Die Digitalisierung ist ein Marathon

Commerz Real AG auf dem Weg zu Deutschlands erstem digitalen Asset-Manager

Dr. Florian Stadlbauer

Mit der digitalen Transformation wird die langjährige Leasing-Erfolgsformel „Pay as you earn“ zum einem stark nutzungsabhängigen Leasing-Modell „Pay per use“ weiterentwickelt. Diesen Trend will die Commerz Real aufgreifen und ihre bisherige Produktpalette so weit wie möglich standardisieren und digitalisieren. Sie folgt dabei festen strategischen Prioritäten, um die Digitalisierung erfolgreich umsetzen zu können. Der Beitrag beschreibt Vorgehen und Zielbild. (Red.)

Der digitale Wandel beschäftigt Banken und Finanzdienstleister bereits seit einiger Zeit. Produkte und Leistungen können schneller erbracht werden, gleichzeitig fließen Kundenwünsche besser ein, und es entstehen neue Geschäftsmodelle und Services. Zudem verändert die Vernetzung von Wertschöpfungsketten die Beziehungen und den Austausch mit Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Lieferanten gravierend.

Laut einer aktuellen Untersuchung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie liegt der Digitalisierungsgrad der deutschen Unternehmen derzeit bei 54 von 100 möglichen Indexpunkten. Der Höchstwert von 100 signalisiert, dass ein Unternehmen, eine Branche oder die gesamte Wirtschaft vollständig digitalisiert wäre. Bis zum Jahr 2022 soll dieser Wert 58 Punkte erreichen, prognostiziert der „Monitoring-Report Wirtschaft digital 2017“.[1]

Unter Digitalisierung versteht die Untersuchung die „Veränderung von Geschäftsmodellen durch die grundlegende Modifikation der unternehmensinternen Kernprozesse, ihrer Schnittstellen zum Kunden und ihrer Produkte sowie Services durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)“.[2] Demnach ist die IKT-Branche in Deutschland digitaler Vorreiter mit 78 Indexpunkten, die Finanz- und Versicherungsdienstleister gelten immerhin als „überdurchschnittlich digitalisiert“ mit 59 Punkten, die bis 2022 auf 63 steigen sollen. Hinter dem Grad für alle Unternehmen liegt der deutsche Mittelstand zurück. Der Untersuchung zufolge seien 52 Prozent der mittelständischen Unternehmen „durchschnittlich“, 29 Prozent „niedrig“ und 19 Prozent „hoch“ digitalisiert. Grundlage dieser Ergebnisse ist eine Befragung von insgesamt 1 021 Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft aus verschiedenen Branchen.

Ein aktuelles Stimmungsbild in der deutschen Wirtschaft zeichnet die Lünendonk-Trendstudie 2017 „Wie digitalisieren Sie Ihr Business?“ Darin untersuchten die Technologieberatung Cognizant, die Lünendonk GmbH und die Technische Universität Darmstadt den Status quo der digitalen Transformation großer Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Als überraschendes Ergebnis bleibt festzustellen, dass immerhin 30 Prozent der befragten Unternehmen mit sehr großen Veränderungen für die Geschäftsmodelle ihrer Branche rechnen, allerdings erwarten dies nur 17 Prozent für das eigene Unternehmen. Bei den Banken und Finanzdienstleistern ist dieser Wert nahezu gleichauf, somit wird der Umfang an Veränderungen alle Marktteilnehmer gleichermaßen treffen.[3]

Bewahren statt Innovation?

Große Chancen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation sehen die befragten Unternehmen vorrangig in Prozessverbesserungen (84 Prozent) und der Bindung bestehender Kunden (60 Prozent). Mit 52 Prozent wird das Halten oder die Verbesserung von Wettbewerbspositionen genannt, gefolgt von der Kostenreduzierung (51 Prozent). Die Unternehmen fokussieren sich somit überwiegend auf Bewahrungs- und Verteidigungschancen, resümiert die Studie und verweist auf bisherige Entwicklungen in den Unternehmen: In den vergangenen zehn Jahren haben die Unternehmen die Informationstechnologie und Automatisierungs-

DER AUTOR:

Quelle: Commerz Real

Dr. Florian Stadlbauer, Wiesbaden,

ist Head of Digitalisierung der Commerz Real AG. Der promovierte Betriebswirt ist seit 2013 Technologiebeauftragter des hessischen Wirtschaftsministeriums.

E-Mail: florian.stadlbauer@commerzreal.com

1) Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: „Monitoring-Report Wirtschaft digital 2017 – kompakt“, Stand: Juni 2017, abrufbar unter www.bmwi.de.
2) Ebenda, S. 9.
3) Lünendonk-Trendstudie 2017, abrufbar unter http://luenendonk-shop.de/Luenendonk-Publikationen.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

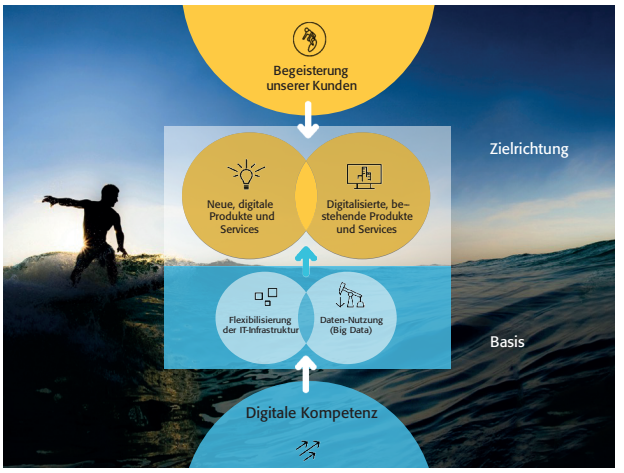
projekte dazu genutzt, um Prozesse zu verbessern und Kosten zu reduzieren. Ein Umdenken fällt daher schwer. Das gilt umso mehr, wenn innerhalb der Unternehmen nur wenige Personenkreise den Auftrag haben, eine Strategie für die digitale Transformation zu entwickeln und dabei aus den bisherigen Denkmustern ausscheren dürfen.[4]

Einen anderen Weg hingegen hat die Commerz Real gewählt und sämtliche Aktivitäten zur Digitalisierung in einem eigenen Digital-Werk gebündelt. Dort ist ein Team aus Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammengekommen, um die Kundenbedürfnisse zu eruieren und daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen. Dieses Modell befördert ein Umdenken und erleichtert die digitale Entwicklung. Das Digitalisierungsteam arbeitet agil, interdisziplinär und kreativ an neuen und bestehenden Geschäftsmodellen. Ideen werden ausprobiert, Fehler sind zulässig, um daraus zu lernen. Neue Denkweisen und Ansätze sind Voraussetzung und Ergebnis der digitalen Transformation. Bei der Commerz Real geht es im Kern darum, vernetzte Sachwerte zu verwalten und mit kundenzentrierten, digitalen Geschäftsmodellen und Services zu verknüpfen. Dies kennzeichnet einen digitalen Assetmanager.

Vernetzung via Internet

Durch eine stärkere digitale Vernetzung in traditionellen Industrien der sogenannten „Old Economy“ ergeben sich Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle, Prozesse und Partnersysteme. Wesentliche Technologietreiber sind beispielsweise das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT), Big Data, mobiles Internet, Social Media, Robotik oder künstliche Intelligenz.[5] Die digitale Transformation ist dadurch gekennzeichnet, dass Produkte und Maschinen miteinander vernetzt werden, auf der Basis von Datenströmen – beispielsweise durch „Machine-to-Machine-Communication“ – Smart-Services entstehen oder Geschäftsmodelle insofern sich verändern werden, dass bestehende Produkte aus den Bedürfnissen der Kunden heraus neu interpretiert werden.

Abbildung 1: Strategische Prioritäten



Quelle: Commerz Real

Ausgehend von der Tatsache, dass die digitale Welt mit Smartphones, Tablets, Cloud Services und umfassender Internetnutzung in den vergangenen zehn Jahren regelrecht explodiert ist, ist deren sinnvolle Nutzung nur folgerichtig. Bis 2020 wird weltweit die Anzahl an Smartphones, Tablets und PCs auf mehr als 7,3 Milliarden Einheiten steigen.[6]

Zugleich hat sich die Vernetzung der Endgeräte durch das IoT erheblich ausgeweitet. Während 1993 etwa eine Million Geräte miteinander verbunden waren, sollen bis zum Jahr 2020 etwa 1,3 Milliarden Einheiten miteinander kommunizieren und Daten austauschen.[7] Das Bundeswirtschaftsministerium gibt an, dass bereits heute mehr als 20 Milliarden Geräte und Maschinen über das Internet vernetzt sind, rund eine halbe Billion sollen es bis zum Jahr 2030 werden.[8] Neben den neuen Nutzern treten zudem neue Marktakteure in Form von Fintech-Unternehmen den traditionellen Anbietern gegenüber. Die aktuell rund 540 deutschen Fintechs[9] befeuern zum einen die zunehmende Digitalisierung, zum anderen stoßen sie in digitale Marktnischen und ergänzen das Angebot der „Old Economy“.

Während beispielsweise die Hotelkette Hilton in nahezu 100 Geschäftsjahren etwa 804 100 Zimmer in 104 Ländern aufgebaut hat und vorhält und dabei auf ein anlagenintensives Altmodell setzt,[10] kann Airbnb in nur zehn Jahren seines Bestehens dieses Angebot mit etwa 3 Millionen Inseraten in 191 Ländern toppen – wohlgemerkt mit einem neuen Geschäftsmodell, das nunmehr informationsbasiert arbeitet.[11] Die etablierten Anbieter reagieren und setzen dem Wettbewerb digitale Innovationen und Geschäftsmodelle entgegen. Aus dem Hersteller von Gabelstablern und Lagertechnikgeräten Linde hat sich die Linde Material Handling entwickelt, die wiederum hochleistungsfähige, auf den individuellen Kundennutzen zugeschnittene Materialflusslösungen anbietet. Das Unternehmen hat sich nach 50 Jahren neu erfunden und nutzt die vernetzte Industrie für eine

4) Vgl. ebenda, S. 8.
5) Vgl. ebenda, S. 12.
6) Angaben gemäß www.BT.com.
7) Vgl. Forstec und Company 2017.
8) Vgl. www.bmwi.de.
9) Vgl. www2.deloitte.com/de.
10) Hilton Woldwide Holdings: Annual Report 2016.
11) www.airbnb.de

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

intelligente Logistik mit digitalen Waren- und Materialströmen.[12]

Digitalisierung ist kein Mythos

Digitale Technologien sind längst wesentlicher Teil unserer Realität. Dennoch sollten sich Unternehmen nicht von Mythen in diesem Zusammenhang abschrecken und entmutigen lassen. Dazu gehören populäre Denkfehler, wie beispielsweise, dass die digitale Wirtschaft anders funktioniere. Fakt ist, dass es im Kern weiterhin um Geschäftsmodelle von Unternehmen geht. Im Grunde muss jeder Unternehmer wissen, was seine Kunden wünschen, um erfolgreich verkaufen zu können. Durch digitale Möglichkeiten kann dies allerdings verstärkt und der Prozess vereinfacht werden.

Als weiterer Mythos gilt, dass das Geschäftsmodell nur die sogenannten „Digital Natives" verstehen, also diejenige Generation, die im digitalen Zeitalter aufwächst und mit diesen Technologien versiert umgeht. Hingegen gehören die bekanntesten Digital-Akteure bereits zu den älteren Semestern: Google-Chef Eric Schmidt wurde 1955 geboren und war bei Einführung des Internets bereits in seinen Mittdreißigern. Der Apple-CEO Tim Cook ist Jahrgang 1960 und der Tesla-Frontmann Elon Musk hat die 40-er Marke gerissen.[13] Die Digitalisierung lässt sich mit einer Welle vergleichen: Sie wird kommen, und es gilt, nicht überrollt zu werden, sondern ihre Kraft zu nutzen, um die nächste Entwicklungsstufe in die digitale Ära zu erreichen.

Chancen für die Leasing-Branche

Für die Leasing-Branche bedeutet das, dass die seit 56 Jahren in Deutschland bestehende Geschäftsidee durch die Digitalisierung eine größere Dynamik erfährt. Die internen Prozesse werden effizienter, es besteht die Möglichkeit, mit Kunden in Echtzeit zu interagieren, und die Finanzierung neuer Technologien verändert den Markt.

Zudem hält der Trend zu mehr Full-Service-Verträgen im Leasing an – auch dies ist ein Wachstumstreiber. Dabei steht der optimierte Nutzen einer Investition im Blickpunkt des Kunden. Statt einer reinen Finanzierung erwartet er eine komplette Serviceleistung bestehend aus Finanzierung, technischem Kundendienst, Wartung und weiteren Komponenten. Für eine höhere Planungssicherheit wird dies möglichst in einer Rate zusammengefasst, sozusagen als Rundum-sorglos-Paket. Dies gilt als wirklicher Wettbewerbsvorteil gegenüber klassischen Kreditanbietern. Digitalisierung wird für die Branche somit zum Wachstumsmotor.

Strategische Prioritäten

Die Commerz Real will sich zum digitalen Assetmanager entwickeln. Dieser verwaltet vernetzte Sach-

12) Vgl. www.linde-mh.de
13) Vgl. www.capital.de.

LeasySOFT pro

Cassiopae
a Sopra Banking Software company

LeasySOFT pro ist eine hochmoderne Standardsoftware für Leasingunternehmen und Refinanzierungsbanken

Ihre Vorteile:

- Erfahrung aus über 150 Installationen in Europa (D, A, CH, CZ, SK und HU)
- Integrierte Schufa- und Creditreformanbindung
- Integrierte Finanzbuchhaltung
- Mehrwährungsfähigkeit
- SEPA mit Mandatsverwaltung
- Flexibles Reporting, IAS, US GAAP, Substanzwert nach BDL-Schema
- Integrierte Web-Lösung – Point of Sale
- Integrierte Immobilien-Lösung
- Kompetente und motivierte Mitarbeiter in Entwicklung und Support

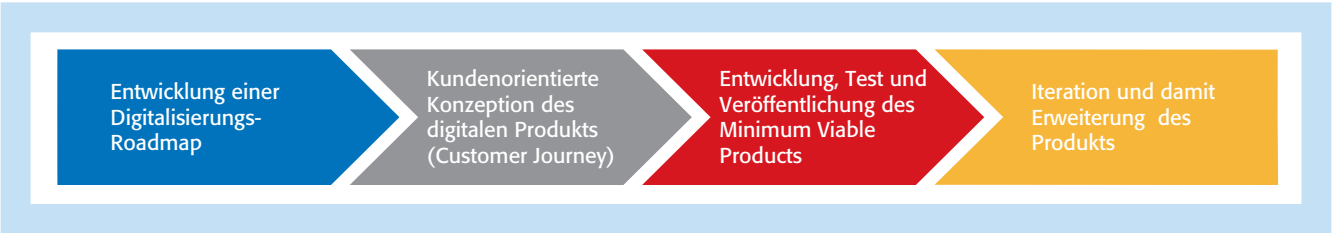
Rufen Sie uns an: + 49 89 74 82 40 22

Cassiopae GmbH
Justus Spehr
Schertlinstr. 18
81379 München

justus.spehr@cassiopae.com
www.leasysoft.de

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Abbildung 2: Vorgehen bei der Digitalisierung bestehender Produkte



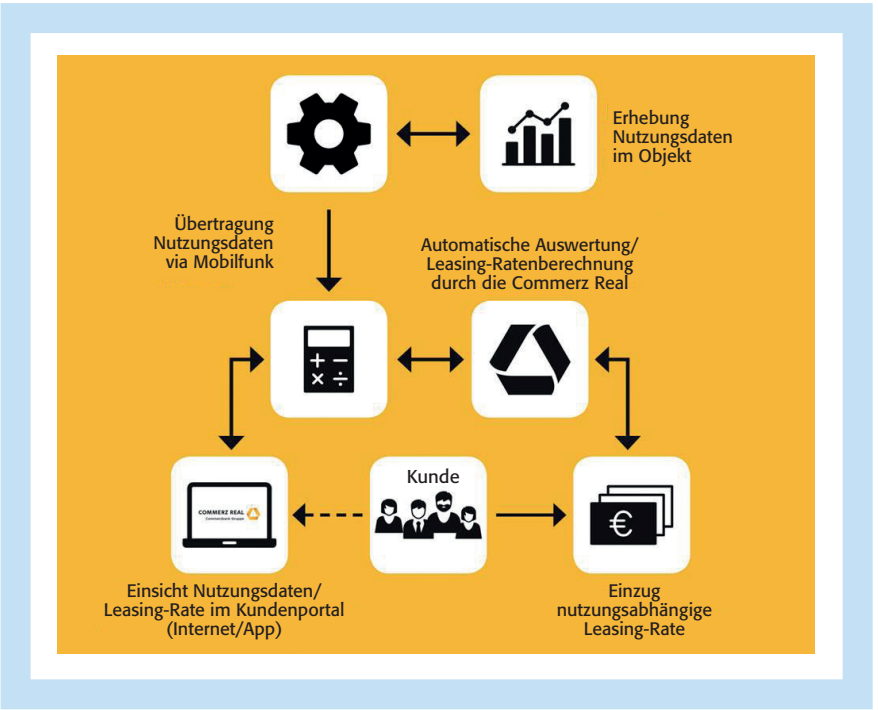
Quelle: Commerz Real

werte und verknüpft diese mit kundenzentrierten, digitalen Geschäftsmodellen und Services. Der Weg dorthin folgt sechs strategischen Prioritäten (siehe Abbildung 1, Seite 66):

- Begeisterung der Kunden,
- Steigerung der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter,
- Digitalisierung bestehender Produkte und Services,
- Entwicklung neuer Produkte und Services,
- Verbesserte Nutzung der Daten,
- Entwicklung einer flexiblen IT-Infrastruktur.

Oberstes Ziel der Digitalisierungsaktivitäten ist die Begeisterung der Kunden, um Bestandskunden an das Unternehmen zu binden, Neukunden hinzuzugewinnen und Preissensibilitäten möglichst abzubauen. Denn die veränderten Anforderungen von Kunden haben die digitale Transformation erst hervorgebracht und begünstigen sie. Wesentliche Grundlage ist die digitale Kompetenz der Mitarbeiter. Sie treiben die Digitalisierung des Unternehmens voran, müssen Veränderungen im Umfeld antizipieren und darauf reagieren können, was eine nachhaltig innovative Unternehmenskultur voraussetzt. Auf dem Weg zum digitalen Assetmanager sollen zunächst bestehende, analoge Produkte und Services digitalisiert werden, um die Effizienz und den Automatisierungsgrad zu erhöhen. Bisherige Medienbrüche werden abgebaut, weitere Schnittstellen geschaffen, was wiederum die Fehleranfälligkeit verringert und zugleich die Prozessgeschwindigkeit erheblich erhöht. Dazu bedarf es auch der Klärung, in welcher Tiefe und in welchem Umfang die Digitalisierung erfolgen kann.

Abbildung 3: Erhebungskreislauf Nutzungsdaten



Quelle: Commerz Real

Der Weg folgt dem Leitspruch von Cara Carleton „Carly" Fiorina, frühere CEO von Hewlett-Packard: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert." Die Digitalisierung bestehender Produkte folgt bei der Commerz Real einem kundenzentrierten Top-down-Ansatz (siehe Abbildung 2). Für bestehende Produkte orientiert sich das Unternehmen am Wertversprechen und folgt dem Customer Journey Mapping. Im ersten Schritt geht es also darum, sämtliche Leasing-Prozesse zu standardisieren. Dies setzt voraus, dass sich die Commerz Real von der bisherigen Leasing-Manufaktur mit hoher Individualität in den Einzelverträgen zu einer Leasing-Fabrik entwickelt. Standen bisher individuelle Großinvestitionen in Anlagen, Maschinen, Ausrüstungsgegenstände und Nutzfahrzeuge für größere Mittelstandskunden der Commerzbank im Fokus, wird sich das Unternehmen künftig auch für kleinere Geschäftskunden öffnen. Der bisherige Tanker wird somit flankiert von Schnellbooten für andere Kundengruppen und -bedürfnisse.

Für die Digitalisierung des Leasing-Prozesses wird eine Online-Leasing-Plattform aufgebaut. Diese ist

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Basis für eine kundenorientierte End-to-End-Automatisierung des Leasings. Mobilien-Leasing 4.0 wird neue Zielgruppen ansprechen und Ausgangspunkt für neue Geschäftsabschlüsse werden. Zugleich ermöglicht es eine effiziente Kundenkommunikation und erweitert die Produktpalette um Small-Ticket-Leasing.

Neue digitale Produkte und Services

Zur Entwicklung neuer digitaler Produkte und Services hat das Unternehmen einen internen Design-Thinking-Prozess aufgesetzt mit einem agilen Vorgehensmodell im Projekt. Darin erarbeiten sowohl Vertreter aus dem Fach- als auch dem IT-Bereich gemeinsam digitale Lösungen. Hinsichtlich einer externen Innovation werden Beteiligungen an geeigneten Technologieunternehmen angestrebt, die das Geschäftsmodell stützen.

Um die bestehende Produktpalette zu erweitern heißt die Erfolgsformel im Leasing „Pay per use“. Demnach wird der bisherige Ansatz „Pay as you earn“ weiterentwickelt zu einem stark nutzungsabhängigen Leasing-Modell. Mit der voranschreitenden Digitalisierung kann dank eingebauter Sensoren der Echtzeiteinsatz von Maschinen oder Anlagen gemessen, deren Wartungsbedarf und Verschleiß bestimmt und während der Vertragslaufzeit eingerechnet werden. Dadurch kann ein Investitionsobjekt viel genauer entlang seiner tatsächlichen Nutzung gemanagt und finanziert werden. Denn eine digitale Erhebung der Nutzungsdaten ermöglicht eine passgenauere Ermittlung der Restwerte der Leasing-Objekte. Das wiederum wirkt sich positiv auf den Kapitaleinsatz der Leasing-Nehmer aus und steht beispielhaft für einen Aspekt der strategischen Priorität Datennutzung (siehe Abbildung 3, Seite 68). Mit der sechsten strategischen Priorität – der Entwicklung einer flexiblen IT-Infrastruktur – soll eine hohe Skalierbarkeit und Flexibilität von IT-Ressourcen geschaffen werden, um die digitalen Geschäftsmodelle und die langfristigen Geschäftsziele unterstützen zu können. Dazu werden flexibel einsetzbare Ressourcen wie Cloud Computing, Plattformen oder Software als IT-Services ergänzend zur bestehenden IT genutzt.

Bei der Weiterentwicklung des Unternehmens ist ein Faktor zum Gelingen ganz entscheidend: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie müssen in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Neben regelmäßiger Information gehört ebenfalls die Beteiligung der Mitarbeiter an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen dazu. Die Strategie der Digitalisierung, die Meilensteine, Hintergründe und das Zielbild müssen transparent und allen Mitarbeitern regelmäßig kommuniziert werden. Zudem haben sie die Möglichkeit, eigene Vorschläge zur Digitalisierung einzureichen und bei Erfolgsaussicht umzusetzen. Dies schafft Vertrauen und sichert die Zukunftsfähigkeit einer Organisation – gerade auf dem Weg zu einer digitalen Unternehmung.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die Digitalisierung keinen Mythos darstellt und daher auch für das physische Asset-Management erhebliche Relevanz besitzt. Die Digitalisierung gleicht einem Marathon – es braucht Ausdauer und Stehvermögen. Dennoch kann in klaren strategischen Etappen das Ziel zum digitalen Assetmanager erreicht werden. Der Fokus liegt dabei auf digitalen Geschäftsmodellen. Denn Digitalisierung ist weit mehr als Informationstechnologie und die Automatisierung der Prozesse. Und zu guter Letzt: Sie ist längst Realität geworden und ein unaufhaltsamer Prozess in der weiteren Entwicklung der globalen Wirtschaft. Für die Leasing-Branche kann die Digitalisierung über Prozess- und Kostenoptimierung hinaus einen erheblichen Wachstumsschub mit neuen Geschäftsansätzen und -modellen bringen. ◄

Die zukunftssichere Standardsoftware für Leasing und Finanzierung:
leasman®
leasing manager
- Hochfunktionale Abdeckung der Kerngeschäftsprozesse
- Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit
- Umfangreiche Import-/Export-Schnittstellen und Web-Services
- Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen Systemeinführung
DELTA proveris AG
Ludwig-Richter-Straße 3, 09212 Limbach-Oberfrohna
Tel. +49 (0) 3722 / 71 70 50, www.depag.de

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH