



\$

\$



#



||



#

"

!

!



INDUSTRIE 4.0

Alles beherrschendes Ziel • Zukunftsinvestitionen versus Verlustfinanzierung

Unternehmensfinanzierung in der digitalen Transformation Paradigmenwechsel

Spätestens seit der Hannover Messe 2015 ist der Hype »Industrie 4.0« in der öffentlichen Diskussion. Die Bundesländer und Verbände wie der VDMA richten Initiativen und Foren ein. Die Flut der Veranstaltungen ist unüberschaubar. Die Produktion und die Produkte werden intelligent. Gibt es bald also auch die intelligente Finanzierung? Und welche Auswirkungen haben die Vernetzung der Wertschöpfung und die neuen Erlösmodelle auf die Finanzierung von Unternehmen?

Daten als Wertetreiber der Zukunft ▶ Der Diskurs über »intelligente« Produkte und Betriebsmittel erweckt den Anschein, als ob es sich bei der »Industrie 4.0« hauptsächlich um bessere bzw. teurere Maschinen handle, um fortgesetzte Automatisierung und Verkettung. Dabei liegt ein ganz grundsätzlicher Paradigmenwechsel vor. Der Treiber der digitalen Veränderungen sind Daten in Echtzeit und die so gewonnene Flexibilität.

Die Intelligenz steckt dabei weniger im Sensor als in der Mathematik, im Algorithmus, der aus der Datenflut Zusammenhänge erkennt, aus denen in Euro messbare Vorteile abgeleitet werden können. Die Bewertung dieser völlig neuen bzw. anderen Wertschöpfung ist heute noch schwierig. Die herkömmlichen Methoden greifen nicht mehr.

Die Vernetzung setzt Bestände frei ▶ Zentrales Element jeder Digitalisierung ist die vertikale Vernetzung der Wertschöpfungskette im Unternehmen sowie durchgängig vom Kunden zum Lieferanten. Die Voraussetzung dafür sind einheitliche Stammdaten, durchgängige Systeme ohne Medienbrüche sowie eine saubere Konfigurierbarkeit der Produkte. Wird dies realisiert, sinken die Durchlaufzeiten drastisch, die Dispositionen stimmen und die Kommissionen auch, so dass die Sicherheit wirklich im System und nicht am Lager liegt.

Dadurch gehen die Bestände massiv zurück, der Wertberichtigungsbedarf nimmt ab, Retouren und Qualitätsprobleme lassen nach und die Produktion läuft ruhiger, obwohl – flexibel – genau das hergestellt wird, was der Kunde wirklich will und gerade braucht. Insofern auch die Überstunden bei Menschen und Maschinen abnehmen und die Spitzenbelastungen entfallen. Wenn es dann noch eine vorausschauende Instandhaltung gibt, sinken die Standzeiten und die Produktivität der Betriebsmittel steigt.

Grundsätzlich veränderter Investitionsbedarf ▶ Waren Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, die Automatisierung und die Verkettung bisher wichtige Treiber von Investitionen, so erlaubt die »Industrie 4.0« oft

erst einmal den »Re-Fit« der bestehenden Betriebsmittel. Dank der Verbesserung der Produktivität und der Kapazitätsauslastung sinkt der Bedarf an Erweiterungsinvestitionen zunächst, wobei statt dessen aber in die Prozesse sowie in Vernetzungstechnologien zu investieren ist, in Themen also, die sich anschließend nicht im Anlagevermögen wiederfinden, so dass die investiven Kosten deutlich steigen.



Dr. Volkhard Emmrich

Die Konvergenz der Technologien und insbesondere das Erfordernis, mit großvolumigen Basisdaten richtig umzugehen, wird oft horizontale Kooperationen und Plattformen verlangen, also Zusammenarbeit auf einer Wertschöpfungsebene über Unternehmensgrenzen hinweg, wobei Technologieunternehmen und »Start-ups« einzubeziehen sein werden. An die Stelle klassischer Investitionen treten künftig eher »Business-

Development«-Projekte, also die Entwicklung von Geschäften über einen längeren Zeitraum hinweg, mit unterschiedlichen Vorlaufkosten, Meilensteinen und Finanzierungsbedarfen. Dies alles unter dem Vorzeichen, dass die Kooperationspartner verschiedene Bonitäten und damit verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten haben.

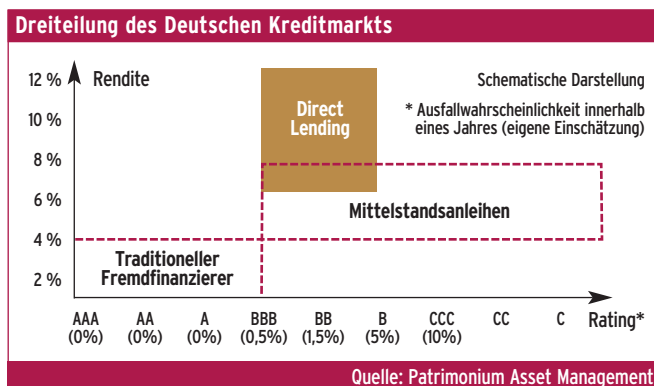
Nicht nur »FinTechs« verändern die Finanzierungslandschaft ▶

Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle vor allem dort fundamental, wo die Wertschöpfung ausschließlich auf Informationen und eben nicht auf Hardware beruht. Außer Versicherungen sind dies insbesondere Banken, deren einzige Hardware die ausgedruckte Dokumentation ihrer letztlich digitalen Wertschöpfung ist.

Außer diversen Möglichkeiten, interne Prozesse zu digitalisieren und Dinge zu vernetzen und dem Thema, welche Daten Banken eigentlich laufend von ihren Kunden bekommen und welchen Honig sie daraus für neue Angebote saugen könnten, stellt sich die Frage, warum wir beispielsweise Musik und Texte sowohl als Medien analog oder digital auf einer Plattform auswählen können, während dies mit einer normalen Betriebsmittellinie nicht geht. Tatsächlich machen es die Liquiditätsschwemme und die jetzt mögliche Kreditgewährung durch Nichtbanken Unternehmen gegenwärtig leicht, sich zu finanzieren. Zudem bieten »FinTechs« zunehmend genau die Kreditplattformen im Internet, die bisher fehlten. In der Regel erfolgt die Finanzierung dabei nicht über die Bücher einer Bank, also ohne den Rattenschwanz aus »Basel III« und EZB/BaFin-Regulatorik. Hinzu kommt, dass sich die Möglichkeiten, Forderungen zu tranchieren, zu bündeln und als »Papier« am Kapitalmarkt zu platzieren, verbessern.

Finanzierungen in der »Industrie 4.0« ▶ Im produzierenden Gewerbe und in den nachgelagerten Handelsstufen werden die Bilanzen kürzer, da sie weniger Umlauf- und Anlagevermögen enthalten, während dafür tendenziell mehr immaterielle Vermögensgegenstände abgebildet werden. Zu finanzieren sind Vorlaufkosten für Personal, Ausgaben für IT, Technologien und Prozesse sowie Lizenzgebühren für »Data-Analytics«. Hinzu kommt Aufwand für mathematische Modelle, »Apps« und Software. Alle diese neu zu finanzierenden Themen eignen sich kaum für eine bankübliche Besicherung. Das Volumen klassischer Sicherheiten in der Bilanz (für »Asset-based«-Finanzierungen) nimmt folglich ab und der freie »Cash flow« geht zurück, da die Gelder für die genannten Vorleistungen und Investitionen in aller Regel aus dem operativen »Cash flow« stammen.

▶ Fortsetzung auf Seite 44

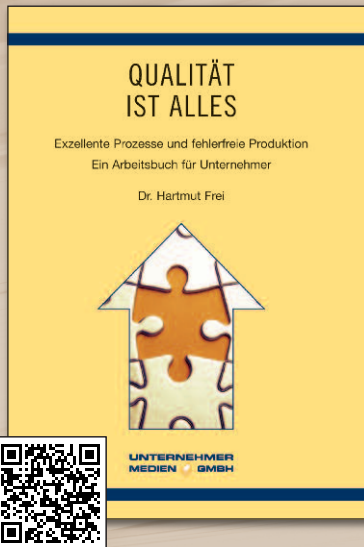


QUALITÄT IST ALLES

Exzellente Prozesse und
fehlerfreie Produktion

Ein Arbeitsbuch
für Unternehmer

Neues Standardwerk



BESTSELLER!

» Dr. Hartmut Frei

Wenn Sie Qualität nicht für ein absolutes Führungsthema halten, sollten Sie dieses Buch nicht lesen. Falls Sie Qualität aber immer schon zur Chefsache machen wollten, wird es Sie interessieren. Moderne »Null Fehler«-Konzepte leisten mehr, als das Zertifizierungs(un)wesen kann. Die Rückführung des Themas auf seine Wurzeln beseitigt teure Parallelwelten in Unternehmen. Zudem nimmt die Qualität der Produkte sowie der Prozesse nachhaltig zu. Führen heißt verändern!

ISBN: 978-3-937960-26-5 • 29,90 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-85 • Fax: -80 oder
jederzeit in unserem Online-Shop im
Internet: www.unternehmermedien.de

**UNTERNEHMER
MEDIEN GMBH**
GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

► Fortsetzung von Seite 43

Auf längere Zeiträume angelegte Digitalisierungsprojekte sind als Projektfinanzierung mit eigenem Businessplan, mit »Milestones« und mit der Hochlaufkurve der materiellen Effekte zu planen. Der Finanzierung fehlt zwar das Investitionsgut als Sicherheit, doch sie ist wie eine klassische Investitionsfinanzierung auf den durch das Projekt generierten »Cash flow« abzustellen, entweder durch höhere Erträge oder reduzierte Kosten.

Der Aufbau industrieller Plattformen, also von vertikalen bzw. horizontalen Kooperationen, wird in Projektfinanzierungen nicht immer gelingen, da Partner mit verschiedener Kapitalstruktur und Bonität beteiligt sind. Dafür bieten sich spezifische Finanzierungen im Mix aus Eigenkapital und Fremdkapital an, wobei projektspezifische »Special Purpose«-Vehikel (SPVs), also Objektgesellschaften, eine Rolle spielen können.

Bei Unternehmen der »Old Economy« wird das Altgeschäft primär die neuen Finanzierungen tragen müssen. Start-ups werden alle Instrumente der Eigenkapitalfinanzierung einzusetzen haben. Für spätere Phasen der Geschäftsentwicklung sind Spezialprodukte in der Markterprobung, die in der ersten Finanzierungsphase auf Betriebsmittel aufsetzen (»Asset based«), um im weiteren Verlauf je nach der Entwicklung der Debitoren mitzuwachsen (»Borrowing Base«).

Im Übrigen wird auch diskutiert, ob der digitale Wandel bzw. die Transformation der Geschäftsmodelle nicht auch mit neuen Finanzierungsinstrumenten, nämlich eigenkapitalbasierten Krediten von Versicherungen, Fonds und »Family Offices«, dargestellt werden kann. Zudem können Programme der Förderbanken Finanzierungsquellen sein.

Finanzierungsrisiken der Digitalisierung

► Bei ungünstiger Konstellation der Digitalisierungseffekte kann die Finanzierung von Unternehmen wanken, etwa wenn sich die Anforderungen des Markts im Kerngeschäft durch kürzere Bestellrhythmen, kleinere Losgrößen und die Forderung nach mehr Flexibilität nachhaltig ändern. Werden solche Signale überhört, treibt das die Bestände und verstopft die Produktion, wenn diese auf Komplettbearbeitung in nennenswerten Losgrößen und hohe Verkettung ausgelegt ist.

Bei rückläufigem Umsatz und fallendem »Cash flow« steigt die Bilanzsumme und da-

mit der Finanzierungsbedarf des »Working Capitals«. Zugleich fallen liquiditätswirksame (investive) Kosten für intelligente Produkte und digitale Projekte an, so dass Firmen womöglich in rote Zahlen geraten. Dabei handelt es sich aus Sicht der Unternehmen um eine Zukunftsinvestition, während die Banken von Verlustfinanzierung reden.

Finanzmanagement in der digitalen Transformation

► Die nicht nur unter finanzwirtschaftlichen Aspekten richtige Schrittfolge der Digitalisierung lautet daher:

- Rascher Abbau von Medienbrüchen und Schnittstellen, schrittweise vertikale Integration, um Bestände nachhaltig abzubauen und Liquidität freizusetzen.
- Prüfung aller Möglichkeiten für Förderkredite und Förderprogramme zur Finanzierung der investiven Kosten für marktseitigen »added value«.
- Beruhigung des Geschäfts und Abbau der Ressourcenintensität durch »Quick Wins« in der vorausschauenden Instandhaltung (»Predictive Maintenance«) sowie durch Zentralisierung der Disposition und einer mit Kunden vernetzter Absatzplanung (»Collaborative Planning«).

Im günstigsten Fall wird so mit diesen Maßnahmen sogar mehr Liquidität am kurzen Ende freigesetzt als insgesamt, auch bei längeren Projektlaufzeiten, für die digitale »Veredlung« des Geschäftsmodells nötig wird.

Ein oft vernachlässigter, aber liquiditätsrelevanter Punkt ist die Veränderung des Erlösmodells. Ansatz hier sind Zusatzgeschäfte im Anlagenbestand, Services sowie alle nutzungsabhängigen Erlösmodelle, in der die rein zeitabhängigen Zahlungen für Leasing oder Mietkaufkonzepte durch Betriebsstunden, Ausstoß oder produktivitätsabhängige Erlösmodelle ersetzt werden. Führen die Bestands- und Servicegeschäfte meist zur Vergleichmäßigung der Erlöse und des »Cash flow«, verändern alle betriebsabhängigen Konzepte die Berechnungsgrundlagen und die Risiken von Umsatz und »Cash flow« fundamental. Im richtigen Mix aber sind der digitale Wandel und die Transformation des Geschäftsmodells sauber zu finanzieren. ■

Dr. Volkhard Emmrich,
Geschäftsführender Gesellschafter
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung, München