

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Digitalisierung

Zentraler Veränderungstreiber für Geschäftsmodelle und deren Finanzierung – Teil II

Lars Richter

Financial Restructuring I

Berlin, 23. November 2015

Wie blicken die Banken derzeit auf das Thema Digitalisierung und Finanzierung?



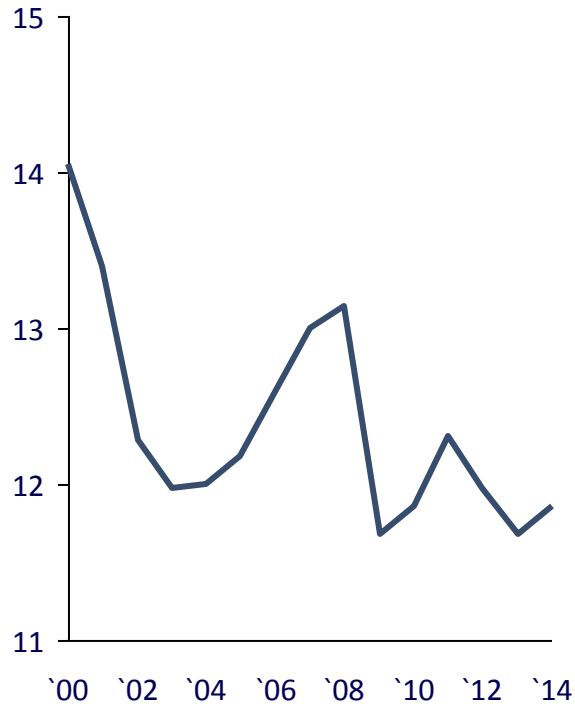
- Der eigentliche Finanzierungsaspekt der Digitalisierung wird noch weitestgehend ausgeblendet – die Finanzierungsarchitektur ist aber Kernbestandteil eines jeden Geschäftsmodells
- Spezifische Bankprodukte als Antwort auf die Herausforderungen innovativer Geschäftsmodelle im Zeitalter der Digitalisierung sind:
 - Angebote für Start-ups (Girokonto, Kreditkarte, Onlinebanking, Mietkaution etc.)
 - Mittelstand: Echtzeitvernetzung für Zahlungsverkehr und Devisenhandel, Multikanalbank, Informationsportale etc.
- Die Bedeutung des Themas Fördermittel ist erkannt und stellt ein Asset der Hausbanken dar
- Finanzierung digitaler Investitionen erfolgt heute über die klassischen Kreditprodukte

Verschlafen die Banken das Thema Finanzierung?

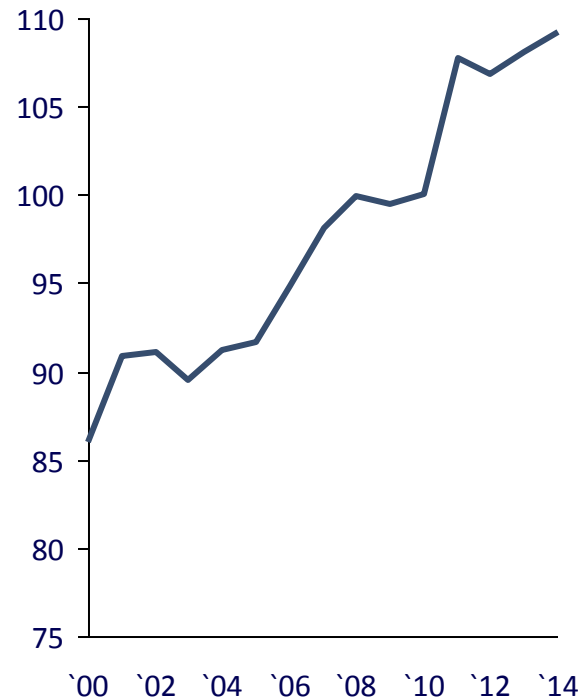
Das Investitionsverhalten der Unternehmen hat sich bereits heute verändert



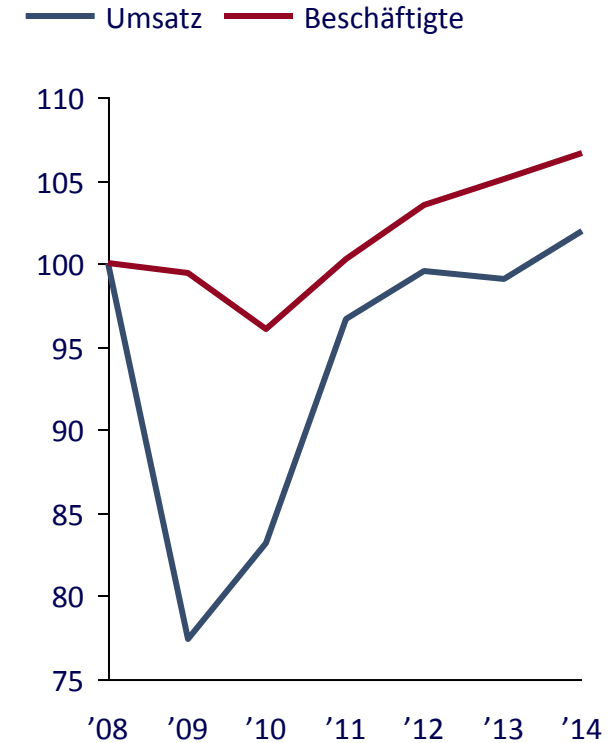
Unternehmensinvestitionen Deutschland in % des BIP



Investitionen in geistiges Eigentum (FuE, Software, Datenbanken) (2010 = 100%)



Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung VDMA (2008 = 100%)



Vorboten der Digitalisierung ...?

Die Investitionsstruktur wird sich durch die Digitalisierung nachhaltig verschieben



... hin zu investiven Kosten und immateriellen Wirtschaftsgütern

Die digitale Transformation verändert auch den Finanzierungsbedarf



...



Power by the hour bzw. Total care

z.B. Bezahlung Betriebsstunden inkl. Service statt Kauf z.B. für Flugzeugturbinen in der Luftfahrtindustrie

Lieferant

keine direkten Auswirkungen

Hersteller

Auftragsbezogene Finanzierung statt Kreditlinie

Kunde

Rückgang Bedarf Investitionskredite, planbarer Cashflow

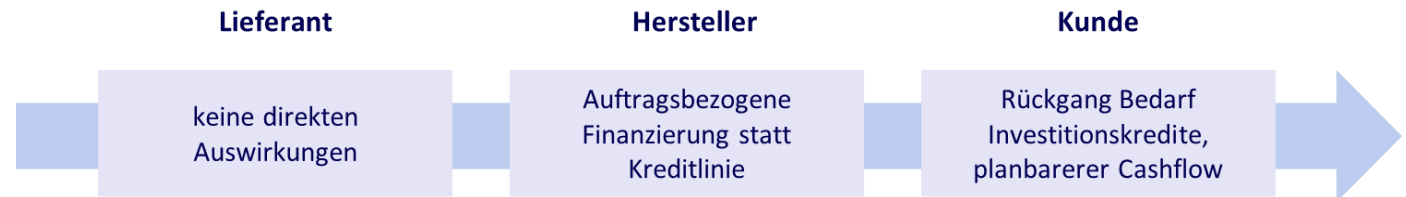
... und den Cashflow in der gesamten Wertkette

Weitere Beispiele zur Veränderung der Finanzierungsstruktur



Big Data Analytics gesteuerte Supply Chain

z.B. vollständig automatisierte und integrierte Disposition in der Nahrungsmittelindustrie



Software as a Service bzw. Cloud Computing

z.B. Miete ERP oder CRM-System statt Erwerb Lizenz

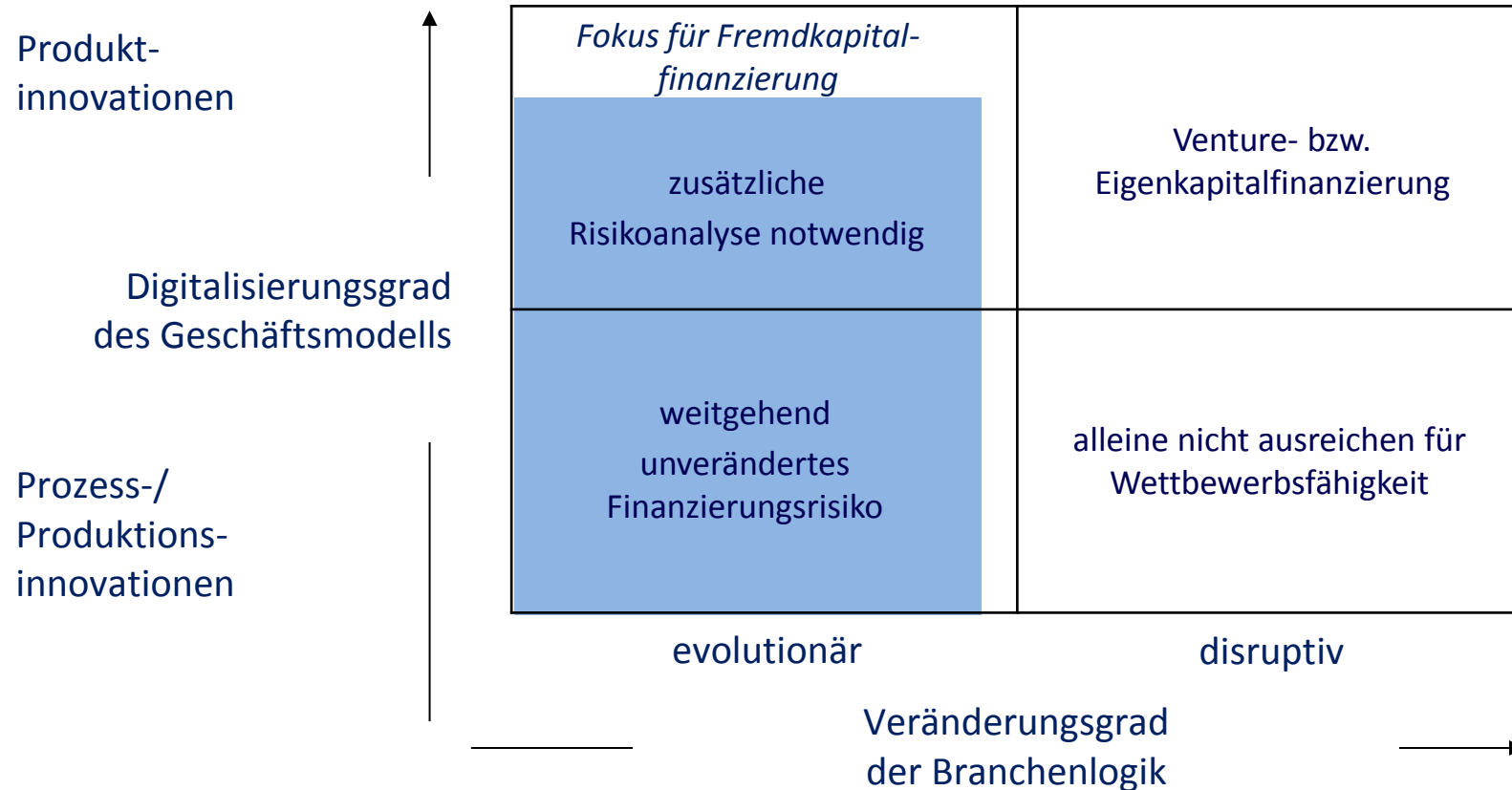
Digitalisierungsansätze weisen unterschiedliche Risikoprofile auf



Ansatz	Zielsetzungen	Risikoprofil	Anmerkung
Produktions- innovation	Steigerung Effizienz in der Produktion	+ bis ++	mit direkten messbaren Effekten, z.B. Senkung Herstellkosten, Durchlaufzeiten, Bestände
Prozess- innovation	Steigerung Produktivität in den indirekten Kernprozessen	++ bis +++	häufig nur mit indirekten Kosteneffekten im Overhead und/oder Reduzierung Sicherheitsbestände, Entfall Versuchsmuster etc.
Produkt- innovation	Steigerung und Erweiterung des Kundennutzens durch neue Services und Produkte	+++ bis +++++	Verbesserung des bestehenden Serviceangebotes bis hin zu neuen Nutzenangeboten bei neuen Kunden

**Von Kostensenkungen durch Technologieeinsatz bis hin zu völlig neuen
Nutzenangeboten bei neuen Kundengruppen**

Nicht alle Digitalisierungsinvestitionen sind für eine Fremdkapitalfinanzierung geeignet



Disruptive Veränderungen sind das Spielfeld von Eigen- bzw. Risikokapitalgebern

Die traditionellen Ratingsysteme können Digitalisierungsinvestitionen nur unzureichend bewerten

Ebene	Fokus	Inhalte	Anmerkung
System-Ebene	Interne Voraussetzungen der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse zur Datenerhebung, -nutzung • Qualität der Daten • Systemarchitektur • Horizontaler Integrationsgrad 	i.d.R. kein Bestandteil des Kreditratings
Branchen-Ebene	Kundennutzen entlang der Wertschöpfungskette und zukünftiges Wertangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsfelder, Hotspots, Nutzenangebote • Substitutionsansätze Bedarfsperipherie • Plattformen 	i.d.R. kein Bestandteil des Kreditratings
Geschäftsmodell-Ebene	Ganzheitliche Sicht auf das Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Markt- und Wettbewerbsstrategie • Konfiguration, Wertschöpfung • Organisations- und Kostenstrukturen • Kernprozesse • Finanzierung 	Abbildung über das Rating, häufig mit zu starkem Fokus auf Vergangenheit

Der digitale Reifegrad des Unternehmens und der Branche ist entscheidend

Disruptive Veränderungen der Geschäftsmodelle werden zu einer Entwertung heutiger Kreditsicherheiten führen



Beispiel Innovationsfabrik Wittenstein AG

neue geräusch- und emissionsarme Produktionsstätte für Verzahnungslösungen in unmittelbarer Nähe eines Wohngebietes



Fabrik der Zukunft:

- reduziertes Innenleben
- geringerer Flächenbedarf
- „saubere“ Produktion
- Reintegration in die urbane Wohnwelt (Comeback der Stadtfabrik)

Der klassische Fertigungsstandort auf der grünen Wiese verlieren an Bedeutung (und Wert)

Exkurs: Unternehmensbewertung und Akquisitionsfinanzierung im Kontext der Digitalisierung



Umsatz-Multiples LARGE CAP	von	bis
Beratende Dienstleistungen	0,79	1,31
Software	1,09	1,81
Telekommunikation	1,03	1,49
Medien	1,09	1,75
Handel und E-Commerce	0,74	1,39
Transport, Logistik und Touristik	0,61	0,98
Elektrotechnik und Elektronik	0,69	1,09
Fahrzeugbau und -zubehör	0,81	1,17
Maschinen- und Anlagenbau	0,84	1,16
Chemie und Kosmetik	1,02	1,53
Pharma	1,37	2,16
Textil und Bekleidung	0,84	1,23
Nahrungs- und Genussmittel	0,92	1,42
Gas, Strom, Wasser	0,81	1,19
Umwelttechnologie und erneuerbare Energien	0,80	1,21
Bau und Handwerk	0,58	0,86

Start up-Bewertung?

- Verkaufspreis Thermostat ca. 250 USD, Lebensdauer rd. 5 Jahre
- ca. 130 Millionen Haushalte in den USA
- Jahresumsatz von 3,2 Mrd. USD: Marktanteil von 50% innerhalb von 5 Jahren notwendig

Übernahme von Nest Labs durch Google



- Hersteller von vernetzten Thermostaten und Rauchmeldern
- Kaufpreis: 3,2 Mrd. USD
- $\approx 19 \times$ Umsatz 2013 (!)



Bewertung des digitalen Potentials

- Roll Out einer disruptiven Theologie für den Smart Home Sektor
- Daten zum Energie-Nutzungsverhalten machen zusätzliche Services möglich
- in-home energy audit, Messung garantierter Verbrauchssenkung nach Modernisierung und Nachrüstungen



Thesen zum Thema Digitalisierung und Finanzierung

1

Die Digitalisierung führt zu neuen und höheren Anforderungen an die Risikobewertung und Beurteilung von Geschäftsmodellen – das Kreditrating muss erweitert werden

2

Die Investitionsstruktur verändert sich und ist mit den klassischen Finanzierungsinstrumenten zukünftig nur noch schwer finanzierbar

3

Die Finanzierungsstruktur innerhalb der Wertkette ändert sich – die Betriebsmittelfinanzierung verliert zugunsten von speziellen Projekt- und Absatzfinanzierungen

4

Ohne entsprechende Konzepte und Lösungen werden die traditionellen Fremdfinanzierer insbesondere Marktanteile im Mittelstand verlieren

5

In den Bilanzen der Banken droht ein derzeit noch nicht abschätzbarer „digitaler“ Wertberichtigungsbedarf

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Lars Richter

Mitglied der Geschäftsleitung

richter@wieselhuber.de

+49 (0)89 286 23 149

+49 (0)160 7451889

www.wieselhuber.de

© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 2015

Bildmaterial: W&P, shutterstock, fotolia