

Bain-Studie über die Firma von morgen - Das Unternehmen der Zukunft ist selbstorganisiert und vernetzt

- Firmen stehen vor den größten Umbrüchen seit 50 Jahren - Das Unternehmen der Zukunft organisiert sich rund um erfolgskritische Funktionen - Outsourcing und Kooperationen nehmen deutlich zu - Die Finanzierung wird flexibler und passt sich der Strategie an - In Kernbereichen entfallen Teile des mittleren Managements

In den nächsten Jahren wird sich die Unternehmenslandschaft so stark verändern wie seit 50 Jahren nicht mehr. Denn die ausschließlich auf Shareholder Value ausgerichtete Unternehmensführung hat sich weitgehend überholt. So ist Shareholder Value in Zukunft das Ergebnis einer guten Strategie, aber nicht mehr deren Ziel. Auch das Bestreben, die besten Mitarbeiter zu Führungskräften zu entwickeln, tritt in den Hintergrund. Stattdessen stellt das Unternehmen der Zukunft den Kunden in den Mittelpunkt, setzt auf eine neue Generation von Mitarbeitern, kooperiert ausgiebig mit anderen Firmen und nutzt die Chancen der Digitalisierung. Dies sind Ergebnisse der aktuellen Studie „[The Firm of the Future](#)“ der internationalen Managementberatung Bain & Company.

Angesichts des schnellen technischen Wandels und neuer, disruptiver Geschäftsmodelle suchen Unternehmen allerorts nach Wegen, wie sie schneller, innovativer und zukunftsfähiger werden können. Gleichzeitig stehen immer mehr junge Mitarbeiter den traditionellen Karrierepfaden skeptisch gegenüber. Sie wollen eine erfüllende, herausfordernde Arbeit – und zwar in einem Umfeld, das ihren Werten und Prinzipien entspricht.

Die Bain-Studie gibt klare Anhaltspunkte, wie Firmen in der digitalen Welt von morgen aussehen müssen. „Das Unternehmen der Zukunft ist sehr schlank, weitgehend selbstorganisiert und stark vernetzt mit anderen Firmen“, erklärt [Walter Sinn](#), Deutschlandchef von Bain & Company. „Neben seinem aktuellen Geschäftsmodell entwickelt es parallel ein zweites oder drittes für die Zukunft.“

Kundenservice und Größe sind kein Widerspruch mehr

Unternehmensgröße bedeutete bisher mehr Ertrag und höhere Profitabilität durch Skaleneffekte. Sie stand zugleich aber auch für eine geringere Kundenzufriedenheit. Für kleine Unternehmen galt das genaue Gegenteil. Diese Unterschiede werden durch digitale Technologien mehr und mehr aufgehoben. So sind kleine Firmen heutzutage in der Lage, ihre Größennachteile durch Outsourcing oder über Plattformen wie Amazon Web Services auszugleichen. Großen Unternehmen wiederum ist es durch neue Technologien und Analysetools möglich, die Erwartungen ihrer Kunden schneller und genauer zu erkennen. Um allerdings dann auch handlungsfähig sein zu können, ist Reaktionsgeschwindigkeit vonnöten. Zugleich brauchen die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit.

Selbstorganisation lautet das neue Credo

In jedem Unternehmen gibt es Gruppen von Mitarbeitern, die direkten Wert für den Kunden schaffen. Damit besetzen sie erfolgskritische Funktionen. In Zukunft werden Unternehmen deutlich stärker als bisher um diese erfolgskritischen Funktionen herum organisiert sein. Agile Methoden wie Scrum sorgen dafür, dass Firmen innovativer werden und schnell auf Markveränderungen reagieren können.

Projektteams arbeiten selbstorganisiert, entwickeln Produkte autonom und treffen eigenständig alle anfallenden Entscheidungen. Das bedeutet höhere Geschwindigkeit und kurze Kommunikationswege. Das mittlere Management entfällt weitgehend, mit ihm verschwindet auch das klassische Karrierebild der „Leiter nach oben“. Die verbliebenen Führungskräfte

konzentrieren sich auf effiziente Verwaltung und Mitarbeiter-Coaching.

Netzwerke sparen Kapital und streuen Risiken

Das digitale Zeitalter ist die Ära von Sharing, Plattformen, Allianzen, Kooperationen und virtuellen Teams. Das reduziert den eigenen Investitions- und Managementbedarf. So entstehen vielfältige Kooperationen, um gemeinsam zu forschen, zu produzieren oder zu vermarkten. „Für das Top-Management heißt das, sich darüber klar werden zu müssen, was das Unternehmen in Zukunft in Eigenregie machen soll und kann“, so Sinn.

Gewinnbringende Partnerschaften mit anderen Unternehmen sind das A und O. Diese Partner können auch Zulieferer, Kunden oder Wettbewerber sein. Um reibungslos zu funktionieren, muss dieses Geflecht aktiv gemanagt werden. Entsprechend ist dies in Zukunft eine wesentliche Kompetenz von Unternehmen. Paradox dabei ist: Firmen mit einer starken Kultur, einer klaren Mission und einem strengen Fokus auf ihre erfolgskritischen Funktionen sind oft die schlechtesten Partner.

Unternehmensfinanzierung wird vielschichtiger

Investoren denken immer langfristiger. So haben Private-Equity-Unternehmen weltweit ihren Investitionszeitraum von 4,5 Jahren (2006) auf 6 Jahre (2016) deutlich erweitert. Auch Aktiengesellschaften werden künftig vermehrt langfristige Ankerinvestoren suchen. Zudem wird es immer mehr Investoren geben, deren spezifisches Risikoprofil sie gezielt in Projekte investieren lässt statt in das Unternehmen selbst. Dadurch werden die Grenzen zwischen Eigen- und Fremdkapital zunehmend verschwimmen. Insgesamt wird es in Zukunft eine größere Bandbreite sowohl an Investoren als auch an Investitionsformen geben.

Immer ein neues Geschäftsmodell in der Hinterhand

Die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells führt zu kleineren, schrittweisen Veränderungen. Durchbrüche sind hingegen nur mit neuen Geschäftsmodellen möglich. Wer für die Zukunft gerüstet sein will, muss einen wahren Balanceakt schaffen. Es gilt das aktuelle Geschäftsmodell zu erhalten, mit dem derzeit das Geld verdient wird, und gleichzeitig ein neues Geschäftsmodell aufzubauen, das die Erträge von morgen sichert.

„Für ein erfolgreiches Vorankommen reicht ein Motor allein künftig nicht mehr aus“, betont Bain-Deutschlandchef Sinn. „Zwei Motoren indes heißt, parallel zwei Ansätze zu verfolgen, nämlich die konventionelle Weiterführung des bestehenden Geschäfts und den kreativen, mutigen Sprung ins kalte Wasser.“ Dabei muss das Management entscheiden, ob sich das Neue zunächst als externes Unternehmen aufbauen lässt oder ob es innerhalb des Stammhauses entwickelt werden kann. Wichtig ist, dass das Stammunternehmen das neue Geschäftsfeld propagiert und zu einem passenden Zeitpunkt wieder integriert.

Langfristiges Denken und flexible Organisation

Das Unternehmen der Zukunft denkt nicht in Quartalerträgen, sondern in Renditechancen über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren hinweg. Gleichzeitig bleiben zentrale strategische Erfolgsrezepte auch in der digitalen Geschäftswelt von morgen gültig. Dazu gehören etwa eine überlegene Kostenposition, ein einzigartiges Kundenerlebnis oder die Kontrolle über einen Industriestandard. Radikal verändern wird sich jedoch die Umsetzung von Strategien. Dabei wird die Anpassungsfähigkeit der Firmen von zentraler Bedeutung sein und in den nächsten Jahren über ihre Zukunft entscheiden. Für Sinn steht fest: „Je besser und je schneller sich ein Unternehmen anpassen kann, desto erfolgreicher wird es sein.“

Pressekontakt:

Leila Kunstmann-Seik
Telefon: 089 / 5123 - 1246
Fax: 089 / 5123 - 1113
E-Mail: leila.kunstmann@bain.com

Unternehmen

Bain & Company Germany
Karlsplatz 1
80335 München

Internet: www.bain.de

Über Bain & Company Germany

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 55 Büros in 36 Ländern und beschäftigt weltweit 7.000 Mitarbeiter, 800 davon im deutschsprachigen Raum.