

EDITORIAL

Unternehmen jetzt aktiv gestalten für die Zeit nach der Krise

Liebe Kund/inn/en und Partner,

die aktuelle Situation fordert von uns allen höchste Sensibilität und rasches Handeln. Wir erleben einen einzigartigen Stopp unserer ökonomischen Leistungsstärke, den Zusammenbruch von Lieferketten und in der Folge einen mehr als einschneidenden Angebots- und Nachfrageschock. Längst ist absehbar, dass der Corona-Virus zahlreiche Unternehmen vor eine historische Herausforderung stellen wird. Bis vor Kurzem blickten wir alle noch ungläubig nach China – nun bestimmen die Ereignisse unseren Alltag – in Europa – in Deutschland – in unseren 4 Wänden.

Das IFO Institut bezeichnet diese Situation als ein Szenario, das alles übersteigen wird, was aus Wirtschaftskrisen oder Naturkatastrophen der letzten Jahrzehnte in Deutschland bekannt ist. Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier hat am 23. März 2020 erstmals die Möglichkeit eingeräumt, dass die Konjunktur aufgrund der Corona Krise deutlich einbrechen kann – der Rückgang des BIP werde mindestens so kräftig ausfallen wie in der Finanzkrise 2009.



Die Unternehmenszukunft aktiv und kreativ gestalten

Man muss kein Prophet sein, um sich diesen Ausführungen anzuschließen – und gleichzeitig zeigen sie, dass man nicht tatenlos zusehen möchte. Rettungsschirme und Sanierungsprogramme in noch nicht bekannter Größenordnung werden zum Erhalt der wirtschaftlichen Zukunft ins Leben gerufen. Und doch ist jeder einzelne Unternehmer in der Verantwortung, seine Zukunft individuell zu gestalten, jeder Unternehmer mit Verantwortung muss nun anpacken, die Ereignisse von morgen aktiv zu gestalten – Strategien entwickeln, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter bestmöglich unbeschadet in die Zukunft geführt werden können. Unternehmen müssen finanzwirtschaftliche Stresstests durchspielen – in Szenarien denken wie lange die Liquidität gesichert ist – Liquidität ist nun Trumpf. Die Unternehmen sollte auf jede Form einer Wagenburg-Mentalität verzichten – enger Kontakt zu Kunden und Lieferanten ist überlebenswichtig – hier können sie sich positionieren und Beziehungen intensivieren, von denen sie noch in vielen Jahren profitieren werden.

- ♦ **Finanzwirtschaftliche Stresstests durchspielen**
- ♦ **In Szenarien denken**
- ♦ **Liquidität sichern**
- ♦ **Kunden- und Lieferantenbeziehungen intensivieren**

Unternehmer sollen in diesen Tagen weiter aktiv und mit ihrem Unternehmen „arbeiten“. Niemand soll und darf in eine Schockstarre verfallen, sondern vielmehr darüber nachdenken, wie sie ihr Unternehmen am Ende dieser Krise sehen. Denn: Der aktuelle Schock bietet auch unerwartete Chancen! Es mag verrückt >>>



und unreal klingen, aber es ist unverkennbar, daß es auch in dieser Phase Unternehmen gibt, die als Gewinner hervorgehen werden. Die Phase der Digitalisierung ist längst eingeleitet, schreitet aber bisher viel zu langsam fort. Sie wird nun deutlich beschleunigt. Arbeiten von zu Hause, Homeshopping, Homebanking und vieles weitere wird nach dieser Krise in unserem Leben dauerhaft verankert sein. Ohne diesen Effekt wäre es sicherlich nicht in dem Umfang möglich gewesen, unser Leben so einschlägig zu verändern.



Wenn Unternehmer sich hier mit überzeugenden Angeboten und Leistungen positionieren können, sind zukünftig steigende Wettbewerbsvorteile darstellbar – wer sich jetzt auf diese Entwicklungen einstellt, ist für die Zeit danach gerüstet – also: Bitte nicht einigeln sondern anpacken, gestalten und kreativ weiterentwickeln, wenn es nun Gebot der Stunde ist, die Liquidität der Unternehmen zu sichern und zu gewährleisten, das aus diesem Heute ein erfolgversprechendes Morgen erwächst.

Anpacken statt einigeln

Somit möchten wir an alle Unternehmer appellieren: Bleiben Sie kreativ und widmen Sie sich mit aller Entschlossenheit Ihrer Zukunft! Es wird ein Leben nach dieser Krise geben – trotz bzw. gerade wegen der jetzigen Einschnitte wird sich unser Leben dauerhaft verändern – so viel ist sicher. Und noch etwas ist sicher: Wir bleiben – wie gewohnt – für Ihre Pläne, Projekte und Anliegen am Ball und sind für Sie da!

Herzlichst,

Jürgen Kogler
juergen.kogler@bayernconsult.de

Markus Ziehaus
markus.ziehaus@bayernconsult.de



M ü n c h e n

Ismaninger Straße 68
81675 München
T: +49 89 414198-0
muenchen@bayernconsult.de

N ü r n b e r g

Schmausenbuckstraße 90
90480 Nürnberg
T: +49 911 1469199-0
nuernberg@bayernconsult.de

L e i p z i g

Nordstraße 21
04105 Leipzig
T: +49 151 29100153
leipzig@bayernconsult.de

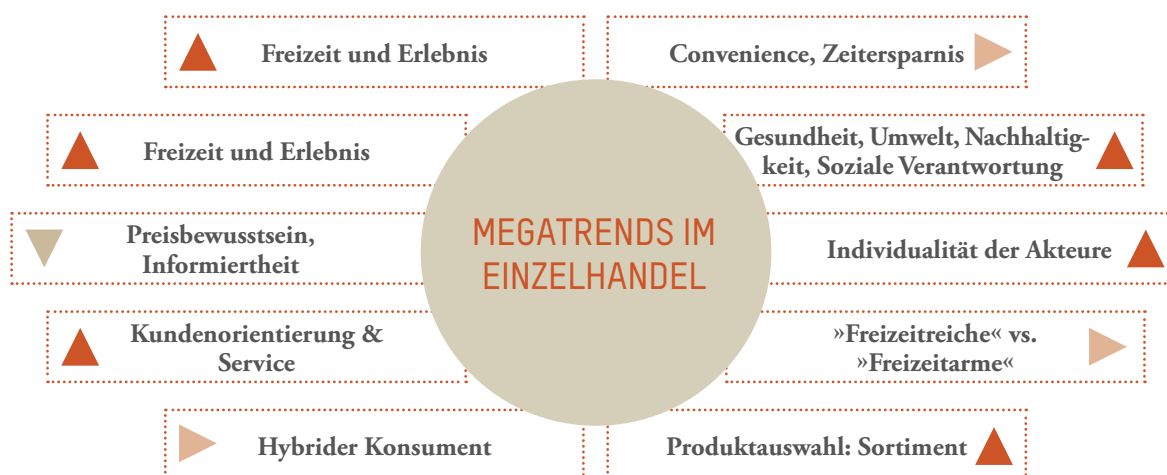


Z WIE ZARA, ZALANDO, ZAPPENDUSTER?

Der traditionelle mittelständische Einzelhandel durchlebt derzeit zwei disruptive Entwicklungen: Onlinehandel und Filialisierung verändern die Geschäftsmodelle grundlegend. Jeder Trend hätte allein schon das Potential, die Existenz vieler traditioneller Händler in Frage zu stellen. Zusammen und von der aktuellen Krise zusätzlich befeuert, erzeugen sie hohen Handlungsdruck – Fünf vor zwölf für konventionelle Handelskonzepte.

MEGATRENDS MIT ERHEBLICHEN CHANCEN

Dabei bietet der Wandel erhebliche Chancen für den Einzelhandel. Die Megatrends im Konsumentenverhalten haben ganz überwiegend positive Einflüsse. Einzig das Preisbewusstsein ist ein gewichtiger negativer Trend.



CUSTOMER JOURNEY: KUNDEN UND IHRE ENTSCHEIDUNGSWEGE VERSTEHEN

Wer als Händler erfolgreich sein will, muss seine Kunden verstehen. Dabei hilft die Customer Journey, Entscheidungswege transparent zu machen und ermöglicht Händlern, sich richtig zu positionieren. Die Frage lautet: Was bedeutet das Kundenverhalten für das eigene Geschäftsmodell?

- # BEDARFSWECKUNG: Wie erfährt mein Kunde von neuen Produkten und Technologien?
- # INFORMATION: Wie informiert sich mein Kunde?
- # VERGLEICHEN: Wie vergleicht mein Kunde? Was ist ihm wichtig?
- # KAUFENTSCHEIDUNG: Wie trifft mein Kunde seine Kaufentscheidung?
- # NUTZUNG: Wie nutzt mein Kunde die gekauften Produkte?

Die Customer Journey ist für jede Zielgruppe und bei jedem Händler unterschiedlich. Aufgabe ist es, sie als Ganzes zu verstehen und eine konsistente Antwort darauf zu finden.

EIN WARENKORB AN MÖGLICHKEITEN FÜR EINE INDIVIDUELLE STRATEGIE

Ist die Customer Journey erarbeitet, eröffnet sich dem Händler ein ganzer Korb an Möglichkeiten, sich zu positionieren. Onlineauftritt, Social Media Marketing, Concept- und Pop-Up Stores, ... nur einige Beispiele. Besonderes Augenmerk gilt dem Sortiment, es ist das wesentliche Differenzierungsmerkmal. Welche dieser Maßnahmen die richtigen sind und wie sie konkret aussehen, hängt von den Zielen und der Strategie des einzelnen Händlers ab. Bayern Consult unterstützt bei Strategieentwicklung, Konzepterstellung und Umsetzung.



KUNDENBEIRAT ALS BERATER UND BOTSCHAFTER

Ganzheitliche Betreuung von Unternehmenskunden

Mit einem Marktanteil von 54 Prozent bei gewerblichen Kunden hat die Sparkasse Vogtland mit Sitz im sächsischen Plauen eine starke Marktstellung. Dennoch erwartet sich die Leiterin des Geschäftsbereichs Unternehmenskunden, Silke Schneider, dass ihr Beraterteam im Neukundengeschäft noch initiativer wird, um diesen Status zu halten. Sie setzt dabei auf eine ganzheitliche Betreuung von der Finanzierung bis zur Geldanlage von Unternehmen und Unternehmern. Eine bedeutende Rolle spielt in ihrem Strategiekonzept der Kundenbeirat, der wichtige Impulse setzt.

Antrieb für die Verstärkung der Vertriebsaktivitäten ist die Tatsache, dass immer wieder Unternehmen verkauft und in Konzernstrukturen eingebunden werden, in denen die Sparkasse Vogtland nicht mehr zum Zug kommt. Auch finden bisweilen Unternehmer keinen Nachfolger oder müssen – was in Folge der Corona-Pandemie wohl auch im Vogtland einige Betriebe treffen wird – Insolvenz anmelden. Um als Sparkasse keine Umsatzrückgänge zu erleiden, werden aktiv Start-Ups begleitet und die Diversifikation der Beratung vorangetrieben: „Wir legen neben dem Finanzierungsgeschäft für Unternehmen immer mehr Augenmerk auf die ganzheitliche Betreuung auch der Unternehmer selbst. Das schließt die Anlagenseite mit ein. Dazu wurden Fokusgruppen gebildet, die sich ganz gezielt mit der Frage auseinandersetzen, was mit einzelnen Kunden erreicht werden soll. Das umschließt die Zielsetzungen des Kunden selbst, aber natürlich auch Ertragsüberlegungen der Sparkasse selbst: „Wir wollen immer eine Weile vor dem Wettbewerb wissen, was das Unternehmen plant und welche Bedürfnisse es in finanzieller Sicht gibt“, formuliert Silke Schneider ihre Überlegungen.



Silke Schneider, Leiterin Geschäftsbereich Unternehmenskunden, Sparkasse Vogtland

AUSGEWOGENER BRANCHENMIX IM SÄCHSISCHEN REGIERUNGSBEZIRK

Im Vogtland gibt es ein breites Spektrum an Branchen. Stark ist das mittelständische verarbeitende Gewerbe, darunter eine Reihe von Automobilzulieferern. Ein prosperierendes Baugewerbe, mittelständische Handelsbetriebe und auch der Tourismus mit der Hochburg Klingental sind Konjunkturlokomotiven. Die Sparkasse Vogtland wurde 1996 aus fünf zuvor selbständigen Mitgliedern der S-Finanzgruppe gebildet: Plauen, Auerbach, Reichenbach, Klingental und Oelsnitz wurden zusammengeführt. Heute weist die sächsische Regionalsparkasse eine Bilanzsumme von 3,3 Milliarden Euro auf. Ca. 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreuen ca. 120.000 Privat- und ca. 9.000 Firmenkonten. Für die größeren Firmenkunden (ab 1,5 Millionen Umsatz) und Unternehmenskunden (ab 10 Mio. €) ist Silke Schneider zuständig. Bei den Unternehmen soll die Sparkasse so wahrgenommen werden wie die besten Betriebe der Region: „Schnell, flexibel und lösungsorientiert.“ Diese Firmenphilosophie hat auch in der aktuellen Krise sehr geholfen. Als die Telefone nicht mehr stillstanden und die Anträge auf Finanzierungen



KUNDENBEIRAT ALS BERATER UND BOTSCHAFTER

Ganzheitliche Betreuung von Unternehmenskunden

Silke Schneider, Leiterin Geschäftsbereich Unternehmenskunden



sich stapelten, gab Silke Schneider die Parole aus: „Seid einfach für die Kunden da!“ Auch wenn es sehr fordernd war, so konnte das definierte Servicelevel, dass binnen vier Arbeitstagen Kreditanträge erledigt sein sollen, gehalten werden. Zumindest dann, wenn die Unterlagen vollständig waren. Auch wenn die aktuell durch das Virus ausgelöste Wirtschaftskrise abgefedert werden konnte, plagt die Bankmanagerin dennoch eine Sorge: „Durch die Überbrückungskredite wird die Eigenkapitalbasis geschwächt und macht es in Zukunft schwieriger, Ersatzinvestitionen zu tätigen und Innovationen auf den Weg zu bringen, die wiederum wichtig sind, um den positiven Entwicklungspfad fortzusetzen.“

WERTVOLLE IMPULSE DURCH UNTERNEHMERBEIRAT

Die Sparkasse Vogtland müsse sich den Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes ebenfalls anpassen. Dabei erwies sich die Idee, einen Kundenbeirat einzurichten, als genial. Acht Unternehmer treffen sich zwei Mal im Jahr zu einer Klausur, um sich mit den Fachleuten des Geldinstitutes auszutauschen. Die Persönlichkeiten aus der Wirtschaft sind dabei Sparringpartner für die Konzepte zur permanenten Verbesserung, sie bringen selbst Ideen ein und

geben Hinweise, was der Markt braucht und wie die Wahrnehmung des Dienstleistungsangebotes in der Wirtschaft verbessert werden kann. „Nicht zuletzt“, freut sich Silke Schneider, „sind die Beiratsmitglieder wichtige Botschafter unserer Sparkasse. Wir haben aus diesem Kreis schon tolle Empfehlungen erhalten.“

KONZEPT FÜR FIRMIENÜBERGABE SOLL KOMPETENZ STÄRKEN

Ein Manko sieht Silke Schneider derzeit noch bei der strategischen Herangehensweise an das Thema Firmenübergaben und Nachfolgeregelungen. Das zu ändern will sie zusammen mit der sparkasseninternen Vertriebssteuerung und externen Partnern die Kompetenzanmutung am Markt massiv erhöhen. Hier bringt sie auch die Bayernconsult ins Spiel. Das Beratungsunternehmen arbeitet bereits eng mit den bayerischen Sparkassen in dieser Frage zusammen und hat jüngst auch eine Niederlassung in Dresden eröffnet. Gefragt ist dabei nicht nur das Know-how in der Strategieberatung, sondern auch bei der Ermittlung und Steigerung von Unternehmenswerten der an einer Übergabe interessierten Unternehmen. „Wir sehen bei unseren Kunden die Notwendigkeit, eine ein- bis dreijährige Vorbereitungszeit vor der Übergabe zu gestalten. In dieser Zeit geht es nicht zuletzt darum, den Verkaufspreis zu steigern, indem Innovationen eingeleitet, Reserven gehoben und die Braut insgesamt hübscher gemacht wird“, formuliert die Firmenkundenexpertin.

FACHKRÄFTEMANGEL UND DIGITALISIERUNG BLEIBEN HERAUSFORDERUNG

Vor Corona waren die beiden wichtigsten Themen für Unternehmen einerseits der



KUNDENBEIRAT ALS BERATER UND BOTSCHAFTER Ganzheitliche Betreuung von Unternehmenskunden

Silke Schneider, Leiterin Geschäftsbereich Unternehmenskunden

Fachkräftemangel und andererseits die Digitalisierung. Beides werde auch in einigen Monaten wieder in den Vordergrund treten. Denn das vorübergehende Steigen der Arbeitslosenzahlen ändere nichts an der Tatsache, dass es zu wenig Schlüsselkräfte für die unterschiedlichsten Tätigkeiten gebe. Der Kampf um die besten Köpfe werde deshalb schon in naher Zukunft eine Fortsetzung finden. Gleiches gelte auch für die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0. Dabei sieht Silke Schneider zwei „Lager“: „Einerseits gibt es fortschrittliche Unternehmer, die aktiv an der Digitalisierung von Produktion, Produkten und Dienstleistungen sowie den Geschäftsfeldern arbeiten. Auf der anderen Seite stehen jene, die die Augen verschließen. Wir sehen hier als Hausbank die Aufgabe darin, unsere Kunden wachzurütteln.“ Gerade die Pandemie habe gezeigt, wie wichtig es ist, Online am Markt operieren zu können und binnen Stunden ganze Unternehmen auf Homeoffice umzustellen.

Die Sparkasse Vogtland will besonders im Bereich Innovationen durch Anschauung Mut machen: „Wir planen eine Reihe von Kundenveranstaltungen, bei denen Unternehmer ihre eigenen spannenden Produkte und Projekte vorstellen. Davon gibt es sehr viele in unserer Region. Leider wissen viele Vogtländer nicht, welche hervorragende Betriebe wir in der Region haben. Auch wenn hauptsächlich KMU und keine großen Konzerne die Wirtschaft tragen, so entstehen doch viele kreative Ideen und innovative Lösungsansätze. Wir sind stolz, dass wir diese Entwicklungen begleiten dürfen“, stellt die Sparkassen-Managerin Silke Schneider fest.



ÜBER SILKE SCHNEIDER

Silke Schneider leitet den Geschäftsbereich Unternehmenskunden der Sparkasse Vogtland (Sachsen). Sie hat zunächst eine Ausbildung als Textiltechnikerin gemacht, um dann – gemeinsam mit den neuen Bundesländern – im Jahr 1990 die Wende in Richtung Sparkasse zu vollziehen. Dort hat sie sehr rasch alle Ausbildungen der Sparkassenakademie von der Bankkauffrau über den Fachwirt bis zum Bankbetriebswirt absolviert. Zuletzt setzte sie noch ein externes Managementstudium in Frankfurt am Main darauf, mit dem sie auch die Vorstandseignung erwarb. Innerhalb der Sparkasse Vogtland startete sie in der Kreditberatung, war als Sanierungsberaterin und dort auch als Teamchefin tätig, wobei sie viel über Menschen und ihre Charaktere gelernt hat. Nach einem Abstecher in den Bereich Marktfolge erhielt sie 2015 vom neuen Vorstand das Angebot, in den Vertrieb und damit in die Beratung von Unternehmenskunden zurückzukehren. Heute leitet sie diesen Bereich und ist Vertreterin des Vorstands im Verhinderungsfall.





WIRTSCHAFTSPOTENTIAL BETRIEBSÜBERGABE

Die Sparkassengruppe baut Kompetenz bei einem Zukunftsthema auf

Markus Ziechaus, Geschäftsführer Bayern Consult

In Bayern werden in den nächsten Jahren zehntausende Unternehmen an die nächste Generation innerhalb der Familie weitergegeben oder an externe Investoren veräußert. Die Sparkassengruppe in Bayern will dieses Geschäftsfeld als federführende Hausbank stärker besetzen. Um das zu schaffen, muss das Thema aktiver angesprochen werden, ist Markus Ziechaus, Geschäftsführer der Bayernconsult, überzeugt. Außerdem brauche es Initiativen, um die Kompetenzanmutung zu stärken.



Das Thema Betriebsübergabe ist sehr sensibel. Zwar gibt es eine Beratungsunterlage (Sparkassen Finanzkonzept) für die Firmenkundenberater der Sparkassen, dass sie Unternehmer/innen im Alter von 55+ auf das Thema ansprechen sollen. Eigentlich ist das sogar ein „Muss“, weil die zeitgerechte Vorbereitung auf die Unternehmensweitergabe in die Faktoren des Ratings einfließen und damit auch Auswirkung auf die Gesamtbeurteilung der Bonität haben.

Die Praxis zeigt aber, dass dies viel zu selten ganzheitlich umgesetzt wird. Auch deshalb, weil „die Kunden diese Frage nicht gerne hören“, schildert Markus Ziechaus. Es ist nachvollziehbar, dass ein Unternehmer stark an der Weiterführung seines Lebenswerkes interessiert ist. In dieser sensiblen Situation ist es wichtig, die übergebenden Unternehmen kompetent und mit ruhiger Hand zu begleiten. Umgekehrt werden Sparkassenberater selten aktiv vom Kunden angesprochen, wobei Befragungen durch Bayernconsult ergaben, dass es „nur eine eingeschränkte Kompetenzanmutung gibt, die mit den Sparkassen in Verbindung gebracht wird,“ erklärt Ziechaus weiter.

DEN RICHTIGEN ZEITPUNKT NICHT VERPASSEN

Die „viel zu leisen Töne, die anklingen, sind nicht förderlich“, weiß Markus Ziechaus. Leider gelte bei dieser Materie das Prinzip: Das Tor macht, wer als erster den Ball ins Feld legt. Das seien aber häufig externe Berater der Unternehmen und nicht die eigene Hausbank.

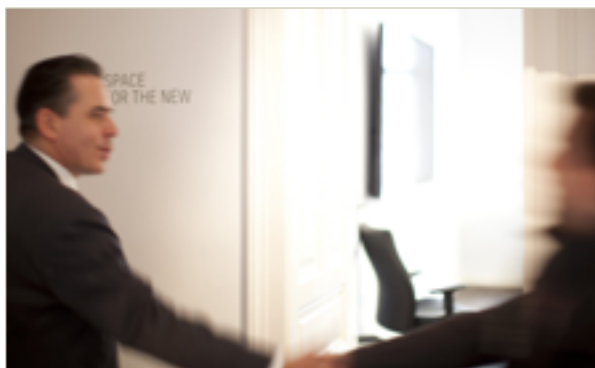
Die Zurückhaltung in der direkten und medialen Ansprache ist vielfach nicht optimal. Damit passiert es nämlich häufig, dass „der richtige Zeitpunkt verpasst wird.“ Sparkassen begleiten Unternehmen oft über Jahrzehnte und müssen dann zusehen, wie M&A Berater, Rechtsanwälte oder Steuerberater den Übergabeprozess steuern. Vorbei an der Hausbank, die dann häufig vor der Situation steht, dass der neue Eigentümer bezüglich der Bankverbindung andere Vorstellungen verfolgt.

»Bei Betriebsübergaben gilt leider allzu oft das Prinzip: Das Tor macht, wer als erster den Ball ins Feld legt.«

WIRTSCHAFTSPOTENTIAL BETRIEBSÜBERGABE

Die Sparkassengruppe baut Kompetenz bei einem Zukunftsthema auf

Markus Ziechaus, Geschäftsführer Bayern Consult



VORWÄRTSSTRATEGIE GEMEINSAM MIT PRIVATE BANKING

Die Strategie der Beratung der Sparkassen basiert auf zwei Fundamenten: Einerseits gelte es, nach innen Bewusstsein bei den Beratungsteams aufzubauen und die Notwendigkeit zu vermitteln, wie wichtig das Thema für die Gesamtentwicklung der jeweiligen Sparkasse ist. „Das geschieht aktuell bei einer Reihe regionaler Institute durch intensive Gespräche mit den Firmenkundenbetreuern ebenso wie mit den Private Banking Abteilungen, erklärt Ziechaus weiter. Den engen Austausch mit Unternehmen zu pflegen, stehe hier im Vordergrund. Schon sehr weit fortgeschritten in den Bemühungen sind u.a. die Sparkassen Ingolstadt-Eichstätt, Rosenheim und Passau. Einige weitere bauen diese Expertise gerade auf und andere wiederum arbeiten mit dem Hause Bayern Consult in diesem Themenfeld eng zusammen. Hierbei wird deutlich gemacht, wie eminent wichtig proaktives Vorgehen in Sachen Unternehmensübergabe ist. Die Einbindung von Vermögensberatern der Sparkassen (Co-Betreuungsfunktion) hat sich als äußerst zielführend erwiesen. Denn sie sind es letztlich, die sehr gut über die privaten Anlagebedürfnisse und Familienverhältnisse der übergabenden Personen informiert sind.

TISCHGESPRÄCHE MIT INTERESSIERTEN ÜBERGEBERN

Andererseits werden Pilotprojekte umgesetzt, wie der Beratungsprozess eines Sparkassenkunden funktionieren kann. Dabei wird das positive Zusammenspiel von Experten der jeweiligen Sparkasse mit Netzwerkpartnern aus der Finanzgruppe, zu denen auch die Bayern Consult gehört, in der Praxis erprobt. „Wir organisieren gemeinsame Tischgespräche für Unternehmer, welche die Nachfolge regeln möchten. Häufig werden dabei auch deren Familien mit an den Tisch gebeten. Das erfordert Zeit, ist aber der beste Weg, um die Übergabe für alle Beteiligten zufriedenstellend zu gestalten“, ist Markus Ziechaus überzeugt. Außerdem bietet diese Vorgehensweise die Chance, dass positiv verlaufende Übergabeprozesse durch Mundpropaganda die Runde machen.





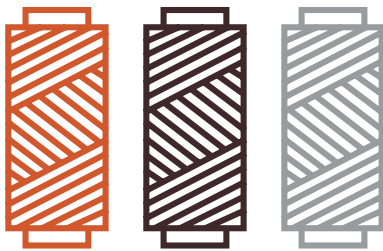
BUSINESS CASE

MASSGESCHNEIDERTE RESTRUKTURIERUNG

AUSGANGSLAGE

UNTERNEHMEN

Traditionsunternehmen in der Textilindustrie.



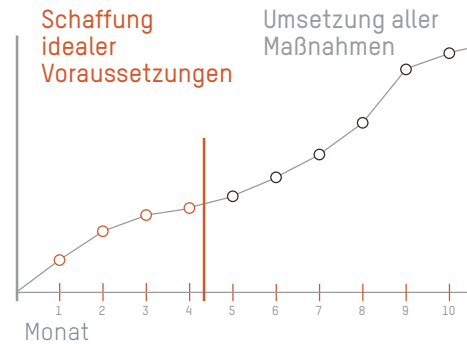
PREISENTWICKLUNG



- Preis vor Liberalisierung der Märkte
- Preiseinbruch nach Liberalisierung

HERAUSFORDERUNG

ZEIT



MITBEWERBER



in Europa kämpfen ums Überleben

LÖSUNGEN

AUFBAU

einer strukturierten Informationskultur



FESTLEGUNG

und Priorisierung von Teilprojekten



UNSER BEITRAG

- **Mit transparenten Leistungskennzahlen können die Unternehmensergebnisse objektiv diskutiert und Maßnahmen abgeleitet werden**
- **Schnellere Umsetzung durch Methodenwissen und Best Practice-Erfahrung aus ähnlich gelagerten Fällen**
- **Neutraler Partner in emotional aufgeladener Situation**

PRODUKTIVITÄTSZIELE
nach 6 Monaten um 20% übertroffen

+20%

DIGITALISIERUNG BRINGT NEUE GESCHÄFTSMODELLE

Studie: Digitale Transformation durch Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle

Michael Stummer, Senior Manager Syngroup

Industrieunternehmen und vor allem die bayrischen KMU haben ihre Geschäftsmodelle noch nicht auf die radikalen Veränderungen durch das „Internet der Dinge“ umgestellt und verlieren dadurch an Boden. Die Bayern Consult-Mutter Syngroup hat gemeinsam mit der Forschungsgesellschaft Salzburg Research und dem Kompetenzzentrum Evolaris im Auftrag des Technologie-Ministeriums die Studie „Digitale Transformation durch Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle“ erstellt. Wir haben mit unserem Kollegen Michael Stummer, Co-Autor der Studie, gesprochen.

WAS WAR DIE AUFGABENSTELLUNG DER STUDIE?

Das Ministerium wollte einen Pfad aufzeigen, wie eine Strategie für die Bewältigung der Prozesse zur digitalen Transformation aussehen kann. Es wurden schon Schritte auf dem Weg in die Industrie 4.0 zurückgelegt, es gibt aber durchaus Probleme und Barrieren. Vor allem wird aus unserer Sicht noch zu wenig der gesamte Wertschöpfungsprozess vom Lieferanten bis zum Konsumenten in Betracht gezogen. Dies gilt ohne Einschränkung auch für Bayern. Unsere Studie zeigt, dass sich die Unternehmen weitgehend auf Produktions-Automatisierung und nicht auf die Digitalisierung als strategische Aufgabenstellung konzentrieren. Es wird noch viel zu wenig die Sicht des Konsumenten eingenommen.

»Unternehmen schrecken oft davor zurück, sich zu fragen, ob ihr Geschäftsmodell noch zukunftsträchtig ist.«



WARUM IST DIE WIRTSCHAFT SO ZÖGERLICH?

Industrieunternehmen schrecken davor zurück, gewachsene Strukturen, Steuerungssysteme und Maschinenparks über Bord zu werfen und sich zu fragen, ob ihre Geschäftsmodelle noch zukunftsträchtig sind. Wir verwenden gerne die Parabel von Popcorn, bei deren Zubereitung im Topf sich anfangs wenig tut. Wenn das Öl die entscheidende Marke von 160 bis 170 Grad erreicht, beginnen die ersten Maiskörner aufzupoppen. Danach geht es blitzartig: Alle Körner gehen fast gleichzeitig hoch. Viele Branchen haben das schon erlebt, andere werden damit konfrontiert werden. Die Zahl der Branchen, die gar nicht betroffen sein werden, geht gegen Null.

WIE SOLL DAS GESCHÄFTSMODELL DER ZUKUNFT AUSSEHEN?

Die konsequente Neuausrichtung der Geschäftsphilosophie, vor allem konsequente Nutzenorientierung muss im Vordergrund stehen: Wie mache ich das Leben der Kunden einfacher? Die Automobilindustrie hat hier eine Vorreiterrolle ebenso wie Hidden Champions. Die Themen sind nicht neu aber die Lösungsansätze, die in dramatisch kürzeren Perioden entstehen. Wir

DIGITALISIERUNG BRINGT NEUE GESCHÄFTSMODELLE

Studie: Digitale Transformation durch Industrie 4.0 und neue Geschäftsmodelle

Michael Stummer, Senior Manager Syngroup



plädieren dafür, sofort mit den Veränderungen zu beginnen, sich davon zu verabschieden, alles perfekt umsetzen zu wollen.

GIBT ES UNTERNEHMEN, DIE HEUTE DAS RICHTIGE FÜR MORGEN TUN?

Eine ganze Reihe. Der Schiproduzent Atomic etwa optimiert die Produktion mit digitaler Sensorik. Es geht in Richtung Losgröße Eins mit individualisiertem Skidesign durch den Endkunden. Oder Schlotterer Sonnenschutz-Systeme, die mit digital gestützter Produktion mit automatisierter Auftrags erfassung eine große Variantenvielfalt beherrschen. Die Reihe könnte problemlos fortgesetzt werden. Viele Betriebe wählen dabei Kooperationsvarianten, lagern Start-Ups aus, beteiligen sich an Jungunternehmen oder lassen ihre Mitarbeiter in einem großen Freiraum agieren. Die Mitarbeiter sind jedenfalls aus unserer Erfahrung heraus durchaus bereit für den Wandel. Die Bremsen sitzen häufig im Management.

Zur digitalen Transformation gibt es keinen Königsweg, sondern individuelle Modelle. Aber es gibt Handlungsempfehlungen, die für alle gelten. Die wichtigsten haben wir in der Studie zusammengefaßt:

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN UNTERNEHMEN

1. Digitale Transformation in die Unternehmensstrategie integrieren
2. Mit Stakeholdern im Wertschöpfungsnetzwerk technisch-inhaltlich abstimmen
3. IT- und Datensicherheit proaktiv sichern
4. Eine eigene Datenstrategie entwickeln
5. Aktive Kommunikation zu Mitarbeitenden
6. Weiterbildung für alle Mitarbeitenden
7. Neue Geschäftsmodelle als Intra-Entrepreneurships entwickeln.



Michael Stummer war am Lehrstuhl für Produktion und Logistik der Universität Wien tätig, bevor er zu Syngroup wechselte. Als Experte für Prozessoptimierung, Kennzahlensysteme und Lean Management baut er auf der Erfahrung aus einer Vielzahl internationaler Projekte in allen Industrie-Kernbranchen auf. Michael Stummer ist bei Syngroup und Bayern Consult verantwortlich für Digitalisierung und Wissensma-



BRÜCKE ZWISCHEN PERSÖNLICHEM GESPRÄCH UND DIGITALISIERUNG



**Persönliche Betreuung gehört zur Sparkassengenetik,
der Algorithmus nicht**

Wolfgang Riedl, Bayern LB

Die Geschäftskunden der bayerischen Sparkassen sind durch Digitalisierung, unsichere Kojunktorentwicklung, Fachkräftemangel und oft auch durch Themen rund um die Unternehmensnachfolge gefordert. Bei den Sparkassen selbst tun sich Brüche zwischen Tradition und Moderne auf. „Es ist entscheidend, die Balance zwischen persönlicher Präsenz und digitaler Abwicklung des Kundengeschäfts zu wahren“, weiß Wolfgang Riedl.



Die Gegenwart der 65 Sparkassen in Bayern mit ihren mehr als 2.000 Geschäftsstellen und rund 37.000 Mitarbeitern basiert auf einer gut 200-jährigen Geschichte. Die Sparkassen stehen für eine flächendeckende Versorgung mit Finanzdienstleistungen ganz Bayern. Bis heute ist ihre große Stärke die Präsenz vor Ort und die Nähe zum Kunden. Demgegenüber entwickelt sich das Bankgeschäft zusehends digitaler. Allein schon, weil die jüngere Generation eine hohe Affinität zu Online-Dienstleistungen hat.

Dabei gebe es laut Wolfgang Riedl, Vertriebsverantwortlicher der BayernLB für den Süden Bayerns, Chancen und Risiken: „Natürlich müssen Digitalisierungsthemen auf der Agenda stehen, sich dem zu verschließen wäre fahrlässig. Aber: Der Berater vor Ort ist ein unverzichtbares Asset für die Sparkasse und die Menschen in den Regionen. Die entscheidende Herausforderung für das Bankgeschäft der Zukunft wird daher sicher darin liegen, für eine funktionierende Balance zwischen persönlicher Beratung und dem ‚Kollegen Algorithmus‘ zu sorgen.“

FOKUS AUF VERTRIEBSARBEIT

Aufgrund der immer mehr um sich greifenden Regulatorik und den steigenden Anforderungen durch die Aufsichtsbehörden bleibe

den Sparkassen, so Wolfgang Riedl, im Grunde immer weniger Ressourcen und Zeit für deren klassisches Kundengeschäft. Und auch die weiter anhaltenden niedrigen Zinsen machen es der Bankenwelt zusehends schwerer, auskömmliche Margen im Einlagen- und im Kreditgeschäft zu erzielen. „Wir beschäftigen uns intensiv mit der Situation der Sparkassen und versuchen ständig, unser Produkt- und Serviceangebot an den Bedürfnissen der Sparkassen auszurichten. In der Niedrigzinsphase sind das vor allem alternative Anlageprodukte mit auskömmlicher Rendite und mit Blick auf den herrschenden Kostendruck ressourcenschonende Prozesse, die möglichst OSPlus-basiert sind.“ Natürlich bietet die BayernLB, so Wolfgang Riedl weiter, den Sparkassen darüber hinaus alles an, was sie an Produkten und Spezial-Know-how nachfragen.

» Die entscheidende Herausforderung für das Bankgeschäft der Zukunft wird darin liegen, für eine funktionierende Balance zwischen persönlicher Beratung und dem ‚Kollegen Algorithmus‘ zu sorgen. «



BRÜCKE ZWISCHEN PERSÖNLICHEM GESPRÄCH UND DIGITALISIERUNG



**Persönliche Betreuung gehört zur Sparkassengenetik,
der Algorithmus nicht**

Wolfgang Riedl, Bayern LB



gewählten externen Kooperationspartnern – u. a. auch mit der Bayern Consult – die vollständige Prozesskette, gerade bei komplexen Fällen, abbilden. Gerade weil die Sparkassen in ihrer jeweiligen Region sehr nah an den Unternehmen und ihren Kunden sind, bietet sich hier die große Chance, diesen Wettbewerbsvorteil zu nutzen und neue Provisions- und Ertragsquellen zu erschließen.

Neben zentralen Dienstleistungen im Zahlungsverkehr sind das vor allem Produkte aus den Bereichen Firmenkunden- und Immobilienkundengeschäft, Fördergeschäft, Sorten- und Edelmetallgeschäft sowie Kapitalmarktgeschäft, im Depot A wie auch im Depot B.

UNTERNEHMENSÜBERGABEN BEGLEITEN

Erfolgreiche Firmenübergaben sind nicht nur für betroffene Unternehmer und Mitarbeiter, sondern auch gesamtwirtschaftlich für Bayern von hoher Bedeutung. Nach einer vom Bayerischen Wirtschaftsministerium veröffentlichten Studie werden im Freistaat bis 2021 knapp 30.000 Unternehmen an die nächste Generation übergeben. „Die Sparkassen können in diesem überaus wichtigen Segment meiner Meinung nach noch deutlich stärker ihre Beratungskompetenz gegenüber ihren Kunden aufzeigen. Dabei steht die BayernLB den Sparkassen mit ihrer S-Unternehmensplattform (S-UP) schon seit einigen Jahren unterstützend zur Seite.“

Die S-UP bietet eine zentrale Plattform für Kauf- und Verkaufsinteressenten. Sie flankiert den gesamten Nachfolgeprozess als neutraler Sparring-Partner und kann mit Hilfe von aus-



Wolfgang Riedl ist Regionaldirektor der BayernLB, zuständig für die Sparkassen im südlichen Bayern. Er hat in Augsburg Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und seine Laufbahn bei der KPMG in München begonnen. Seit 1994 ist der Diplom-Ökonom bei der BayernLB, seit vielen Jahren als Vertriebsverantwortlicher in der Kundengruppe bayerische Sparkassen.