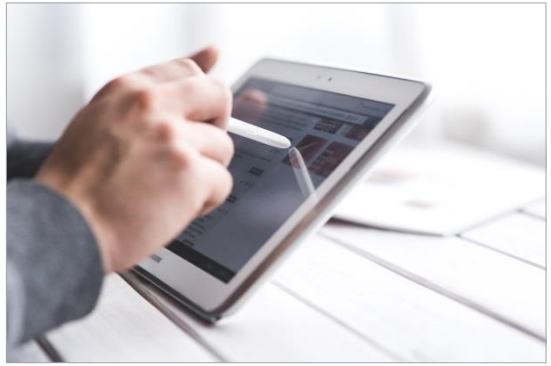
CAPCELLENCE
seit 2005 MITTELSTANDSPARTNER

Digitalisierung von Geschäftsmodellen: Chancen und Notwendigkeiten für mittelständische Unternehmen



Serie: Perspektiven für den Mittelstand

Digitalisierung ergänzt und verändert traditionelle Geschäftsmodelle in nahezu allen Wirtschaftszweigen. Es bieten sich viele Chancen, denn einiges steht noch am Anfang.

Beispiele & Entwicklungstreiber

SAP Ariba — Der digitale Marktplatz vereint das weltgrößte Geschäftsnetzwerk online.

Die weltgrößte CRM-Plattform bietet alle Software Lösungen cloud-basiert (SaaS) an. — salesforce

facebook — Das weltgrößte Medienunternehmen produziert keine eigenen Inhalte.

Chancen, aber auch Herausforderungen für mittelständische Unternehmen

Entwicklungstreiber

Wirtschaftlich

Plattformisierung
Plattformanbieter besetzen die Kundenschnittstelle durch das Entwickeln von virtuellen Marktplätzen. Die Anbieter von Dienstleistungen und Produkten drohen in der Wertschöpfungskette zurückgestuft zu werden und ihren direkten Kundenzugang zu verlieren.

Veränderung des Erlösmodells
Änderungen des Konsumentenverhaltens führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen von dem klassischen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen abwenden und ihre Erlöse zunehmend nutzungs- und ergebnisabhängig generieren.

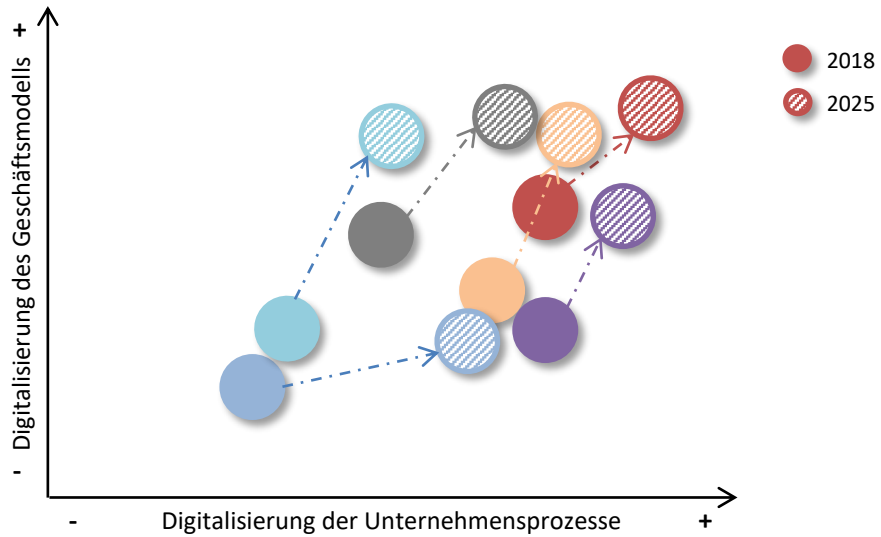
Technologisch

Cloud Computing
Durch das Anmieten von Rechenleistung, Datenspeicher und Software via Internet können Unternehmen nicht nur signifikante Kosteneinsparungen im IT- und Personalbereich erreichen, sondern es entsteht auch die Basis für neue digitale Geschäftsmodelle.

Internet of Things / Industrie 4.0
Der Echtzeitaustausch von Informationen durch miteinander kooperierende Maschinen bzw. Systemen bietet die Möglichkeit, die Daten über ein Platform-as-a-Service ("PaaS")-Modell zur weiteren Auswertung in Echtzeit zur Verfügung zu stellen.

Big Data
Zunahme von individuell gestaltbaren und automatisierten Echtzeit-Auswertungen basierend auf großen unstrukturierten Datenmengen, um Vorhersagen zu ermöglichen.

Digitalisierungsgrad nach Branchen



Elektrotechnik

Sick
- Automatische Erstellung einer elektronischen Stückliste für verbaute Sensoren in großen Anlagen zur teilautomatisierten Wiederbeschaffung

Gesundheitswesen

Selfapy
- Onlinetherapieangebote für ländliche Regionen und immobile Patienten

Gymondo
- Online-Plattform für Fitness-Kurse und Ernährungsberatung

Maschinenbau

SEW Eurodrive
- Datensammlung zum Maschinenzustand. Über Analyseverfahren (Machine Learning) Erstellung einer Prognose zu mögl. Schäden, Standzeiten und pro-aktive Warnung

Industrie

Philips
- „Lighting-as-a-Service": Verkauf von Licht als Abo statt Leuchtmitteln

Siemens
- Implementierung von Predictive-Maintenance-Systemen

Finanzdienstleistungen

Paypal
- Schneller Warenerhalt mit sicherer One-Click-Lösung

N26
- „Smartphonebank": mobile Kontoeröffnung und Geldüberweisungen

Transport & Logistik

Drivenow
- Verkauf von Mobilität statt Automobilen

DHL
- Einsatz autonomer Fahrsysteme und computergestützter Kommissionierung

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis verschiedener Studien

Digitale Transformation mit Erfolg: Chancen und Herausforderungen für mittelständische Unternehmen

Expertenmeinungen (Auszug)

„Fast jedes Unternehmen spricht aktuell von Digitalisierung, aber die meisten optimieren nur Ihre Prozesse mittels IT.“

„Trotz des Hypes sind viele digitale Geschäftsmodelle aktuell noch stark defizitär und werden von VCs am Leben gehalten.“

„Die Shared Economy hat bereits jetzt ganze Branchen verändert.“

„Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen kann nicht immer aus der bestehenden Unternehmensorganisation heraus umgesetzt werden. Oft helfen Ausgründungen und räumlich getrennte Labs mit direkter Berichtslinie zum CEO, um Akzeptanz- und Ressourcenprobleme zu lösen.

“Im Rahmen der Digitalisierung wird eine Plattformisierung diverser Geschäftsmodelle stattfinden.”

“Bange machen gilt nicht: Digitale und klassische Geschäftsmodelle werden lange parallel existieren.”

“Was digitalisiert werden kann, wird früher oder später digitalisiert! Also lieber sich selbst angreifen, als zu warten, dass Wettbewerber das übernehmen”

Quelle: Eigene Marktrecherche mit Interviews von >60 Marktteilnehmern

Chancen & Herausforderungen für mittelständische Unternehmen

	Chancen	Herausforderungen
Digitalisierung von Geschäftsmodellen	• Entstehung **neuer Wachstumsfelder und Erlösquellen** • **Steigerung der Kundenbindung & Kundenzufriedenheit** durch engere Beziehungen und präzisere Identifizierung der Bedürfnisse • Wachstum der wiederkehrenden Umsätze durch **steigende Nachfrage von Services** wie Instandhaltung & Reparaturen • Transparente und vernetzte Wertschöpfungsketten bieten **Ansatz für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**	• **Niedrigere Eintrittsbarrieren** für junge Unternehmen • **Verstärkte Monopolisierungstendenzen** durch Ausbreitung von Plattformen • **Veränderung des Geschäftsmodells** erfordert insbesondere bei stark etablierten Unternehmen ein **effektives Change-Management** • Unternehmen drohen aufgrund von Plattformanbietern teils den direkten Kundenkontakt zu verlieren und zu Zulieferern zu werden -> Geringere Margen und größere Austauschbarkeit sind meist die Folge
Digitalisierung von Unternehmensprozessen	• **Steigerung der Produktivität** von Arbeitnehmern durch **Zusammenarbeit mit vernetzten Maschinen und Robotern** • **Repatriierung** der in Niedriglohnländer ausgelagerten Wertschöpfung • **Kosteneinsparungen** durch weniger arbeitsintensive Herstellung • Kürzere Durchlauf- und Entwicklungszeiten ermöglichen **Reduktion der „Time-to-Market“** • **Einheitliche Standards** über Branchen- und Unternehmensgrenzen hinweg	• Einsatz digitaler Technologien ist meist mit **hohen Investitionen** verbunden • Technologieinvestitionen allein sind nicht ausreichend, eine **kontinuierliche Schulung und Weiterbildung** von Mitarbeitern ist unerlässlich • Zu intensiver Fokus auf Digitalisierung der Unternehmensprozesse kann zur **Vernachlässigung der Digitalisierung von Geschäftsmodellen** führen

Die Digitalisierung von Unternehmensprozessen schafft noch lange kein digitales Geschäftsmodell: Diese basieren auf Datenkreisläufe, bei den aus Daten für Kunden wertvolle Informationen werden

Digitalisierung: Unternehmensprozesse vs. Geschäftsmodelle

Geschäftsmodell-Ebene

Kundenorientierung
Wachsende Macht des Kunden bedingt Anpassung des Geschäftsmodells

Erlösmodell
Veränderung des Nutzerverhaltens erfordert Adaption des Erlösmodells

Plattformisierung
Plattformanbieter besetzen Kundenschnitt-stelle durch virtuelle Marktplätze

≠

Unternehmensprozesse und Produktebene

Industrie 4.0
Steigerung der Produktivität und Effizienz durch zunehmenden Einsatz von digitalen Produktionsprozessen

Digitale Lösungen
Substitution bestehender Produkte und Dienstleistungen durch digitale Anwendungen

- Unternehmen können durch eine Digitalisierung der Unternehmensprozesse ihre Wertschöpfungsprozesse optimieren und somit eine Reduktion ihrer Kosten und eine Steigerung der Effizienz erreichen.
- Für die Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells sind diese Veränderungen allein jedoch nicht ausreichend.
- Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert zusätzlich eine stärkere Ausrichtung auf den Kunden, die Sicherung der Schnittstelle zu ihm sowie eine Anpassung des Erlösmodells.

Handlungsoptionen & Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen

Geschäftsmodell

Change Management als kontinuierlicher Prozess
Förderung und klar kommunizierte Erwartungshaltung bzgl. Anpassungsfähigkeit und Innovation ggü. den Mitarbeitern. Schaffung einer mutigen Unternehmenskultur unter Begleitung des Top-Managements, um Ausufern zu vermeiden

Vernetzung und Kooperation
Zunehmende Kooperationen des Unternehmens mit seinen Kunden und Zulieferern sowie stärkere Vernetzung untereinander ermöglicht die Identifizierung von Ansatzpunkten und Potenzialen der Geschäftsmodelldigitalisierung

Daten und Analytik
Nutzung der gesammelten Daten und Verwertung der verarbeiteten Informationen zur Entwicklung bedarfsorientierter Produkte, Dienstleistungen und Digitalisierung des Geschäftsmodells

Organisation der Arbeit
Übergreifende Planung durch Aufbau eines „Business Model Innovation Managements“ zur Beobachtung, Initiierung, Entwicklung und Markteinführung von Geschäftsmodellinnovationen. Test durch selbst gestartete Labs / Ausgründungen

Unternehmensprozesse

Logistik
- Zunehmende Vernetzung ermöglicht Echtzeit-Verfolgung des gesamten Logistikprozesses
- Weiterentwicklung der Automatisierung
- Schnellere und transparentere Prozesse durch die Verwendung mobiler Lösungen

Produktion
- Automatisierung und Optimierung des Materialflusses
- Cloud-Lösungen unterstützen Einsatz mobiler Anwendungen
- Steigerung der Effizienz durch den Einsatz digitaler Assistenz-systeme

Marketing & Vertrieb
- Vernetzung von marketing- und vertriebsrelevanter Daten und Systeme
- Nutzung digitaler Vertriebskanäle wie Social Media, E-Commerce etc.
- Sicherung der direkten Schnittstelle zum Kunden

Services
- Zunehmende Individualisierung der Produkte
- Erweiterung der Produkte um Services entlang der gesamten Lebenszyklen
- Erhöhung der Erbring-ungsgeschwindigkeit von Serviceleistungen

Die unternehmerische Mittelstandsholding: Alternative zu Stratege und Finanzinvestor

CAPCELLENCE bietet das beste beider Welten

- **Inhabergeführte, unabhängige Partnerschaft** ohne komplizierte Entscheidungsgremien; **Unternehmerischer Investor**, der ausschließlich mit **seinem selbst erwirtschafteten Kapital** aus der eigenen Bilanz arbeitet – wir vertreten **keine anonymen Investoren**
- **Erfahrener Gesellschafter**, der Verantwortung übernimmt in Situationen wie: MBI, MBO, OBO, Nachfolge und Carve Out, aber auch bei **Eigenkapitalbedarf** zur Stärkung der strategischen Wettbewerbsposition. Wir investieren Eigenkapital in unsere Partnerunternehmen, statt diesen **liquide Mittel** zu entziehen – Keine laufenden Gebühren, Ausschüttungen, etc.
- **Sektorspezialisierungen** auf **Elektrotechnik**, **Maschinenbau & Industrietechnik** sowie **Intelligente Dienstleistungen & Software**, statt opportunistischem „wir können alles“
- **Begeisterung und Verständnis** für Visionen, Märkte, Technologien und Operations, statt reinem Fokus auf Zahlen und Reporting
- **Langfristig** ausgerichtete **Zusammenarbeit, keine kurze** Beteiligungsdauer, kein Exit-Druck
- **Unabhängig** durch freie liquide **Eigenmittel von aktuell ca. € 90 Mio.** – eher konservativere Finanzierungsstrukturen, die unsere Partnerunternehmen nicht unter Druck setzen

Unsere heutigen Partnerunternehmen

- 4WHEELS RäderHotel Deutschlands führender Service-Dienstleister im Bereich Rädermanagement, sicherheitsrelevanter Prüfung von Rädern und Einlagerung für Autohäuser und Werkstätten
- ARGO HYTOS Internationaler, technologisch führender Spezialist für hochqualitative, kundenindividuelle Hydraulik-Komponenten und Subsysteme für mobile, industrielle Anwendungen

m·u·t deutschesee SPHEROS KUNDO SystemTechnik QUNDiS ADVANCED MEASURING SOLUTIONS

Ansprechpartner

Dr. Spyros Chaveles
Geschäftsführender Gesellschafter
+49 40 - 307007 - 06
+49 171 - 3663944
spyros.chaveles@capcellence.de

Mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Unternehmensführung und dem Beteiligungsgeschäft

- 7 Jahre Geschäftsführer eines Baudienstleisters
- 4 Jahre bei der IKB Private Equity
- Seit 2005 CAPCELLENCE-Gruppe

Jörn Greinert
Associate
+49 40 - 307007 - 09
+49 174 - 7394451
joern.greinert@capcellence.de

Mehr als 5 Jahre Erfahrung im Beteiligungsgeschäft und der Unternehmensberatung

- Seit 2018 bei CAPCELLENCE
- 4 Jahre Droege Group / Unternehmensberater / Interimsmanager

CAPCELLENCE ist Investor und unternehmerischer Mittelstandspartner. Wir unterstützten Wachstumsstrategien z.B. durch gezielte, sinnvolle Zukäufe, Internationalisierung, Technologieerweiterung, fokussierte Wachstumsstrategien etc.. Nachfolgeregelungen stehen genauso in unserem Fokus, wie durch das Management initiierte Konzernausgliederungen etc.

CAPCELLENCE Mittelstandspartner GmbH – Gasstraße 4 - 22761 Hamburg - Telefon: +49 40 307007-00 - **www.capcellence.de**

Partnerschaftlich bedeutet für uns…

- Respekt vor der Person, der Arbeit und dem Freiraum des Einzelnen zu haben
- Beteiligung der Geschäftsführung und ausgewählter Führungskräfte
- Vertrauen, um gemeinsam durch Höhen und Tiefen gehen zu können
- Gemeinsame Grundwerte, bei denen die Personen sich aufeinander einlassen können

Mittelständisch bedeutet für uns…

- Kalkulierbare unternehmerische Wagnisse gemeinsam einzugehen
- Erhalt und Ausbau der führenden Marktposition
- Seriöses Handwerk mit Verstand und Kreativität in der Unternehmensführung zu leben
- Unser eigenes Kapital als weiteren bedeutenden Wettbewerbsfaktor einzusetzen