

Betriebswirtschaftliche Blätter

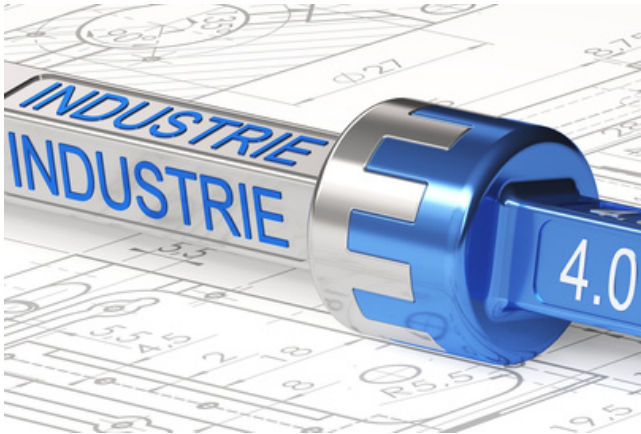
08. Februar 2017 - 08:30 | Firmenkunden

Berater müssen digitale Geschäftsmodelle verstehen

Ulrike Olma

„Industrie 4.0“ digitalisiert Produkte sowie Serviceangebote und integriert Schlüsselagenten aus der Wertschöpfungskette. So werden Geschäftsmodelle in zunehmender Geschwindigkeit digitalisiert.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Durch die vierte industrielle Revolution stehen Berater im Firmenkundengeschäft vor neue Herausforderungen. (bht2000/fotolia)

Für viele Unternehmen steht Industrie 4.0 im Fokus ihrer Strategie. Das Vorantreiben immer besserer und komplexerer IT ist dabei aber keineswegs ein Selbstzweck. Industrie 4,0 als strategischer Kern vieler Unternehmen ist eng verbunden mit klaren wirtschaftlichen Zielen und Nutzenpotenzialen. Zugleich wird es für Unternehmen einfacher, sich von Wettbewerbern abzuheben. Während Industrie 3.0 vor allem einzelne Maschinen und Prozesse automatisiert hat, geht das Konzept „Industrie 4.0“ wesentlich weiter.

Die vierte industrielle Revolution ist für das nachhaltige und wirtschaftliche Produzieren der Unternehmen aller Größen am Standort Deutschland ein wichtiger Faktor. Denn aus Gründen der Kosteneffizienz müssen heute mit immer niedrigerem Material- und Energieeinsatz immer größere Mengen produziert werden. Werden Systembrüche vermieden sowie bessere Analysefähigkeiten genutzt, lassen sich Flexibilität und Qualität steigern und Kosten reduzieren. Daher digitalisieren und verknüpfen Unternehmen jedweder Größe vertikal quer durch das gesamte Unternehmen den Prozess von Forschung und Entwicklung über Planung, Einkauf und Produktion, Logistik bis hin zum Service. Dadurch wird ein durchgängiger Informations- und Datenfluss sichergestellt. Alle Daten über operative

Prozesse, Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit, zur Qualität sowie Plandaten sind in Echtzeit verfügbar und können noch während des laufenden Prozesses optimiert werden



(BBL)

Horizontal zu integrieren, geht dabei über innerbetriebliche Prozesse und auch über das eigene Unternehmen hinaus. Insellösungen gehören der Vergangenheit an, weil Schlüsselwertschöpfungspartner in der Kette vom Lieferanten bis zum Kunden integriert werden. Eingesetzt werden dazu Technologien, die Auftragsverfolgung in Echtzeit bis hin zum Verändern der Planung der einzelnen an der Wertschöpfungskette Beteiligten ermöglichen. So können kurze Reaktionszeiten in der Produktion jedes an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen erreichen (s. Abb.1).

Digitalisieren von Produkten und Serviceangeboten



(BBL)

Digitalisieren von Produkten meint zunächst ein Erweitern vorhandener Produkte um intelligente Sensorik oder Kommunikationsgeräte, die mit Datenanalyse-Tools genutzt werden können. Zum anderen werden durch Digitalisieren gänzlich neue, digitalisierte Produkte geschaffen. Bei solchen Neuheiten liegt der Schwerpunkt der Sensorik auf vollständig integrierten Lösungen. Daten lassen sich durch neue Methoden sammeln. Das Nutzungsverhalten von

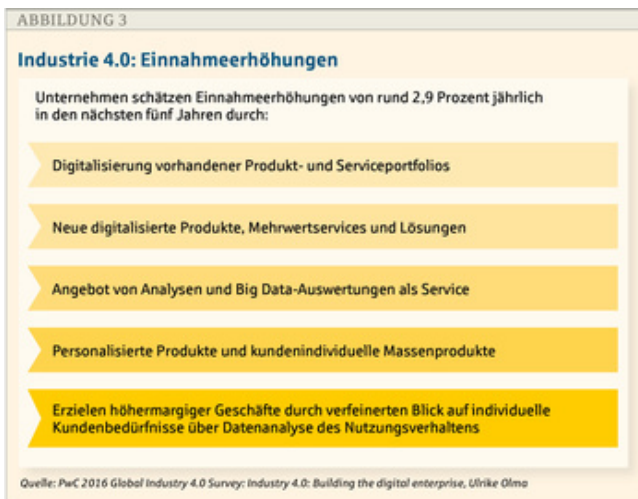
Kunden wird dadurch unter anderem deutlich transparenter. Unternehmen können sich so frühzeitig über veränderte Kundenbedürfnisse informieren, um ihnen mit weiterentwickelten und verfeinerten Produkten und Dienstleistungen zu begegnen.

Zwischen November 2015 und Januar 2016 hat das Beratungsunternehmen PwC rund 2.000 Unternehmen in Europa und den USA aus den Branchen Ingenieurwesen, Konstruktion, Elektronik, Maschinenbau, Autobau, Chemie, Transport und Metallverarbeitung (s. Abb. 2) zu Industrie 4.0 befragt. 47 Prozent wollen in den nächsten fünf Jahren jährlich zehn Prozent mehr Einnahmen erzielen, indem vorhandene Produkte um intelligente Sensorik erweitert werden wird. 44 Prozent der Unternehmen möchten im gleichen Zeitraum weitere zehn Prozent ihrer jährlichen Einnahmen durch neue digitalisierte Produkte erwirtschaften. Dabei konnten die Unternehmen mehrere Antworten geben (siehe PwC: [2016 Global Industry 4.0 Survey: Industry 4.0: Building the digital enterprise](#)).

Unternehmen erweitern ihre Angebote vor allem um auf die jeweilige Kundengruppe zugeschnittene Lösungen, die ihnen einen signifikanten Zusatznutzen bieten soll. Der kann aufgrund der Analyse digital gewonnener Daten über das Nutzerverhalten dazu genutzt werden, Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen. Zusatznutzen entsteht auch aus integrierten Plattformlösungen. Die Integration reicht dabei bis hin zu Produkten von Partnern, die Kunden einen neuerlichen Zusatznutzen bieten.

Eng verbunden ist diese Entwicklung mit einer erheblichen Zunahme vorgelagerter Kooperationen – nämlich entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Gerade solche Kooperationen ermöglichen erst eine vertiefte Datenanalyse und das Weiterentwickeln der Geschäftsmodelle. Unternehmen erhoffen sich dadurch zusätzliche Einnahmen. 42 Prozent der 2.000 von PwC befragten Unternehmen wollen in den nächsten fünf Jahren allein zehn Prozent der jährlichen Einnahmen durch Zusatznutzen über die eigene Plattform generieren. 38 Prozent der Unternehmen planen, weitere zehn Prozent der Einnahmen durch Anbieten von Big Data-basierten Analyseservices an externe Kunden zu erzielen.

Signifikante Wachstumschancen für Einnahmen



(BBL)

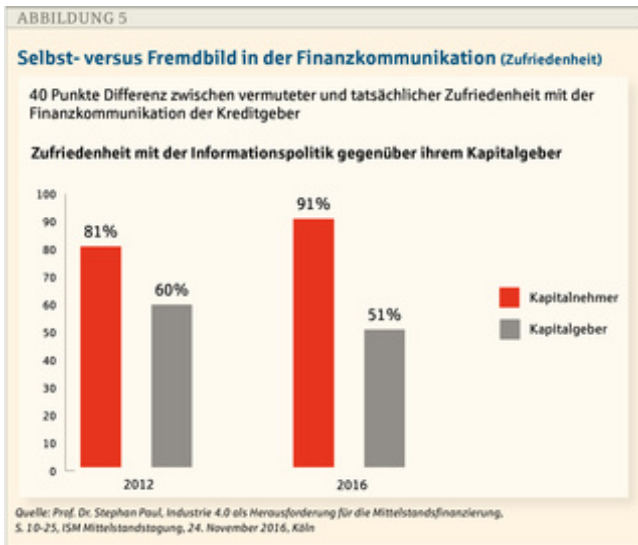
Unternehmen erwarten der PwC-Studie zufolge bis 2020 zusätzliche digital generierte Einnahmen von 2,9 Prozent jährlich. Dazu müssen sie vorhandene Produkte und Leistungen allerdings zunächst mit digitalen Merkmalen ausstatten und ihr Portfolio durch neue Produkte erweitern. Da Daten in Echtzeit verfügbar sind, können Unternehmen personalisierte Produkte und individualisierte Lösungen kreieren, die normalerweise bedeutend höhere Margen erzielen als Massenprodukte. Der bessere Einblick in Kundenbedürfnisse durch Datenanalyse-Tools erlaubt es Unternehmen, sich auf ergänzende höhermarginere Geschäftsbereiche zu konzentrieren (s. Abb. 3). Viele Unternehmen nutzen bereits umfassende Datenanalysen für Planung und Controlling. Bis 2020 wollen sie ferner über alle Daten aus dem Gesamtprozess in Echtzeit verfügen und dadurch mit ihren Angeboten noch näher an den Kunden rücken.



Industrie 4.0 erhöht die Produktions-, Energie- und Ressourceneffizienz und schafft damit die Voraussetzung, um nachhaltig wirtschaftlich produzieren zu können. Über alle Branchen hinweg erwarten die befragten Unternehmen bis 2020 durch eine Digitalisierung der Wertschöpfungsketten eine durchschnittliche jährliche Effizienzsteigerung von 3,6 Prozent (s. Abb. 4). Herstellungskosten in einer solchen Höhe einzusparen ist aber nur dann möglich, wenn alle Partner entlang der gesamten vertikalen Wertschöpfungskette in der Lage sind, im eigenen Bereich Kostensenkungen

zu erzielen und diese weiterzureichen. Die geplanten Einsparungen durch Industrie 4.0 werden einen entscheidenden Anteil daran haben, die Wettbewerbsstärke deutscher Unternehmen nachhaltig zu erhöhen.

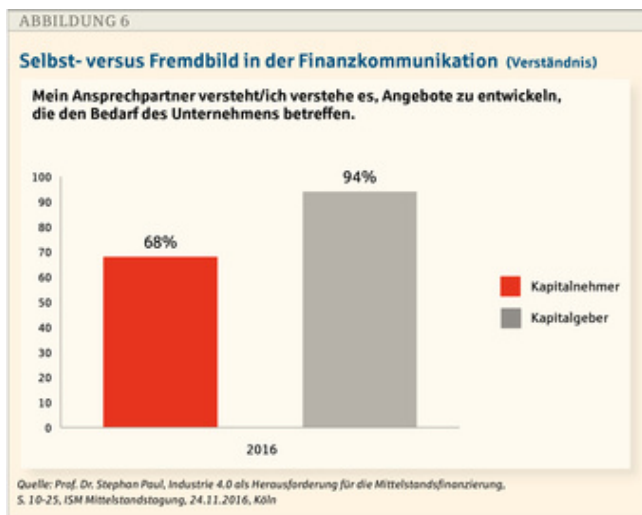
Defizit in der Finanzkommunikation überwinden



(BBL)

Banken und Sparkassen müssen diese Industrie-4.0-Entwicklungen für die eigene Geschäftspolitik im Blick haben. Doch gibt es hier Schwachstellen. Das Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft (ikf) an der Ruhr-Universität Bochum befasst sich seit 40 Jahren mit Kernthemen von Kreditwirtschaft und Firmenkunden. Regelmäßig befragt es Kreditgeber und Kreditnehmer seit 2008 vor allem zu Finanzkommunikation, Wert- und Risikomanagement sowie Regulierung. Im vergangenen Jahr hat das ikf eine Studie mit den gleichen Fragen wie 2012 erneut aufgelegt. Die Frage nach der Zufriedenheit von Kapitalnehmern mit der Informationspolitik gegenüber ihrem Kapitalgeber hat – verglichen mit den Antworten der Kapitalgeber – eine 40-Punkte-Differenz zwischen vermuteter und tatsächlicher Zufriedenheit der Kapitalgeber aufgedeckt (s. Abb. 5). 91 Prozent der Unternehmen waren der Ansicht, ihre Kreditgeber mit ihrer Finanzkommunikation gut zu informieren.

Dieses positive Selbstbild der Unternehmer trägt, denn nur 51 Prozent der Kreditgeber halten sich danach für gut informiert. Gegenüber der vor vier Jahren durchgeführten Befragung hat sich der Wert sogar um 21 Punkte erhöht. An der telefonischen Befragung haben 500 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Größenklassen sowie 200 Kapitalgeber teilgenommen.



(BBL)

Zusätzlich wurde 2016 danach gefragt, ob die von Kapitalgebern entwickelten Angebote den Bedarf der Unternehmen treffen. 94 Prozent der Kapitalgeber haben das bejaht. Die Kapitalnehmer haben da allerdings eine ganz andere Sicht: Nur 68 Prozent der Unternehmer haben geglaubt, dass die Angebote der Kapitalgeber den eigenen Bedarf treffen (s. Abb. 6).

Angesichts der immer schnelleren technologischen Veränderungen scheinen Kreditinstitute künftig deutlich mehr Informationen zu benötigen, um die veränderten Geschäftsmodelle der mittelständischen Unternehmen wirklich zu verstehen. Sie werden auch benötigt, um Finanzierungen mit eventuellen Kooperationspartnern aus der vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungskette mit ihrem Kreditrisiko einschätzen und darstellen zu können. Investitionen in digitale Optimierung des eigenen Unternehmens und der Erwerb von Start-Ups mit Know-how für das eigene Geschäftsmodell stehen bei mittelständischen Unternehmen gleichermaßen auf der Agenda.

Kreditinstitute müssen deshalb die neue digitale Welt verstehen und ihre Kreditrisikostrategie anpassen. Daraus ergeben sich Herausforderungen und Ansatzpunkte für den Vertrieb von Banken und Sparkassen:

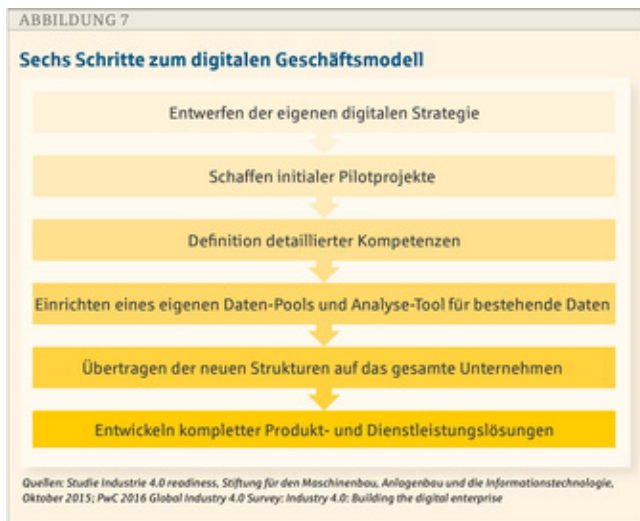
- Gesamtes Geschäftsmodell im Blick haben und nicht nur den Blick nur auf einzelne Investitionsobjekte.
- Frühzeitiges Erschließen von Investitionsanlässen aus strategischen oder operativen Gründen, aus dem aktuellen Geschäftsmodell sowie dessen geplanter Entwicklung.

(siehe dazu auch [BBL 04/16: Ertragseffizienz deutlich steigerbar](#), BBL 08/16: [Durch Digitalisierung zu besseren Geschäften](#)).

- Durch eine verbesserte Finanzkommunikation die Voraussetzung schaffen, um digitale und zunehmend projektorientierte Strategien zu finanzieren sowie sich verändernde Geschäftsmodelle im Rating abzubilden.
- Für eine verbesserte Finanzkommunikation kommt dem Zusammenspielen von Erkenntnissen aus Geschäftsmodellentwicklungen sowie den mit dem Sparkassen-Finanzkonzept und im Bilanzanalysetool EBIL erfassten qualitativen und quantitativen Daten eine entscheidende Funktion zu. Mithilfe der Analyseplattform EBIL pro und ihrer integrierten und über Schnittstellen angebundenen Anwendungen des Deutschen Sparkassenverlags lässt sich die Entwicklung betrieblicher Ist- und Planstrukturen abbilden. Über die Präsentationsmöglichkeiten in EBIL Bilanzkritik wird dieses Zusammenspiel verständlich für den Kunden aufbereitet und auf Augenhöhe kommuniziert.

- Der Finanzierungsmix aus Betriebsmittelkrediten, langfristigen Darlehen mit KfW-Innovationsprogrammen sowie Leasing und Factoring wird je nach Grad der Schnelligkeit der anstehenden Entwicklungen differenzierter ausfallen.
- Ein nachhaltiges und zielgerichtetes Umsetzen in dieser Systematik wird marktaktive Zeit und Ertragseffizienzen erhöhen.

Sechs praktische Schritte zum digitalen Geschäftsmodell



(BBL)

Um erkennen zu können, wie Unternehmen neue und zunehmend digitale Geschäftsmodelle umsetzen, sollte man die Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise in den Unternehmen kennen (s. Abb. 7).

Schritt 1

Entwerfen der eigenen digitalen Strategie: Einschätzen des eigenen digitalen Reifegrads und Setzen klarer Ziele für die nächsten fünf Jahre. Priorisieren von Maßnahmen, die den größten Wert erbringen und sich auf die Unternehmensstrategie ausrichten.

Schritt 2

Aufsetzen initialer Pilotprojekte für repräsentative Teilbereiche, um über erzielbare Mehrwerte sowie über einen verbesserten Zugang zum Kunden zu beweisen, dass digitale Konzepte richtig sind.

Schritt 3

Aufbauend auf Erkenntnissen aus Pilotprojekten lassen sich detailliert Kompetenzen definieren, die zum Erreichen der Unternehmensstrategie benötigt werden. Dazu gehören Strategien zum Weiterbilden der Mitarbeiter und zum Verbessern von Prozessen genauso wie zum Implementieren neuer Technologien.

Schritt 4

Unternehmen müssen einen eigenen Daten-Pool einführen, auf den sie in Echtzeit zugreifen können. Dazu entwickeln sie eine Reihe von Analyse-Tools, die mit bestehenden und neuen Datenquellen verbunden sind.

Schritt 5

Übertragen der neuen Strukturen auf das gesamte Unternehmen durch zielgerichtetes und kontinuierliches Change Management.

Schritt 6

Entwickeln kompletter Produkt- und Dienstleistungslösungen über Partnerschaften oder Plattformen, falls es das Unternehmen nicht allein kann.

Fazit

Durch Industrie 4.0 können Unternehmen sich besser gegenüber Wettbewerbern differenzieren. Produkte und Serviceangebote können digitalisiert und Schlüsselagenten aus der Wertschöpfungskette integriert werden. So werden

Geschäftsmodelle nachhaltig verändert und das in zunehmender Geschwindigkeit. Von diesen veränderten Prozessen versprechen sich Unternehmen gesteigerte Umsätze und eine höhere Produktions- und Ressourceneffizienz. Berater im Firmenkundengeschäft stellt das vor neue Herausforderungen – vor allem da sich Kreditnehmer mitunter zu wenig von ihrem kapitalgebenden Institut verstanden fühlen. Hier ist eine Verbesserung des Informationsflusses wichtig, um eine durchaus vorhandene Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild zu überwinden. Im Rahmen von Industrie 4.0 ist das Ziel für Kapitalgeber, Finanzierungen mit möglichen Kooperationspartnern mit ihrem Kreditrisiko einschätzen und darstellen zu können.

Autorin

Ulrike Olma ist Dipl. Sparkassenbetriebswirt und selbstständige Interimsmanagerin Sparkasse mit den Schwerpunkten Firmen- und Unternehmenskunden Vertrieb, Unternehmensanalyse und Sanierung in Burgwedel.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online