

ANALYSE & BERATUNG: Digitalisierung der Unternehmen verändert Firmenkundenberatung

Die Digitalisierung des gesamten Wirtschaftsbereichs mit immer kürzer werdenden Innovationszyklen stellt Unternehmen vor hohe Anforderungen. Die einzelnen Branchen nutzen die Erfolgspotenziale der Digitalisierung in unterschiedlichem Ausmaß. Wie ist die Ausgangslage im Banking und welche Herausforderungen bestehen im Ergebnissegment Firmenkundengeschäft?

Ulrike Olma, IMSM Interims Management Sparkassen und Mittelstand, Burgwedel

KOMPAKT

- Die Mehrzahl der Fragestellungen im Banking befasst sich konsequenterweise mit der aktuellen Nutzung der Digitalisierung und definiert darauf aufbauend Zielbilder.
- Besondere Herausforderungen aus der Digitalisierung bestehen im Ergebnissegment Firmenkunden. Unternehmen über alle Branchen hinweg sind gefordert, ihre Geschäftsmodelle auf Marktgegebenheiten mit zeitgemäßen Innovationen anzupassen.
- Es gilt für Berater zu klären, mit welchen Finanzprodukten sie Firmenkunden bei der Weiterentwicklung oder Erschließung von Handlungsfeldern unterstützen können.
- Unternehmen müssen die Erfolgspotenziale „Kernkompetenzen & Fähigkeiten“ sowie „Ressourcen & Prozesse“, die im Geschäftsmodell in ihrer Ausrichtung zusammenspielen, so rechtzeitig auf- und umbauen, dass sie in nachfolgenden Perioden Erfolgsbeiträge leisten.

1 FRAGEN AN FIRMENKUNDEN

Ideen und Innovationen sowie darauf aufbauende Erfindungen sind die Motoren für Ertragskraft und Entwicklungen von Unternehmen, Branchen und damit das Wachstum einer Volkswirtschaft. Die Mehrzahl der Fragestellungen im Banking befasst sich konsequenterweise mit der aktuellen Nutzung der Digitalisierung und definiert darauf aufbauend Zielbilder. Dabei ist die Entwicklung der Digitalisierung noch nicht am Ende, sondern wird durch neue Technologien vorangetrieben: auf Industrie 4.0 folgt 5.0.

Besondere Herausforderungen aus der Digitalisierung bestehen im Ergebnissegment Firmenkunden. Um Gespräche auf Augenhöhe mit dem Firmenkunden führen zu können, müssen durch den Firmenkundenberater Veränderungen aus Industrie 4.0 und 5.0 angesprochen werden. Unternehmen über alle Branchen hinweg sind gefordert, ihre Geschäftsmodelle auf Marktgegebenheiten mit zeitgemäßen Innovationen anzupassen. Es gilt für den Berater zu klären, inwiefern veränderte oder neue Handlungsfelder des Firmenkunden mit welchen Produkten aus dem Banking unterstützt werden können.

Diese Handlungsfelder entstehen aus dem sich verändernden Geschäftsmodell der Unternehmen. Insofern ist durch den Firmenkundenberater zu klären, was sich beim Unternehmer kurz- und mittelfristig wandelt und was das für das Unternehmen bedeutet sowie was aus diesen Veränderungen folgt. In diesem Kontext sind zwei Fragen zentral:

- Handelt es sich hierbei um positive Veränderungen mit Geschäftspotenzialen für das Banking?
- Oder folgt daraus ein erhöhtes Risiko für die Geschäftsverbindung?

Diese Herausforderungen haben auch Auswirkungen auf das Ergebnissegment Privatkunden über mit den Kundenunternehmen zusammenhängende Gesellschafter als Privatpersonen.

2 PERMANENTES ANPASSEN DER GESCHÄFTSMODELLE

Die Erfolgspotenziale wirken als Vorsteuerungsgröße für den Erfolg des Unternehmens, denn sie haben Einflüsse auf die nachgelagerten Ziele und bieten so die Möglichkeit des rechtzeitigen Eingreifens durch die Führung des

Um Gespräche auf Augenhöhe mit dem Firmenkunden führen zu können, müssen durch den FK-Berater Veränderungen aus Industrie 4.0 und 5.0 angesprochen werden

Unternehmens (siehe Abbildung). Die Erfolgspotenziale „Kernkompetenzen & Fähigkeiten“ sowie „Ressourcen & Prozesse“, die im Geschäftsmodell in ihrer Ausrichtung zusammenspielen, müssen so rechtzeitig auf- und umgebaut werden, dass sie in nachfolgenden Perioden erfolgswirksam werden.

Mittelständische Unternehmen, die durch permanentes Anpassen ihres Geschäftsmodells eine auskömmliche Umsatzrendite erwirtschaften, zeichnen sich durch eine hohe Innovationskraft aus. Forschung und Entwicklung wird ein zentraler Stellenwert beigemessen. Ziel ist es, Trends sowie Kundenwünsche und zukünftige Anforderungen rechtzeitig vorwegzunehmen und konsequent in serienreife Produkte umzusetzen. Um diese anspruchsvollen Ziele zu erreichen, arbeitet die Mehrzahl der erfolgreichen mittelständischen Unternehmen auch intensiv mit Kunden und Lieferanten zusammen.

2.1 Steigende Bedeutung immaterieller Vermögenswerte.
Immaterielle Wirtschaftsgüter tragen im Zeitalter der

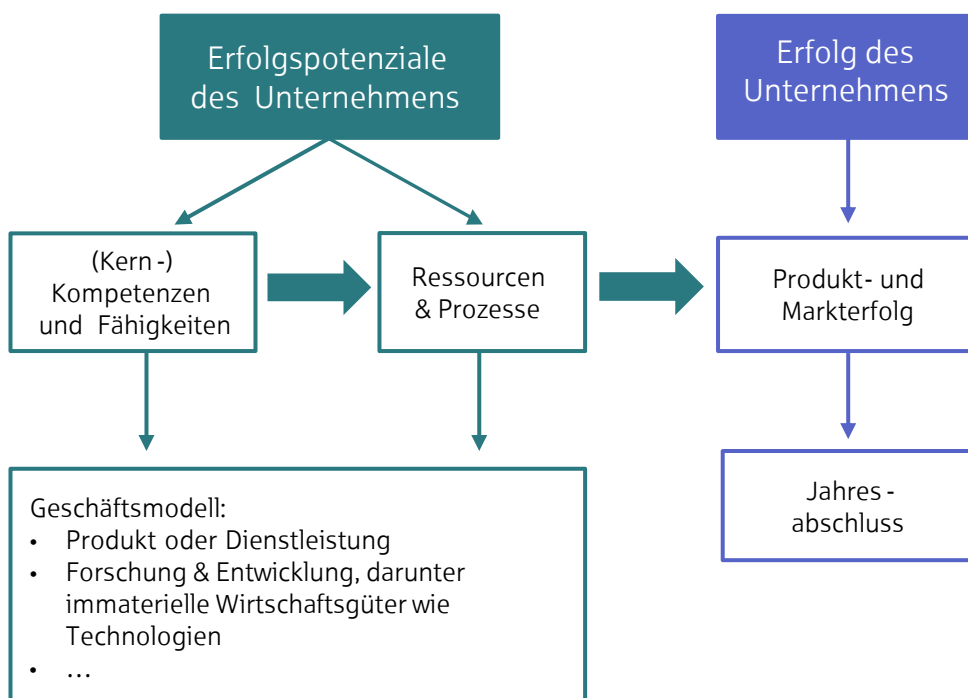
Digitalisierung wesentlich zur Wertschöpfung als auch Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bei. Insofern sind deren Weiterentwicklung und aktives Management wichtige Handlungsfelder erfolgreicher Unternehmen.

Immaterielle Vermögenswerte entwickeln sich aus innerbetrieblichen Prozessen und Strukturen und darüber hinaus aus der wechselseitigen Beziehung des Unternehmens mit seinen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Es handelt sich um identifizierbare, nicht monetäre Vermögenswerte ohne physische Substanz. Sie unterliegen keinem physischen Verschleiß, werden nicht verbraucht und weisen im Vergleich zu materiellen Vermögenswerten geringe Grenzkosten auf.

Das Statistische Bundesamt konstatiert laut Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung (VGR) bei Investitionen in immaterielle Vermögenswerte für den Zeitraum 1990 bis 2010 eine Verdoppelung, während die Ausrüstungsinvestitionen im gleichen Zeitraum um 23 Prozent zulegten. Im Zeitraum von 2010 bis 2017 ist bei Ausrüstungsinvestitio-

HANDLUNGSFELDER DES UNTERNEHMERS

Erfolgspotenziale wirken auf die nachgelagerten Ziele



nen ein Anstieg der Investitionen um 17 Prozent zu beobachten, bei immateriellen Wirtschaftsgütern dagegen um 28 Prozent.

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) stellt in der Unternehmensbefragung 2018 fest, dass die Digitalisierung Fahrt aufnimmt. Jedes zweite Unternehmen plant die Durchführung von Digitalisierungsvorhaben in den nächsten zwei Jahren fest ein. Bei weiteren 23 Prozent ist die Entscheidung noch nicht gefallen. 25 Prozent der Unternehmen planen in den nächsten zwei Jahren keine Investitionen im Bereich der Digitalisierung. Befragt wurden Unternehmen aller Größenklassen, Wirtschaftszweige und Regionen. An der Erhebung im Zeitraum Dezember 2017 bis Mitte März 2018 nahmen knapp 2.200 Unternehmen teil.

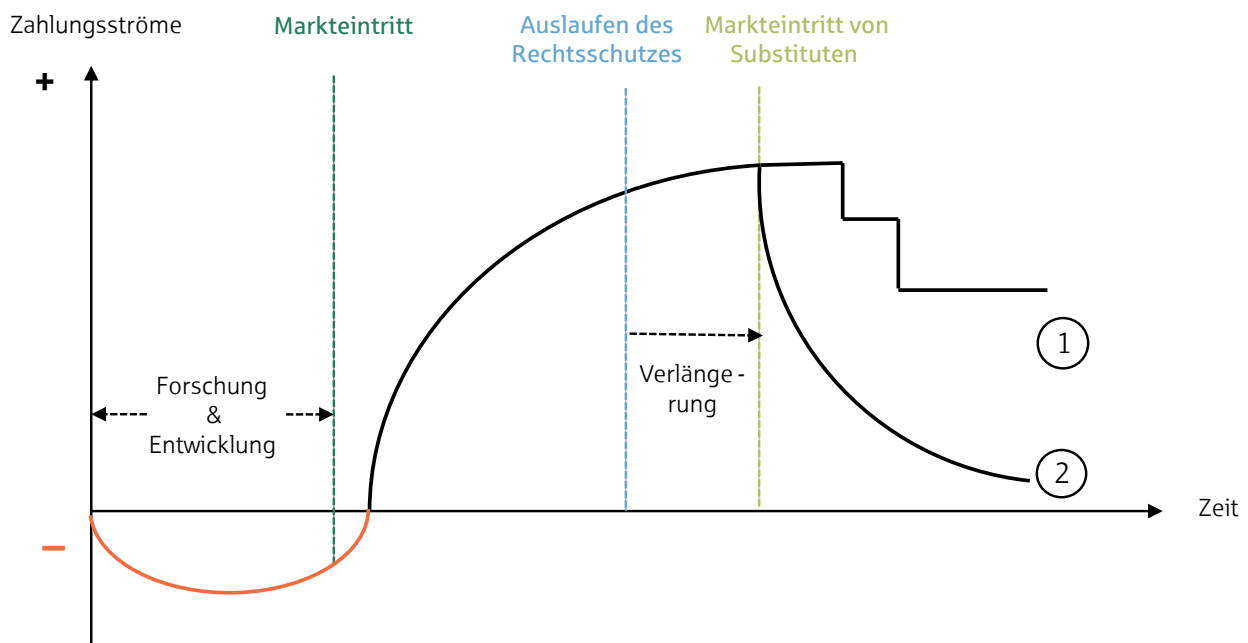
2.2 Besonderheiten bei Technologien. Als Technologie wird die Gesamtheit aller zum Bearbeiten oder Gewinnen von Stoffen oder Gütern erforderliche Prozesse und Arbeitsgänge bezeichnet. Bei der stofflichen Umwandlung werden naturwissenschaftliche und technische Erkenntnisse angewendet. Materialisieren kann sich die Technologie in einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem

Herstellungs- oder Fertigungsverfahren. Bei der Bewertung von Technologien ist das Schätzen der Nutzungsdauer von zentraler Bedeutung. Dabei kann die wirtschaftliche Nutzungsdauer kürzer oder länger als die Dauer des rechtlichen Schutzes sein. Neben dem Technologiezyklus ist der Lebenszyklus des Produkts zu betrachten, bei dessen Herstellung die Technologie angewandt wird. Technologischer Fortschritt sowie sich ständig wandelnde Märkte begrenzen grundsätzlich die technologisch mögliche Nutzungsdauer (siehe Abbildung). Der Zahlungsstromverlauf im Technologiezyklus kann in drei große Abschnitte eingeteilt werden. Zunächst erfolgt in der Phase der Forschung und Entwicklung das Umsetzen der Idee, das zeit- und kostenaufwändige Testen des Prototyps, das Beantragen und Zulassen des Patents sowie das Bauen der ersten zu verkaufenden Produkte oder Leistungen. Die Summe der Auszahlungen übersteigt deutlich die der Einzahlungen.

Daran schließt sich der Produktlebenszyklus durch Einführung am Markt sowie Aufbau der Marke und ersten Modifikationen des Produktes oder der Leistung an. Der Break-even-point wird i. d. R. in einer kurzen Phase nach Markteintritt erreicht. Das Unternehmen erwirtschaftet

ZAHLUNGSSTROMVERLAUF IM TECHNOLOGIEZYKLUS
Anpassungen verlängern die Nutzungsdauer

- ① mit Produkthanpassungen
- ② ohne Produkthanpassungen



ab diesem Zeitpunkt Zahlungsüberschüsse. Der wirtschaftliche Nutzen während der Schutzperiode durch Patente kann verlängert werden, sofern das Unternehmen vor dem Termin des ersten Patentablaufes rechtzeitig durch Produktmodifikationen eine Verlängerung des Rechtsschutzes erwirkt.

Die dritte Phase setzt mit dem endgültigen Auslauf des Rechtsschutzes ein. Bei erfolgreichen Produkten treten Wettbewerber in den Markt ein. Das Pilotunternehmen verfügt über zwei Handlungsoptionen. Entweder reagiert es mit weiteren Differenzierungen seines Produktes, um weitere Zahlungsüberschüsse erzielen zu können. Da infolgedessen sich die Prozesskosten weiter erhöhen, sinken die Zahlungsüberschüsse ab.

Dieser Verlauf kann durch verschlechterte wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder aufgrund der Notwendigkeit, neue Technologien in den Ablauf zu integrieren, verstärkt werden (siehe Abbildung auf Seite 12, Variante 1). In Abgrenzung hierzu kann sich das Risiko, von neuen Wettbewerbern mit verbesserten Produkten vehement in der eigenen Marktposition erheblich geschwächt zu werden, stark erhöhen (siehe Abbildung, Variante 2).

Am Beispiel der Telekommunikationsindustrie wird deutlich, dass die wirtschaftliche Nutzungsdauer kürzer sein kann als die Dauer des gesetzlichen Patentschutzes. I.d.R. dauert es fünf bis sieben Jahre, bis die in Giga-Bit/Sekunde (G) gemessenen Übertragungsraten im Mobilfunkstandard sich von 2G über 3G auf 4G und künftig 5G verbessern. Somit ist der Produktlebenszyklus der jeweiligen Technologie wesentlich kürzer als der rechtliche Schutz,

den beispielsweise das Patent gewährt. Die Nichtaus-schöpfung der Patentlaufzeit führt zu einer geringeren Anzahl an Jahren, in denen dem Eigentümer der Technologie oder des Patents den Nutzen ziehen kann. Sofern bei der Bewertung der Technologie die Dauer des rechtlichen Schutzes zugrunde gelegt wird, käme es zu einer Überbewertung der Technologie. Dies gilt gleichermaßen für andere schnelllebige Industrien wie beispielsweise der Softwareindustrie.

Bei der Einführung eines neuen Produkts verlässt sich ein Unternehmen heute nicht mehr ausschließlich auf seinen Technologievorsprung. Stattdessen begleitet es die Produkteinführung durch eine in sich und zwischen den Produkten des Portfolios abgestimmte Markenstrategie. Insofern ist bei der Analyse der wirtschaftlichen Nutzungsdauer dieses Wechselspiel von Marken- und Technologiebeiträgen zu berücksichtigen.

3 FAZIT

Die veränderten Handlungsfelder der Unternehmen entstehen aus deren Veränderung der Geschäftsmodelle durch Digitalisierung. Die Digitalisierung nimmt Fahrt auf, denn jedes zweite Unternehmen plant das Durchführen von Digitalisierungsvorhaben in den nächsten zwei Jahren fest ein. Dabei werden immaterielle Wirtschaftsgüter in der Investition und in der Zusammensetzung der Aktiva zunehmend bedeutender. Die Herausforderung im Banking im Firmenkundensegment besteht im Anpassen an diese Veränderungen im Kundenunternehmen, zumal sich über den Gesellschafter Rückwirkungen auf das Privatkundensegment ergeben.

VERTRIEBSIMPULSE

- Klären Sie in einem qualifizierten Gespräch mit Ihrem Firmenkunden, wie sich das Geschäftsmodell seines Unternehmens verändert und was das für sein Unternehmen bedeutet. Hier ergibt sich evtl. Bedarf an Finanzdienstleistungen bzw. -produkten.
- Aus den sich daraus ergebenden Handlungsfeldern des Unternehmens entstehen kurz- und mittelfristige Ansatzpunkte für Sie, um sowohl das Unternehmen als auch den Unternehmer in seiner Eigenschaft als Privatperson mit passenden Produkten und Leistungen zu unterstützen.