

DIGITAL BUSINESS

GO DIGITAL – MAKE IT WORK

GELD FÜR DIGITALES

RUN AUFS GELD

Technik, Weiterbildung, Umstrukturierung: Die Digitalisierung kostet. Einmal begonnen, erfordert die Umstrukturierung immer neue Investitionen. Unternehmen brauchen einen Finanzplan - und gute Argumente für Banken und Investoren.

FINANZIERUNG /// BUSINESS-PLAN /// TRANSFORMATION

VON GEORG GERDES

Die Digitalisierung ist eines der Querschnittsthemen in der Wirtschaft. Sie betrifft jedes Unternehmen und alle Sparten – Produktion, Einkauf, Verwaltung, Vertrieb, Finanzen. Absehbar ist, dass sich dadurch Produkte und Dienstleistungen verändern, Unternehmen verdrängt werden, aber auch neue entstehen. Zurzeit stellen sie ihre Geschäfte auf den Prüfstand und restrukturieren mit digitaler Technik Abläufe und Organisation.

Das aber kostet. Die Höhe der Investitionen schwankt stark, je nachdem, ob einzelne Prozesse oder sogar Geschäftsmodelle betroffen sind. Laut Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bewegen sich die Investitionen zwischen 10.000 und mehr als 100.000 Euro im Jahr. Mittelständische Unternehmen finanzieren eher vorsichtig und hauptsächlich in die IT, meist aus eigenen Mitteln.

Dies wird sich in den kommenden Jahren ändern: Der Fokus der Ausgaben wird sich auch im Mittelstand nicht mehr nur auf die Erweiterung von Kapazitäten und die Anschaffung von Tech-



AUTOR
GEORG GERDES

ist Inhaber einer Wirtschaftskanzlei in Papenburg und konzeptio- niert mit seinen Mitarbeitern Finanzierungen für Unternehmen und berät sie in betriebswirt- schaftlichen Fragen.

nik beschränken, sondern vor allem auf die Steige- rung der Produktivität und Effizienz. Die meisten Unternehmen investieren im Zuge der digitalen Transformation

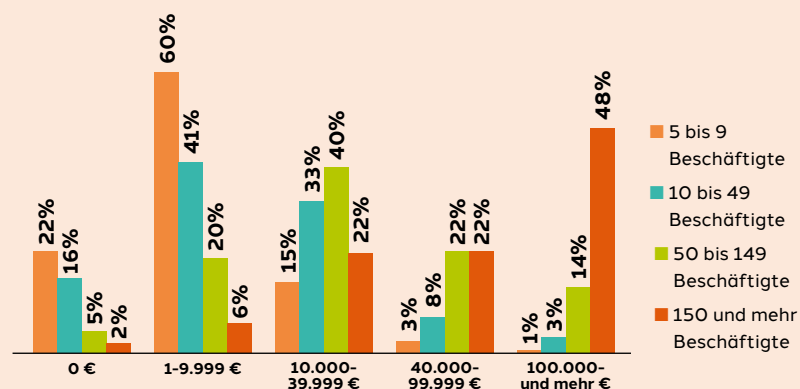
- ➔ weiter in ihre IT, mehr noch aber
- ➔ in die Anpassung und Veränderung von Abläufen,
- ➔ in die Entwicklung und Anpassung von Pro- dukten, gerade in digitale Services, sowie
- ➔ in Schulungen und Qualifizierung.

Diese Ausgaben werden meist aus dem Cashflow oder mit Krediten finanziert. Und damit beginnen die Schwierigkeiten: Banken machen Probleme, wenn sie für Digital-Projekte Geld geben sollen. Um besser verhandeln und Lösungen entwickeln zu können, sollten Unternehmer die Vergabeprozesse kennen.

Die Kreditvergabe bei Banken orientiert sich an Vergangenenem. Sie beurteilen die Bonität anhand von Erlösen, Gewinnen und anderen Kennzahlen aus Bilanz und betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) sowie der Kontoführung der letz-

Digitalisierung erfolgt überwiegend in kleinen Schritten

Jährliche Digitalisierungsausgaben zwischen 2013 und 2015



Größere Unternehmen geben mehr für die Digitalisierung aus als kleine.

Quelle: Kreditanstalt für Wiederaufbau, Berlin, 2017.

ten Jahre. Diese Daten bilden die quantitativen Faktoren für das Rating von Unternehmen. Zukunftskonzepte und Planzahlen werden zwar auch angefordert, allerdings anhand der Zahlen zur Vergangenheit auf Plausibilität überprüft. Zukunftsdaten fließen nur in geringem Umfang in das Bonitätsurteil ein. Sie runden lediglich das Bild ab. Fällt dieses schlecht aus, finanziert die Hausbank den Kredit nicht. Umgekehrt werden Kunden, deren wirtschaftliche Vergangenheit sich stark darstellt und mit denen die Bank gute Erfahrungen gemacht hat, Digitalisierungsfinanzierungen leichter bewilligt bekommen.

BANKEN FINANZIEREN LIEBER TECHNIK

In Zeiten, in denen sich Geschäftsmodelle stark verändern, wird diese rückwärtsgewandte Kreditvergabe zum Problem. Denn durch die digitale Transformation können die Zahlen eines Unternehmens stark von denen aus der Vergangenheit abweichen. So besteht die gewohnte Plausibilität zwischen Vergangenheit und Zukunft nur noch bedingt. Außerdem finanzieren Banken tendenziell lieber harte Assets, also Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, Waren. Lediglich Geldforderungen an Dritte werden als sogenannte weiche Sicherheiten anerkannt.

77%
der Digitalisierungsprojekte werden aus dem Cashflow finanziert.

Das liegt nahe: Banken sind auch gesetzlich dazu verpflichtet, auf Risiken zu achten. Sollte ein Unternehmen nicht erfolgreich agieren und seine Kredite aus dem Cashflow nicht bedienen können, kann die Bank zur Begleichung der Schulden Gebäude, Maschinen, Techniken oder aber

MEHR PARTNER FÜRS RISIKO

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) fördert die digitale Transformation der Wirtschaft: mit dem ERP- Digitalisierungs- und Innovationskredit zum Beispiel Projekte für die Industrie 4.0, die Anschaffung von Warenwirtschaftssystemen, den Aufbau von digitalen Services wie Plattformen und Apps, ja sogar Sicherheitsmaßnahmen. Bis zu 25 Millionen Euro werden zu günstigen Zinssätzen an Unternehmen vergeben, die bereits länger als zwei Jahre existieren. Diese Kredite werden in Zusammenarbeit mit den Hausbanken ausgegeben und durch das ERP-Mezzanine ergänzt: Bei dieser Finanzierung ergänzt die KfW mit bis zu 5 Millionen Euro das Kapital von Firmen.

Mehr Infos: <http://bit.ly/db-finanzierung>

Momentan sind die Zinsen niedrig – das fördert Investitionen: Doch Digitalisierung ist keine abgeschlossene Aufgabe, Unternehmen sollten folglich für eine gute Kapitalisierung sorgen. Private Equity-Gesellschaften beteiligen sich an mittelständischen Unternehmen, wenn deren Pläne lukrative Aussichten und Gewinne versprechen.

Mehr Informationen:

<http://bit.ly/db-beteiligung>

Auch die Anbieter von IT-Systemen und -Software helfen bei der Finanzierung: Längst haben SAP, Microsoft und viele andere Software-Schmieden eigene Programme aufgelegt und ermöglichen Finanzierung oder Leasing.

VS 

42% der Unternehmen planen gerade Digitalisierungsprojekte.

Forderungen besser verwerten und verkaufen.

Das Wissen von Mitarbeitern indes oder auch die Reichweite von Homepage oder Shop lassen sich nicht zu Geld machen und verwerten. Doch für

die anstehende Transformation investieren Unternehmen zwar auch in verkaufbare Technik und Maschinen, mehr aber in weiche Assets wie die Qualifizierung ihrer Angestellten sowie in die Umstrukturierung ihrer Abläufe. Den Banken fehlen in dieser Mixtur Sicherheiten, folglich stufen sie die Pläne als risikoreich ein.

KLARHEIT BRINGT MEHR KAPITAL

Was ist also zu tun? Zunächst sollte jedes Unternehmen planen, welche realen Anlagen es für die Digitalisierung benötigt und welche Kosten beim Kauf von Software, für Schulung und Beratung oder auch für die Entwicklung von Innovationen sowie für Ausfallzeiten durch Um- und Restrukturierung anfallen werden. Dieser Kosten- und Investitionsplan sollte in einem Konzept konkretisiert und schriftlich festgehalten werden.

Der Businessplan beschreibt die Ziele der Digitalisierung und quantifiziert die

veranschlagten Kosten nach einzelnen Projekten. Mit der Aussage „Wir wissen nicht genau, wie viel wir investieren müssen“ kann keine Bank umgehen. Sollten sich Schätzungen aufgrund von nicht absehbaren Veränderungen als zu niedrig oder zu hoch erweisen, finden Unternehmen mit der Bank eine Lösung. Banken brauchen Klarheit, Transparenz, Sicherheit, ein Business-Plan bietet das.

Neben Plänen und Kosten sollte darin auch die zeitliche Abfolge der Investitionen und wirtschaftlichen Entwicklungen skizziert werden. Der digitale Wandel wird sich über Jahre hinziehen und Gewinne oder Cashflow sukzessive belasten. Der Plan

- ➔ beschreibt daher, was das Unternehmen in welcher Zeit und warum verändern wird,
- ➔ quantifiziert alle notwendigen Investitionen und Ausgaben,
- ➔ schlägt einen Ablauf der Finanzierung vor, der bei Bedarf mit Steuer- oder Unternehmensberater erarbeitet wird,
- ➔ stellt dar, wie sich die Transformation auf klassische Kennzahlen und Geschäftsbericht auswirkt und gibt eine Ertrags- und Liquiditätsvorschau von mindestens drei Jahren oder bis zum Ende des Projektes.

Bei einer längerfristig moderaten Kostenbelastung reicht es vielen Unternehmen, weiterhin ihre Investitionen in Maschinen, Inventar und Gebäude teilweise oder auch insgesamt wie gewohnt über Banken zu finanzieren und dabei lange Kredit-

laufzeiten zu wählen. Mit dieser Strategie können sie wiederum aus Gewinnen oder dem Cashflow das Kapital für die weichen Assets rund um die Digitalisierung aus eigener Kraft aufbringen. Für bereits bestehende kurzfristige Finanzierungen kann mit der Bank außerdem eine Tilgungsstreckung ausgehandelt werden.

SICHERHEITEN GEGEN RISIKEN

Sollten die Beträge für weiche Projekte wachsen und die Bank sich aufgrund fehlender Sicherheiten schwer tun mit dem Finanzierungsrisiko, müssen Unternehmen Ersatz anbieten. Diese Sicherheiten können beispielsweise durch Vermögenswerte aus dem privaten Umfeld gestellt werden. Außerdem helfen auch öffentliche Institutionen wie zum Beispiel die KfW: Wie bei vielen anderen ihrer Finanzierungshilfen übernimmt sie bei ihrem ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit bis zu 70 Prozent des Risikos und stellt Hausbanken von der Haftung frei.

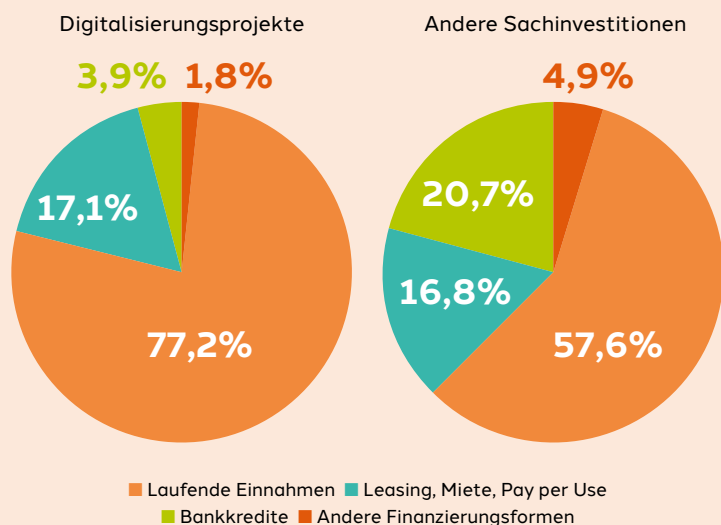
Auch die Förder- und Bürgschaftsbanken der Länder bieten vergleichbare Kreditprogramme speziell für die Digitalisierung und den Mittelstand an. Sie übernehmen bis zu 80 Prozent der Haftung und stellen Sicherheiten in Form von öffentlichen Bürgschaften. Nicht immer kennen Hausbanken diese Programme: Unternehmen, die Fördermöglichkeiten kennen, können ihre Investitionspläne damit aber besser um- und durchsetzen.

Nicht zuletzt finden Unternehmen viele regionale, nationale Förderprogramme sowie Angebote der EU, die Beratungen oder Digitalisierungsprojekte bezuschussen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unterstützt beispielsweise mit „Go-Digital“ die Digitalisierung kleiner und mittelgroßer Unternehmen. Für einzelne Digital-Projekte finden sich außerdem neue Finanzierungslösungen: Crowdfunding beispielsweise oder die Kredit- und Finanzierungsangebote von Start-ups und Fintechs, die mit neuen Finanzservices auch Alternativen zur Bank aufbauen. Diese sind aber meist teurer als klassische Finanzierungen.

Zu rechnen ist damit, dass das Angebot an alternativen Finanzierungen wächst. Digitalisierung ist keine abgeschlossene Aufgabe, sondern ein andauernder Prozess für alle Unternehmen. ➔

Digitalisierung aus eigenen Mitteln finanziert

Investitionen und Finanzierungen nach Unternehmenszielen



Unternehmen finanzieren Umstrukturierungen aus dem laufenden Geschäft.

Quelle: Kreditanstalt für Wiederaufbau, Berlin, 2017