mittelstand) ist auf die Anforderungen und Problemstellungen mittelständischer Unternehmen spezialisiert. Er nutzt seine Größe, Reichweite und Erfahrung, um ein Portfolio an Lösungen und Services anzubieten, die speziell für den Mittelstand konzipiert sind. Weitere Informationen über IBM Global Business Services und unser Know-how für den Mittelstand finden Sie unter:
ibm.com/services/de/bcs/html/smb

QUELLEN UND ANMERKUNGEN

- ¹ „Das Unternehmen der Zukunft: IBM Global CEO Study“, IBM Institute for Business Value, Mai 2008. Die Teilnehmer an unserer Studie stammen aus Ländern und Regionen auf der ganzen Welt: 31 Prozent der Befragten kommen aus Nord- und Südamerika, 36 Prozent aus Europa, dem Nahen Osten und Afrika und 33 Prozent aus dem asiatisch-pazifischen Raum. Die überwiegende Mehrheit der Befragungen wurde von IBM Führungskräften in ca. einstündigen persönlichen Gesprächen durchgeführt. Für die übrigen Gespräche, die telefonisch geführt wurden, war The Economist Intelligence Unit verantwortlich.
- ² Zur besseren Lesbarkeit werden alle Befragten in der Studie als „CEOs“ bezeichnet. Die Leiter mittelständischer Unternehmen werden als „CEOs mittelständischer Unternehmen“ bezeichnet.
- ³ Aus analytischen und statistischen Gründen verglichen wir die Leistung der Unternehmen anhand von drei finanziellen Referenzwerten: 1) der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate beim Umsatz von 2003 bis 2006, 2) der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate bei der Nettoumsatzrendite von 2003 bis 2006 und 3) der durchschnittlichen absoluten Umsatzrendite für 2003 und 2006.
- ⁴ Für 64 der 136 mittelständischen Unternehmen, die an unserer Studie teilnahmen, lagen öffentlich verfügbare Finanzdaten vor. Diese Unternehmen wurden daher in unserer Finanzanalyse berücksichtigt.
- ⁵ In unserer Studie wird der Begriff „Gesamtinvestitionen“ wie folgt definiert: alle Sachinvestitionen plus Investitionen in Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb.

- ⁶ Anderson, Chris. *The Long Tail* (Random House: Juni 2006).
Traditionelle Einzelhändler halten nur Produkte vorrätig, die ihrer Ansicht nach besonders gefragt sind, da der Platz im Regal teuer ist. Onlinehändler wie Amazon und iTunes können dagegen praktisch alles anbieten, und die Anzahl der Nischenprodukte ist weit größer als die Anzahl der „Verkaufshits“. Das ist der „long tail“ („Rattenschwanz“) von Waren, die wirtschaftlich machbar werden, wenn die Grenzen zwischen Nachfrage und Angebot aufgehoben werden und alles für jeden verfügbar ist.
- ⁷ Weitere Informationen zur Geschäftsmodell-Innovation finden Sie in: Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell und Amy Blitz, „*Paths to success: Three ways to innovate your business model*“, IBM Institute for Business Value, Juni 2007.



IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite "Copyright and trademark information" unter ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Microsoft ist eine Marke der Microsoft Corporation in den USA und/oder anderen Ländern.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Service-namen können Marken anderer Hersteller sein.

© Copyright IBM Corporation 2008
Alle Rechte vorbehalten.