

# Digitalisieren, Finanzieren, Verändern.

Die künftige Beziehung zwischen Bank  
und Mittelstand in einer digitalen Welt.





# Einleitung

Der deutsche Mittelstand digitalisiert sich. Im Zuge der Digitalisierung verändern sich Wertschöpfungsketten und Finanzierungsanforderungen.

Firmenkundenbanken müssen daher ihre Rolle in diesem Veränderungsprozess reflektieren. Sie müssen Entscheidungen treffen und strategisch handeln, bevor die neuen Bedingungen

im Markt die eigene Bilanz erreichen. Traditionelle Produkte und Services werden nicht mehr genügen.

Das vorliegende Thesenpapier *Digitalisieren, Finanzieren, Verändern. Die künftige Beziehung zwischen Bank und Mittelstand in einer digitalen Welt* basiert auf folgenden Grundfragen:

1. Welche Rolle spielt die Bank für Unternehmen, die sich in der digitalen Transformation befinden?
2. Wie verändern sich die Geschäftsmodelle im Mittelstand durch die Digitalisierung und welche Kompetenzen werden von der Bank erwartet, um diesen Veränderungsprozess zu unterstützen?
3. Welche Digitalisierungsprojekte und welche Finanzierungsbedarfe treiben die Unternehmen?
4. Wie werden die Digitalisierungsinvestitionen finanziert?
5. Unter welchen Umständen ist der Mittelstand bereit, den Banken Daten in Echtzeit zur Verfügung zu stellen?
6. Welche künftigen Bankprodukte und Dienstleistungen zeichnen sich bereits ab? Wo könnte die Bank gegenwärtig punkten?

Die HypoVereinsbank hat PwC 2018 beauftragt, eine entsprechende Befragung von 250 Unternehmen anhand eines Onlinefragebogens durchzuführen. Teilgenommen haben Mittelständler aller Industrie-sektoren, junge Tech-Unternehmen, etablierte Traditionsbetriebe sowie Gesellschaften mit nationalem oder globalem Fokus. Ihre Antworten wurden mit Bank-, Beratungs- und Industrieexperten sowie Professoren führender Universitäten in weiteren Telefoninterviews vertieft und bewertet. Aus den Ergebnissen haben die HypoVereinsbank und PwC – orientiert an den Grundfragen – sechs Thesen für die Bank der Zukunft abgeleitet.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

**Dr. Philipp-Stephan Freber**  
Direktor, HypoVereinsbank

**Patrick Ziechmann**  
Partner, PwC

**Christian Feldmann**  
Senior Manager, PwC

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	5
1. Die Bank als Vernetzer und Reflexionspartner .....	6
2. Die Bank als Digitalisierungsberater .....	8
3. Die Digitalisierung führt zu veränderten Cash Flows und Working-Capital-Bedarfen und stellt neuartige Anforderungen an die Bank .....	11
4. Die Digitalisierung ändert die Struktur der Investitionen: vom Sachkapital zum immateriellen Kapital .....	15
5. Der Mittelstand ist bei entsprechendem Nutzen zu hoher Transparenz bereit .....	17
6. Die Bank als digitaler Serviceprovider .....	18
Fazit .....	20
Methodik und Stichprobe der Erhebung .....	21
Ihre Ansprechpartner .....	22

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Erwartungen an Banken im Zeitalter der Digitalisierung .....	7
Abb. 2	Erwartetes Ausmaß der Veränderung des Geschäftsmodells durch die Digitalisierung.....	8
Abb. 3	Erwartungen an die Art der Veränderung des Geschäftsmodells.....	9
Abb. 4	Geschäftsmodelle mit zunehmender Bedeutung im Digitalisierungszeitalter .....	9
Abb. 5	Erwartungen an die digitalen Kompetenzen der Bank .....	10
Abb. 6	Geplante Investitionen pro Jahr für Digitalisierungsprojekte.....	12
Abb. 7	Arten von Finanzierungsbedarf für Digitalisierungsprojekte .....	13
Abb. 8	Veränderte Wertschöpfungsstrukturen durch die Digitalisierung .....	14
Abb. 9	Finanzierungsformen für Digitalisierungsprojekte .....	16
Abb. 10	Bedingungen für die Bereitstellung von Echtzeitdaten.....	17
Abb. 11	Kundenwünsche an das Leistungsspektrum der Bank jenseits der traditionellen Mittelstandsfinanzierung .....	19

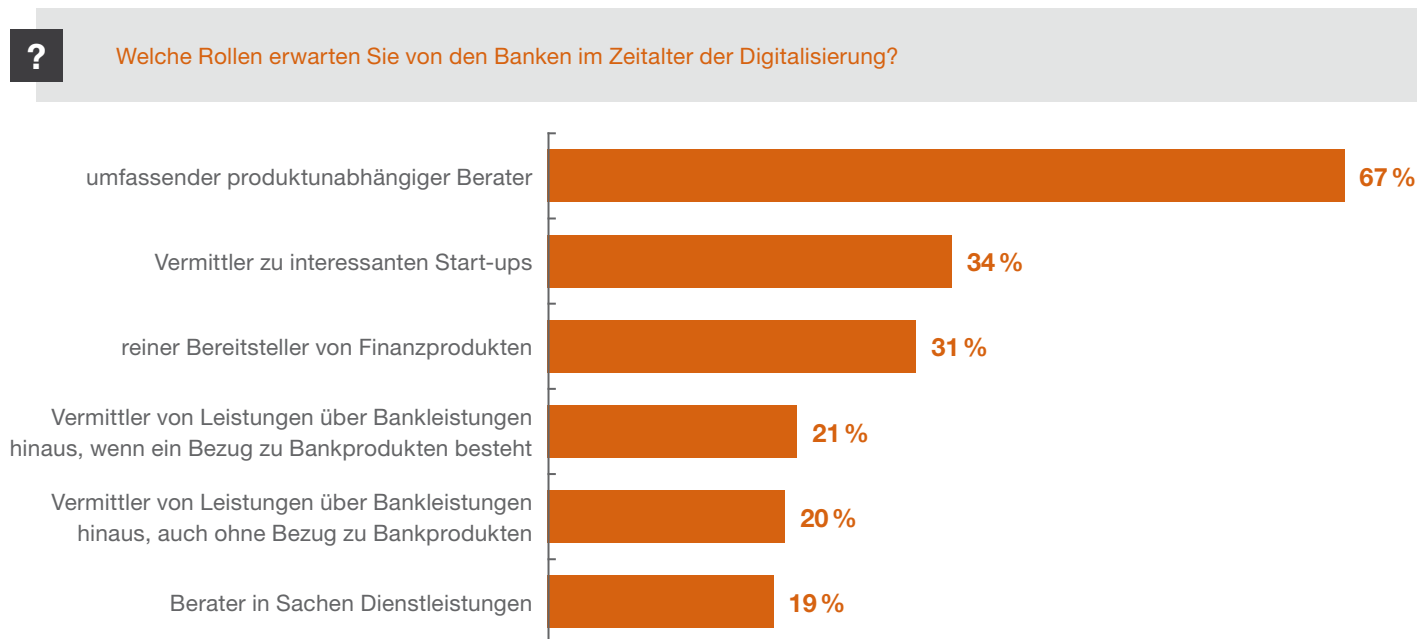


Die Bank als Vernetzer: Kunden erwarten von ihrer Bank, dass sie als Netzwerker agiert, da sie Zugang zu anderen Marktteilnehmern hat. Ein solcher Netzwerker muss den Kontakt zwischen etablierten Unternehmen und einem Ökosystem aus Partnern, Start-ups, Investoren und anderen Teilnehmern ermöglichen.

1.

Disruptive Technologien, immer kürzer werdende Produktlebens- und Innovationszyklen sowie veränderte Kundenerwartungen transformieren den Mittelstand – und damit zugleich dessen Anforderungen an die Bank. Die Bank der Zukunft muss weitaus mehr können als die Bank der Vergangenheit. So sehen schon heute nur noch 31 % der befragten Mittelständler in ihrer Hausbank einen reinen

Bereitsteller von Finanzprodukten. Zwei Drittel erwarten eine umfassende, unabhängige Beratung auch über Finanzierungsfragen hinaus. Vor allem aber wünscht sich der Mittelstand, dass seine Hausbank eine Netzwerkfunktion übernimmt, die ihm unter anderem den Zugang zu Start-ups mit vielversprechenden Technologien für das eigene Geschäftsmodell ermöglicht.

**Abb. 1** Erwartungen an Banken im Zeitalter der Digitalisierung

Etwa jedes fünfte mittelständische Unternehmen erwartet, dass Banken Dienstleistungen außerhalb des klassischen Bankgewerbes, egal ob ein Bezug zu Bankprodukten besteht oder nicht, vermitteln und zu solchen auch beraten. Damit übernimmt die Bank zum einen die Funktion eines Matchmakers, der Partner zusammenbringt (z. B. Start-ups und Mittelständler) und zum anderen eine Optimierungsfunktion, etwa indem veränderte Geschäftsmodelle durch neue Services verbessert werden. Banken bieten ihren Kunden beispielsweise über Partnerschaften mit FinTechs ergänzende Produkte, mit denen sich operative und administrative Tätigkeiten erleichtern lassen. Dies wirkt sich letztlich auch positiv auf deren Gewinn-und-Verlust-Rechnung

aus. Beispiele dafür sind etwa die Cloud Accounting Blockchain oder verschiedene HR-Verwaltungstools für Klein(st)unternehmen. Großunternehmen werden ebenfalls unterstützt, etwa, wenn sie ihr ERP-System mit dem ihrer Lieferanten verbinden wollen, um die Verwaltung des Supply-Chain-Financing zu optimieren.

Die Bank ist somit gefordert, sich jenseits des traditionellen Geschäfts als wichtiger Reflexionspartner ihrer Firmenkunden zu etablieren. Als Bindeglied zwischen Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen kann sie neue Kooperationen, Geschäftsmodelle und Prozesse ermöglichen und zentraler Ansprechpartner aller beteiligten Parteien werden.



## 2.

Die Bank als Digitalisierungsberater: Die Bank muss die individuellen Veränderungen ihrer Kunden im Zuge der digitalen Transformation genau verstehen. Nur so kann sie die einzelnen Geschäftsmodelle und damit verbundene Risiken angemessen bewerten.

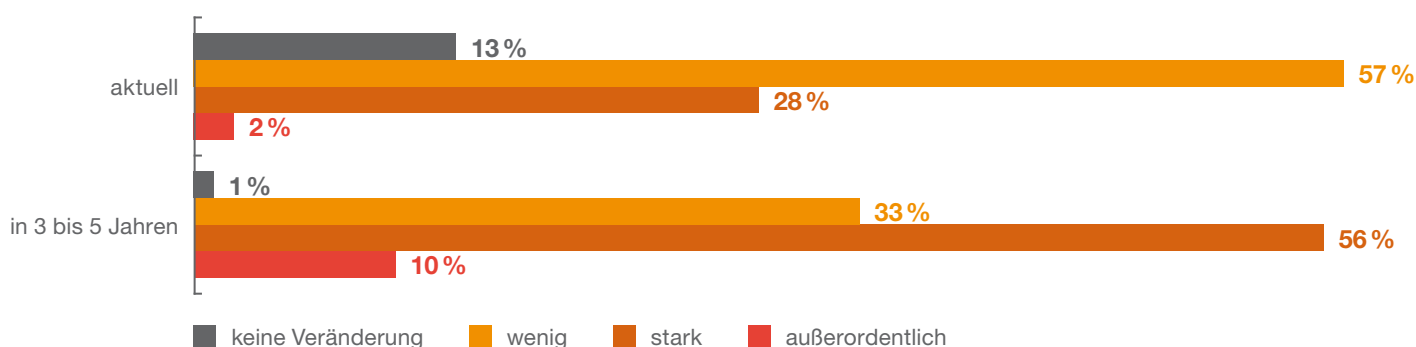
Der überwiegende Teil der befragten mittelständischen Unternehmen (66 %) sieht bei seinen Geschäftsmodellen erst in 3 bis 5 Jahren einen starken

Veränderungsbedarf durch die Digitalisierung. Die Herausforderungen der Digitalisierung werden zum Teil noch unterschätzt.

Abb. 2 Erwartetes Ausmaß der Veränderung des Geschäftsmodells durch die Digitalisierung

?

Wie stark wird die Digitalisierung Ihr Geschäftsmodell verändern?



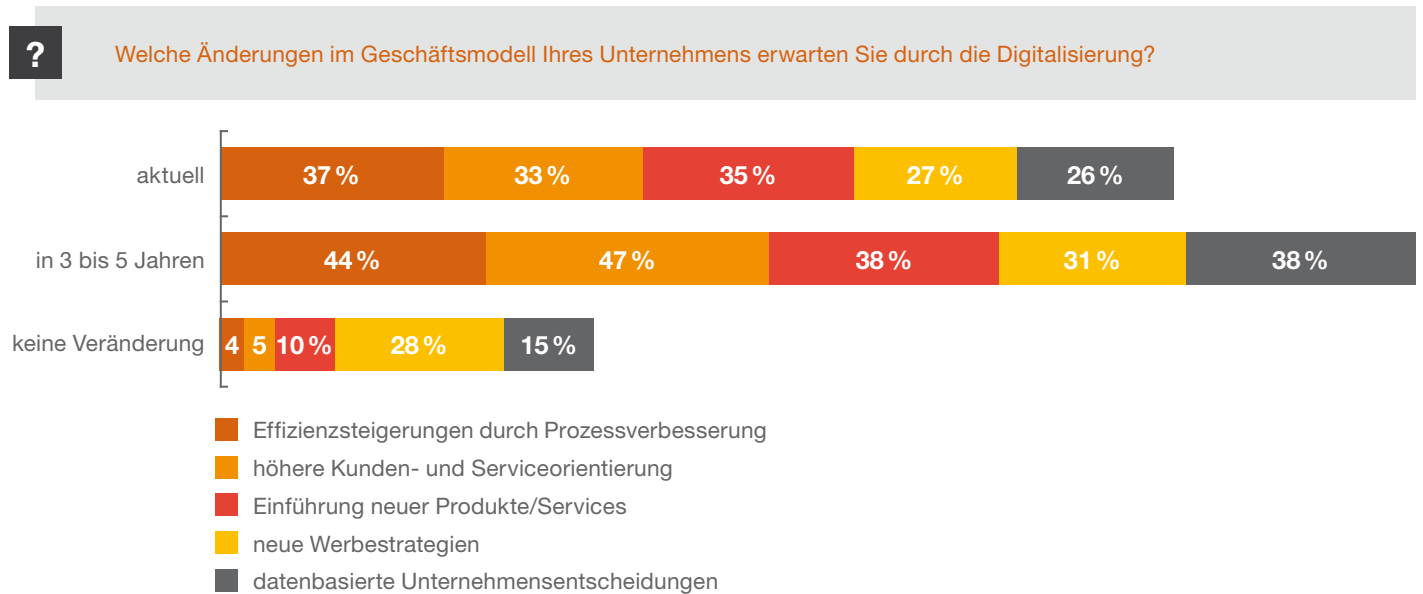


Die Nutzung von Digitalisierungs-Know-how (Big Data und neue Technologien) führt mittelfristig nach Ansicht der Befragten zu einem optimierten Kundenservice im Frontend, etwa durch eine schnellere Reaktionszeit oder

bessere Belieferung (47 %) sowie zu optimierten Prozessen im Backend, die einen effizienteren Herstellungsvorgang ermöglichen (44 %). Die Einführung neuer Produkte und Services sowie datenbasierte

Entscheidungen folgen erst an dritter Stelle (beide 38 %).

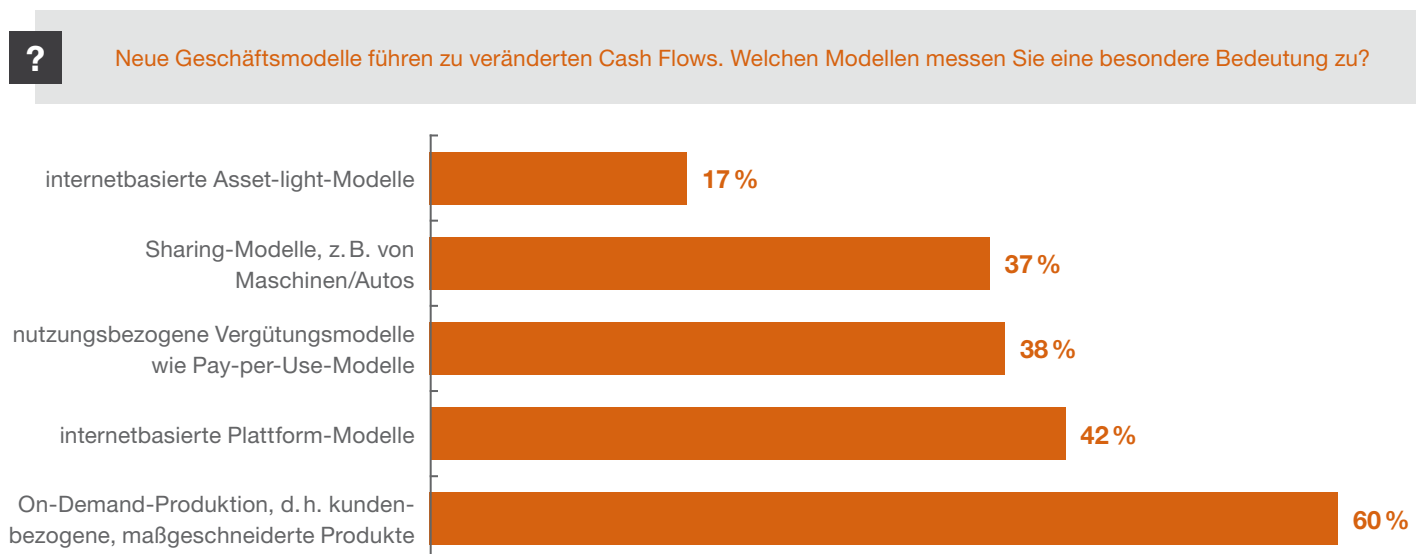
**Abb. 3** Erwartungen an die Art der Veränderung des Geschäftsmodells



Geschäftsmodelle wie plattformbasierte Angebote oder sogenannte Asset-light-Modelle schätzt der Mittelstand noch nicht als relevant

ein (17 %). Die größte Bedeutung wird dagegen kundenspezifischen, maßgeschneiderten On-Demand-Produkten zugesprochen (60 %).

**Abb. 4** Geschäftsmodelle mit zunehmender Bedeutung im Digitalisierungszeitalter



Dass Banken die Digitalisierungsmaßnahmen und -projekte ihrer Kunden im Unternehmensumfeld verstehen und angemessen bewerten können, ist den mittelständischen

Unternehmen besonders wichtig (61 %). Schließlich erwarten sie, dass die Banken sie auch bei Investitionen für physisch weniger greifbare Projekte oder Produkte begleiten.

Abb. 5 Erwartungen an die digitalen Kompetenzen der Bank



<sup>1</sup> effektives Management des Aufwands bei der Erstellung von Finanzierungslösungen für Digitalisierungsprojekte (Kunde erwartet keine steigenden Kosten)

”

„Banken verfügen im Prinzip über die Kompetenzen, um Kunden über reine Finanzthemen hinaus zu beraten. Die Möglichkeit, dass Banken als Vermittler und Anbieter von Leistungen ohne Bezug zum originären Bankgeschäft tätig werden, ist somit grundsätzlich gegeben.“

**Prof. Dr. Gösta Jamin**  
Hochschule Ludwigshafen am Rhein



### 3.

Neue Parameter im Investitions- und Liquiditätsmanagement: Neue Geschäftsmodelle führen zu veränderten Cash Flows und Working-Capital-Bedarfen. Damit verändern sich auch die Anforderungen an die Bank.

Die Befragung und die vertiefenden Interviews zeigen, dass sich die mittelständischen Unternehmen aktuell noch in einer Testphase hinsichtlich ihrer Investitionen in die Digitalisierung befinden. Dies mag darin begründet sein, dass das Thema Digitalisierung im Vergleich zu den

Großunternehmen bei ihnen noch nicht Teil der Gesamtunternehmensstrategie ist. Ein „Durchdenken“ der Digitalisierungsmöglichkeiten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg erfolgt daher oft noch nicht ganzheitlich.

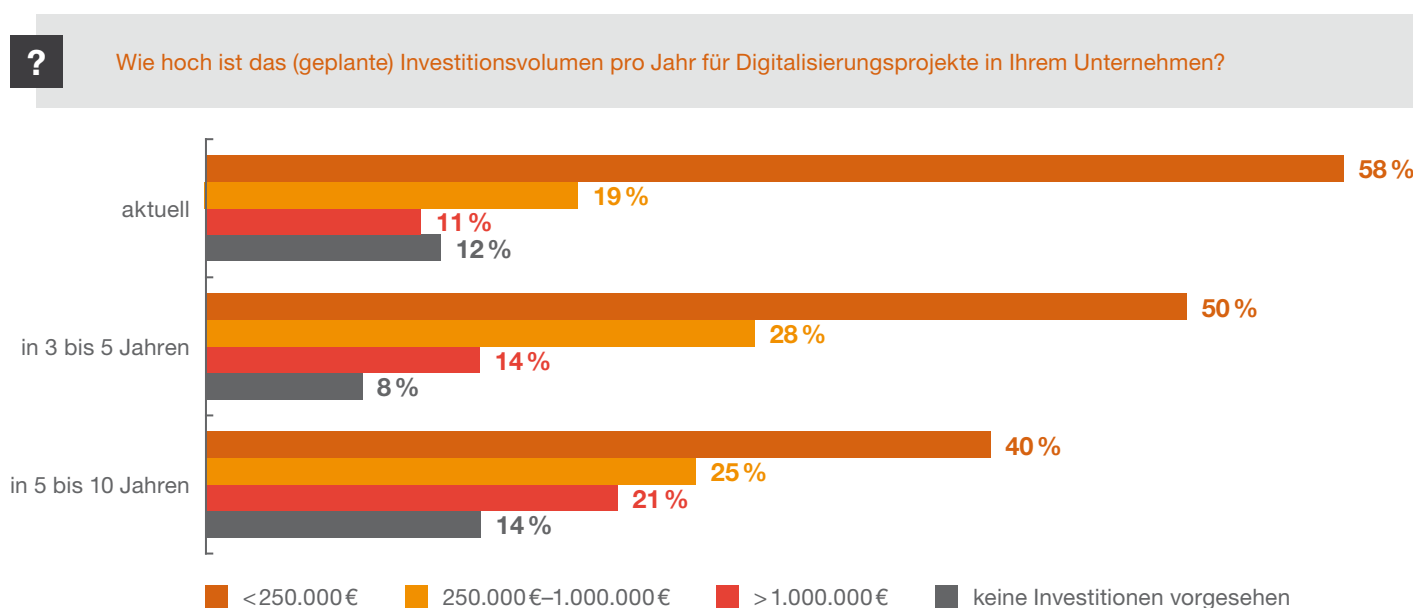
88 % der befragten Unternehmen investieren, wenn auch in kleinerem Umfang, bereits in Digitalisierungsprojekte. In 3 bis 5 Jahren werden es den Angaben zufolge sogar 92 % der Befragten sein. Dabei rechnen viele Betriebe mit steigenden Ausgaben. So beziffern bislang 58 % der Unternehmen ihre jährlichen Investitionen für Digitalisierungsprojekte mit bis zu 250.000 Euro (je nach Unternehmensgröße der

befragten Unternehmen zwischen 0,5 % und 1,2 % an Investitionen in Relation zum Umsatz). Dagegen gehen immerhin 42 % davon aus, in 3 bis 5 Jahren jährlich mehr als 250.000 Euro investieren zu müssen.

Um die Digitalisierung erfolgreich zu bewältigen, sollte nach Einschätzung von PwC allerdings von einem jährlichen Investitionsvolumen von 2 bis 5 % des Umsatzes ausgegangen

werden. Bei den befragten Unternehmen besteht demnach noch deutlicher Aufstockungsbedarf. Ein auffälliges Ergebnis der Befragung ist, dass längerfristig deutlich weniger Investitionsvolumen vorgesehen ist. Möglicherweise liegt das allein daran, dass die Unternehmens- und Investitionsplanung im deutschen Mittelstand nicht so langfristig ausgelegt ist.

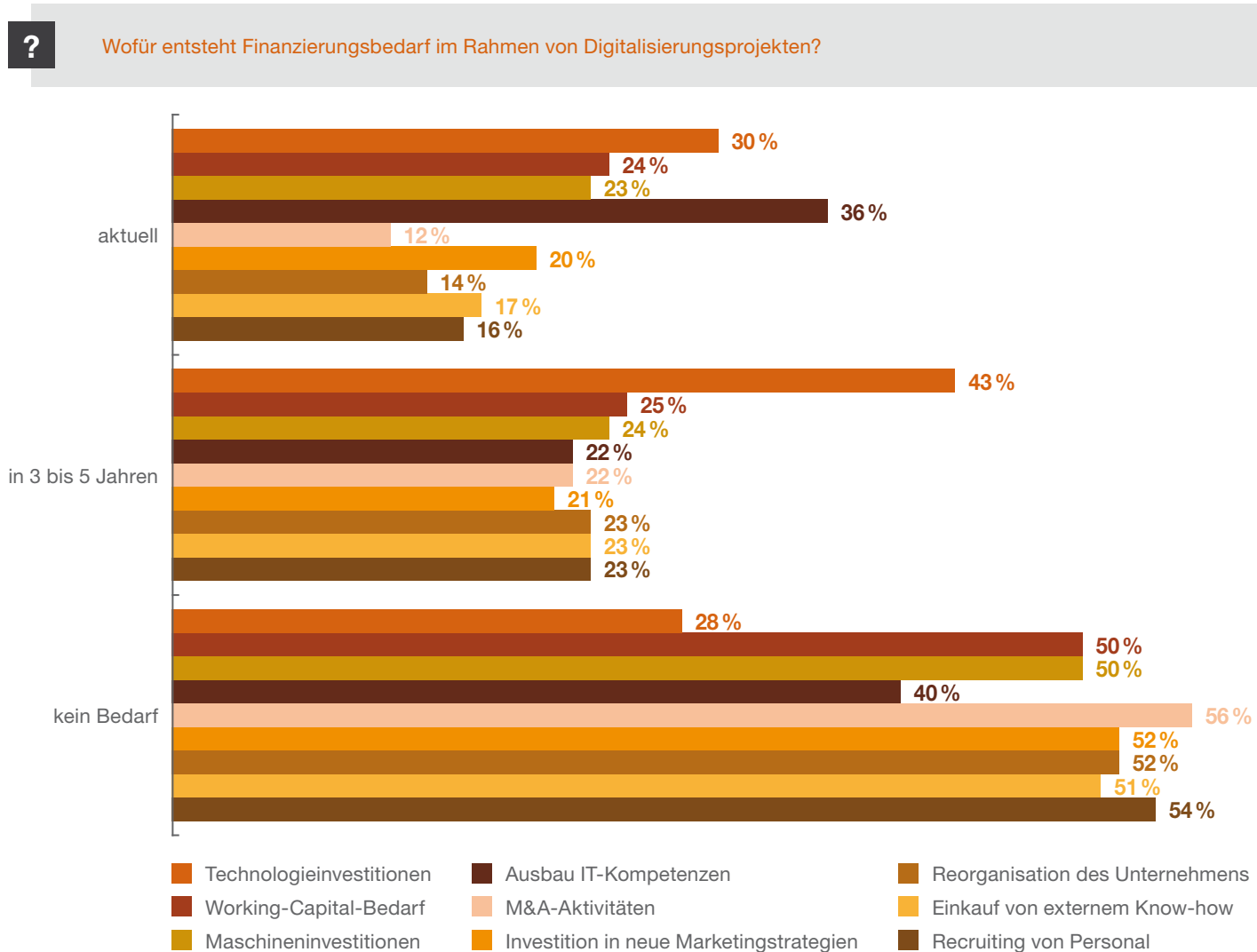
**Abb. 6 Geplante Investitionen pro Jahr für Digitalisierungsprojekte**



Den größten Bedarf sehen mittelständische Unternehmen über alle Branchen und Größenklassen hinweg mittelfristig bei Technologieinvestitionen (43 %). Aktuell steht der Aufbau der IT-Kompetenz im Fokus (36 %). Hierbei handelt es sich mehr um steigende Personalkosten als um

echte Investitionen. Kompetenzen müssen im Unternehmen erst noch aufgebaut werden. M&A-Aktivitäten zum Aufbau der Digitalisierungskompetenz werden daher erst mittelfristig gesehen (22 %).

**Abb. 7 Arten von Finanzierungsbedarf für Digitalisierungsprojekte**

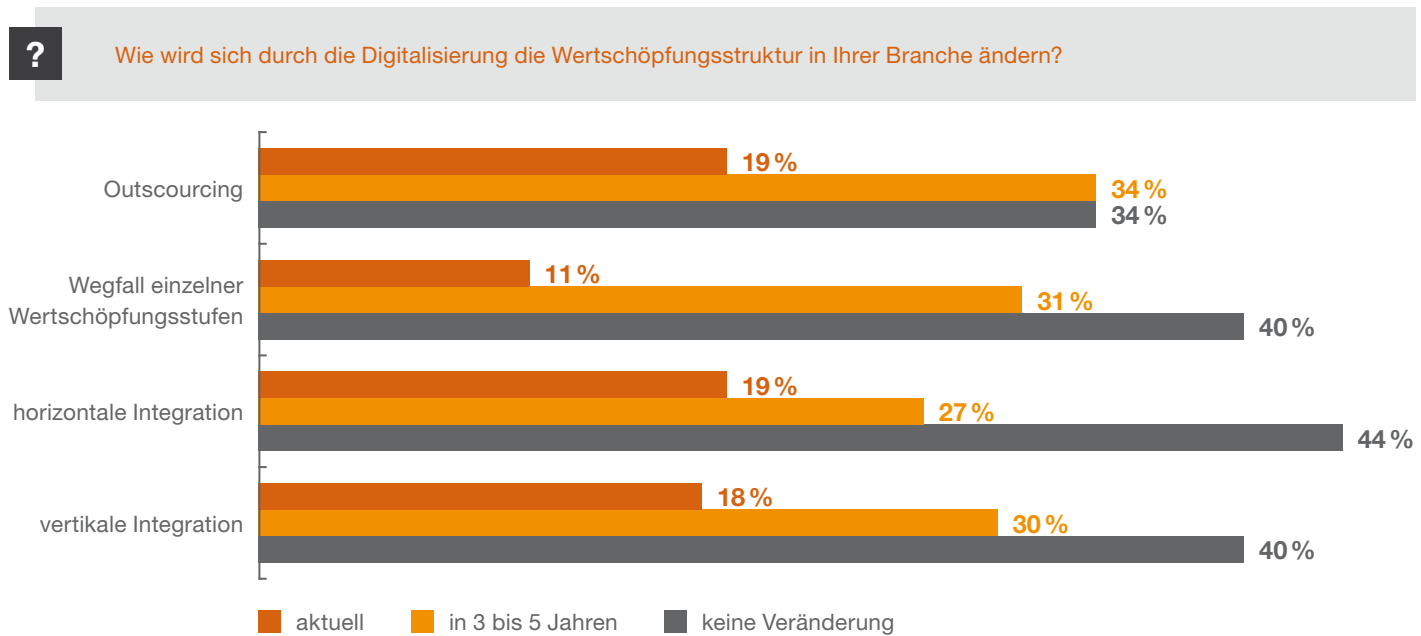


In gleichem Maße wichtig wie der Investitionsbedarf ist die Beherrschung sich verändernder Wertschöpfungsstrukturen und Zahlungsströme aufgrund neuer und digitalisierter Geschäftsmodelle. Knapp ein Drittel

der mittelständischen Unternehmen geht davon aus, dass in ihrer Branche einzelne Wertschöpfungsstufen in 3 bis 5 Jahren entweder komplett entfallen (31 %) oder zumindest ausgelagert werden (34 %). Mit einer vertikalen

Integration von Wertschöpfungsstufen rechnen 30 % und mit einer horizontalen 27 %. Die Unternehmen rücken näher zusammen.

**Abb. 8** Veränderte Wertschöpfungsstrukturen durch die Digitalisierung



Aus den vertiefenden Einzelinterviews ergab sich, dass der Wegfall von Wertschöpfungsstufen und die Digitalisierung weiterer Prozesse auch als Chance gesehen wird: Wenn beispielweise Zwischenstufen im Handel wegfallen oder weitere Fortschritte bei der Digitalisierung von Produktionsprozessen hin zu mehr „just in time“ und „just in sequence“ führen, können Lagerbestände reduziert werden. Dadurch würde sich auch der Finanzierungsbedarf verringern.

Auch neuartige Abrechnungsmodelle wie Pay-per-Use (vgl. Abb. 4) reduzieren den Kapitalbedarf. Der

Anteil klassischer Investitionen (z. B. in Maschinen) nimmt zugunsten nutzungsbezogener bzw. mietabhängiger Zahlungsströme ab.

Neue Geschäftsmodelle wie Plattform-, Sharing- oder Asset-light-Modelle erfordern deutlich weniger Investitionen im klassischen Sinn. Die Herausforderung für die Bank liegt darin, diese Geschäftsmodelle zu verstehen und die Nachhaltigkeit prognostizierter Cash Flows zu beurteilen, um eine belastbare Finanzierung zu ermöglichen. Die Bank ist gefordert, hier neue Lösungen zu entwickeln.

Heute lassen sich Cash Flows und Risiken immer seltener einem einzigen Unternehmen zuordnen. Daher muss die komplette, mit dem Kunden verbundene Wertschöpfungskette in den Fokus der Bank rücken. Das kann dazu führen, dass das Kreditinstitut neben ihrem „eigenen“ Kunden auch andere Unternehmen der Wertschöpfungskette finanziert oder zumindest absichert. Langfristig könnte die klassische Kreditfunktion, bei der die Bank ein einzelnes Unternehmen finanziert, einer Art Pooling-Funktion weichen, bei der die Bank den Cash-Bedarf der gesamten Wertschöpfungskette finanziert.



## 4.

Vom Sachkapital zum immateriellen Kapital: Ein hoher Investitionsbedarf für Digitalisierungsvorhaben fordert ein adäquates Spektrum an Finanzierungslösungen. Diese müssen entwickelt werden und imstande sein, komplexere und neue Risiken zu berücksichtigen.

Die befragten mittelständischen Unternehmen sehen aktuell Investitionen in die Digitalisierung wie eine normale Investition an, die traditionell finanziert (58 %) wird. Der aus der Digitalisierung in den nächsten 3 bis 5 Jahren resultierende Investitionsbedarf, sowie veränderte Zahlungsströme und die sinkende Verfügbarkeit materieller

Sicherheiten macht ein breites und flexibles Spektrum an Finanzierungslösungen notwendig. Die Banken werden bei der Bewertung von immateriellen Vermögenswerten vor neue Herausforderungen gestellt. Der Umfang an Investitionen, die mit materiellen Sicherheiten hinterlegt werden können, geht zurück.



„Ein wesentliches Problem immaterieller Vermögensgegenstände ist, dass sie in der Regel stark unternehmensspezifisch sind und sich somit häufig nicht ohne Wertverlust einzeln transferieren bzw. verwerten lassen.“

**Dr. Michael Kramer**

Partner im Bereich Valuation & Strategy bei PwC

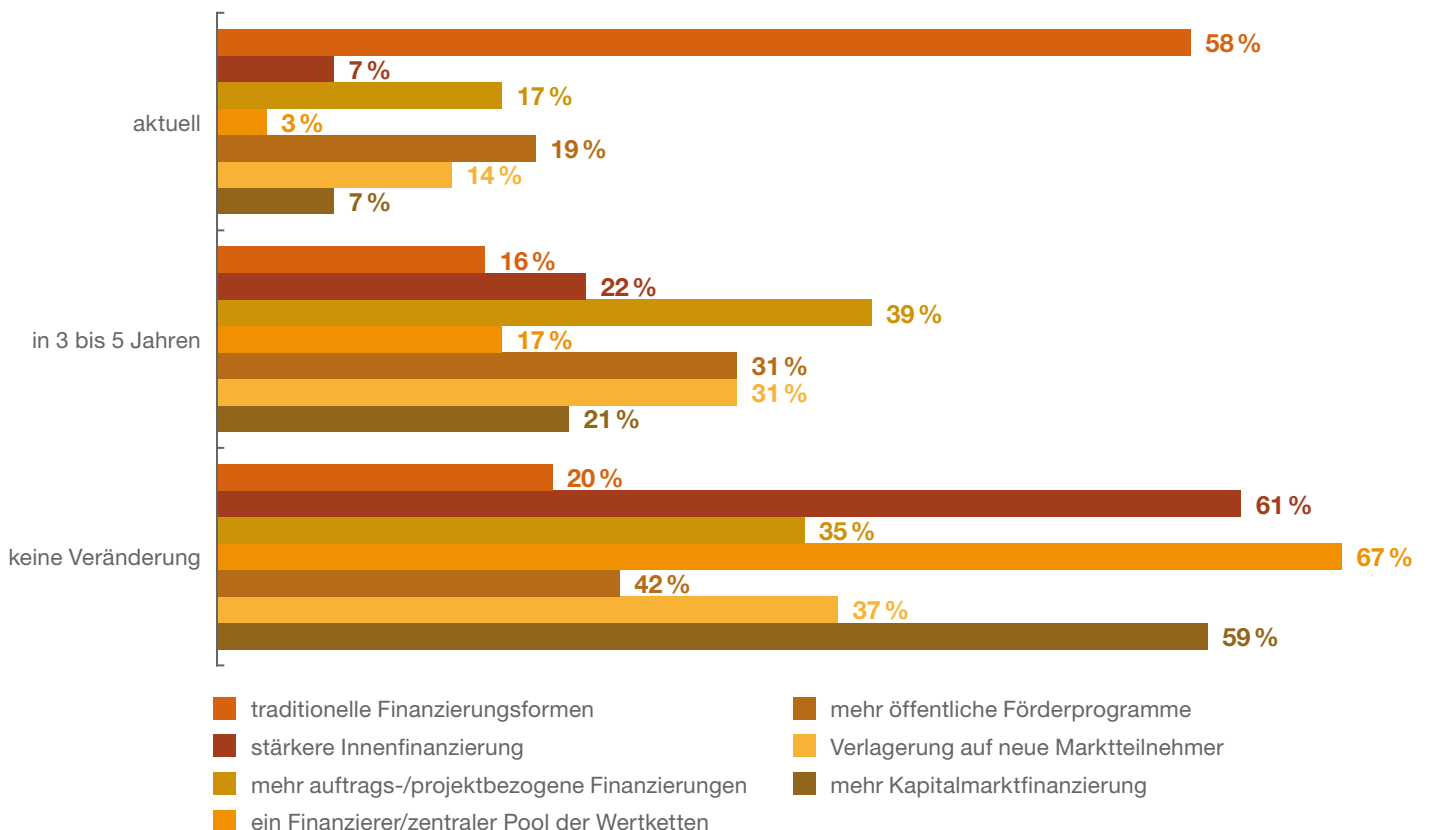
Mittelfristig werden insbesondere die Auftrags- und Projektfinanzierung (39%) sowie die Innenfinanzierungskraft (22%) an Bedeutung gewinnen. Erwartet werden aber ebenso neue Marktteilnehmer (Crowdfunding, Private Equity, Debt Fonds) sowie eine Ausweitung öffentlicher Förder-

programme (je 31%). Derartige Förderprogramme bieten den Unternehmen gleich mehrere Vorteile: sehr günstige Zinssätze, gegebenenfalls Zuschüsse, Mezzanine- oder Nachrangkapital. Förderprogramme der KfW-Bankengruppe, der Landwirtschaftlichen Rentenbank oder der Förderbanken

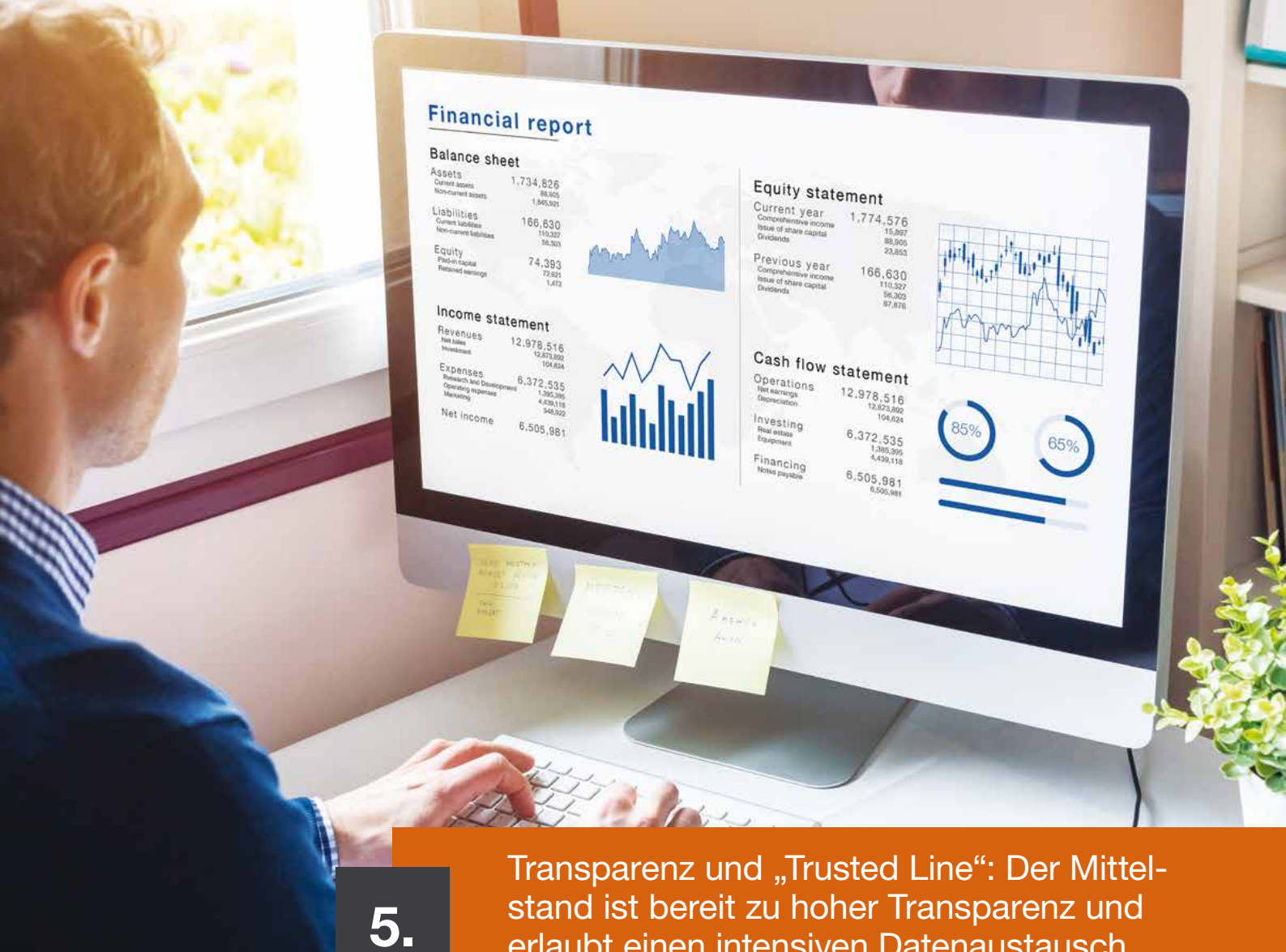
auf Landesebene bieten bei der Finanzierung von Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben Unterstützung. Das schließt neben Sachinvestitionen unter anderem auch die Finanzierung von Schulungen, den Aufbau digitaler Plattformen oder die Analyse großer Datenmengen ein.

**Abb. 9 Finanzierungsformen für Digitalisierungsprojekte**

**?** Die Zukunft liegt in neuen Modellen der Unternehmensfinanzierung. Welche Modelle und Anforderungen erwarten Sie?







5.

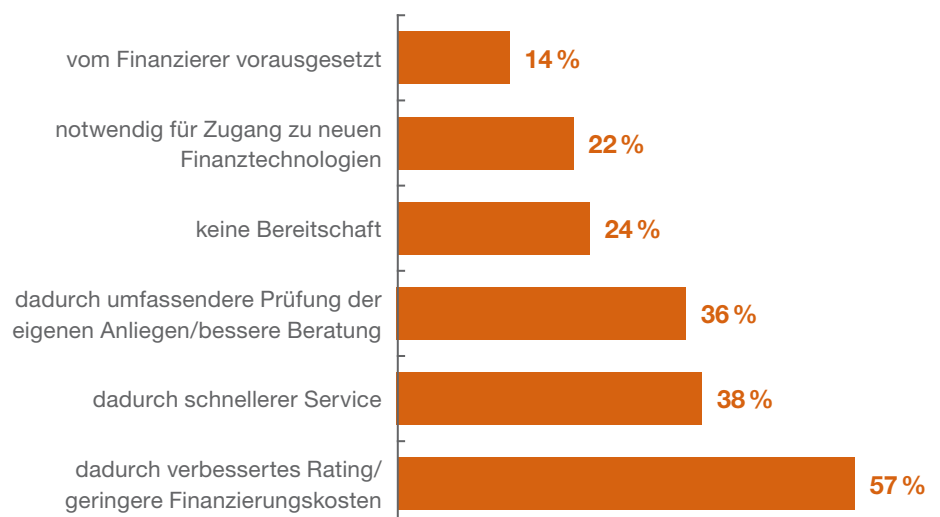
Transparenz und „Trusted Line“: Der Mittelstand ist bereit zu hoher Transparenz und erlaubt einen intensiven Datenaustausch, wenn der Nutzen für ihn stimmt.

Die befragten Unternehmen sind durchaus bereit, sich der Bank weiter zu öffnen und ihr Echtzeitdaten zur Verfügung zu stellen, falls dies die Prozesse beschleunigt oder einen anderweitigen direkten Nutzen verspricht. Konkret erhoffen sich die Unternehmen geringe Finanzierungskosten aufgrund einer verbesserten Bonitätseinstufung dank der höheren Transparenz (57%), einen schnelleren Service (38%) oder eine verbesserte Prüfung und Beratung (36%). Die Verarbeitung dieser Echtzeitdaten stellt somit auch neue Herausforderungen an die Bank der Zukunft hinsichtlich Datenerfassung und -analyse (z. B. automatisiertes Auslesen von Jahresabschlüssen und Unternehmensplanungen, Erstellung von Echtzeitratings).

Abb. 10 Bedingungen für die Bereitstellung von Echtzeitdaten

?

Die Digitalisierung ermöglicht die Bereitstellung und Lieferung von Echtzeitdaten an die Finanzierer. In welchem Fall wären Sie hierzu bereit?





Die Bank als digitaler Serviceprovider: Direktabschlussfähige Onlineprodukte gehören zum Basisangebot. Der Innovationsdruck bleibt indessen hoch. Neue Dienstleistungen und Produkte werden verstärkt nachgefragt.

6.

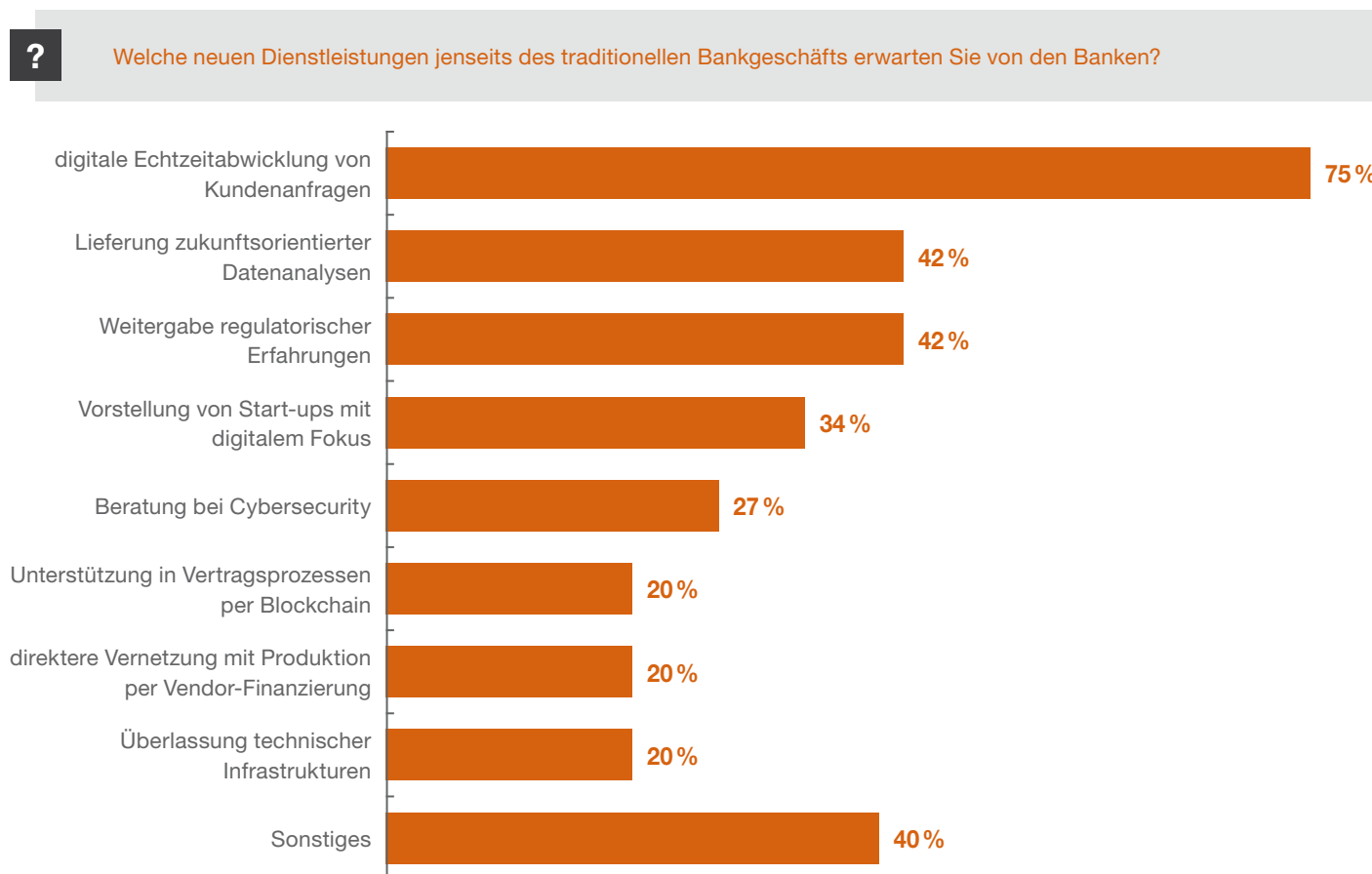
Die Aussagen von Henry Ford, „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ und von Steve Jobs, „Es ist nicht die Aufgabe der Kunden zu wissen, was sie wollen.“, sind für die Beziehung zwischen Banken und ihren mittelständischen Kunden erfrischend aktuell. Denn auf die Frage, welche Dienstleistungen mittelständische Unternehmen im Rahmen ihrer Digitalisierung von ihren Kreditinstituten jenseits des traditionellen Bankgeschäfts erwarten, erhält man keine überraschenden

Antworten. Die Unternehmen sind zwar grundsätzlich offen für neuartige Dienstleistungen, ein gewisser „Korridor an Vorstellungen“ wird jedoch nicht verlassen. Lediglich im Kontext regulatorischer Fragen (42 %) und in Bezug auf zukunftsorientierte Datenanalysen, etwa zum Zahlungsverhalten ihrer Kunden (42 %), erwarten die Unternehmen die Unterstützung von ihrer Bank. Darüber hinaus werden allenfalls noch die Beratung im Hinblick auf Cyberrisiken und entsprechende Versicherungsleistungen erwogen (27 %). Dagegen

können sich beispielsweise bislang nur 20 % der Mittelständler vorstellen, der Bank die Übernahme bzw. Steuerung von Teilen der Wertketten im Unternehmen zu übertragen.

Hohe Ansprüche stellen die Kunden allerdings hinsichtlich der Bearbeitung ihrer Anfragen: 75 % der befragten Unternehmen wünschen sich hier eine Echtzeitabwicklung.

Abb. 11 Kundenwünsche an das Leistungsspektrum der Bank jenseits der traditionellen Mittelstandsfinanzierung



Das Ergebnis verwundert aus zwei Gründen nicht:

1. Vielen Mittelständlern fehlen tiefere Einblicke über die Funktionsweisen und Fähigkeiten einer Bank, etwa darüber, welche Marktexpertise und -vernetzung sowie welches Wissen über Smart Data, Risikomanagement und Cloud-Technologien vorhanden sind und wie diese für die eigene Wertschöpfung eingesetzt werden können.
2. Zudem besteht die Befürchtung, in eine zu große Abhängigkeit von einer Bank zu geraten.

Darum wird es die zukünftige Aufgabe der Bank sein, sich noch intensiver mit ihrer zentralen Rolle und Wahrnehmung im Markt sowie ihren

Stärken auseinanderzusetzen und diese gezielt auszubauen. Schließlich befinden sich Banken prinzipiell in einer guten Position – gerade auch, wenn sie mit Start-ups und anderen Partnern kooperieren –, um verschiedene Kernprozesse ihrer mittelständischen Kunden zu unterstützen, zum Beispiel im

- Marketing: Die Bank kann anonymisierte Wettbewerbsdaten zur Verfügung stellen.
- Vertrieb: Die Bank kennt die Kunden ihres Kunden und kann passende Leistungen entwickeln und vermarkten.

Gerade die unternehmensübergreifende Perspektive und die Verfügbarkeit von Echtzeitdaten erlauben der Bank, die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohstofflieferanten

über den Produzenten bis hin zum Endverbraucher zu analysieren sowie neue Finanzierungs-, Absicherungs- und Anlageprodukte zu entwickeln.

Schließlich sind Modelle denkbar, bei denen Bank und Unternehmen gemeinsam investieren oder neue Geschäftsmodelle aufbauen. Durch solche neuen Wege wird die klassische Beziehung zwischen Bank und Kunde regelrecht revolutioniert.

# Fazit

Ein großer Teil der befragten Unternehmen – ob familiengeführt oder kapitalmarktorientiert – hat die eigene digitale Transformation als profitable Chance oder zumindest als veritables Risiko erkannt. Die Auswirkungen veränderter Cash Flows und Working-Capital-Strukturen für das jeweilige Unternehmen sind noch vage.

Dafür spricht auch ihr undifferenzierter Bedarf an digitalen Angeboten: Antworten auf Fragen nach neuen Bankprodukten und -services sind mehr grundsätzlicher Natur als konkret. Aktuell im Vordergrund stehen das schnelle unkomplizierte digitale „Onboarding“ und die Begleitung von Projekten im Rahmen der digitalen Transformation.

Die Unternehmen sehen indessen ein verändertes Rollenbild ihrer Bank: Diese verfügt aufgrund ihrer engen Verbindung zu unterschiedlichen Kundengruppen verschiedenster Branchen über einen Wissensvorteil im Markt.

Die Bank fungiert als Netzwerker, der Zugang zum umfassenden digitalen Ökosystem des Unternehmens besitzt. Sie agiert als Matchmaker, der Partner zusammenbringt (z. B. mit Start-ups). Die Bank ermöglicht den Kontakt zwischen Unternehmen, Investoren und anderen Marktteilnehmern. Ihre Rolle als Intermediär jenseits des Bankgeschäfts wird immer wichtiger.

Die künftigen Geschäftsmodelle der Kunden werden sich in Wertschöpfungsstrukturen und Risiko-profilen ändern. Die Herausforderung für die Bank liegt darin, innovative Lösungen und additive Services jenseits des etablierten Bankgeschäfts zu entwickeln.



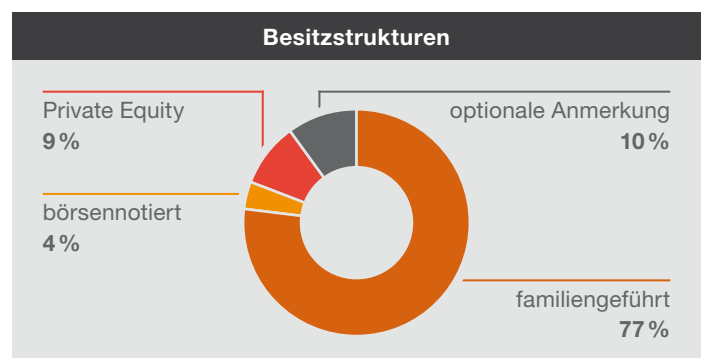
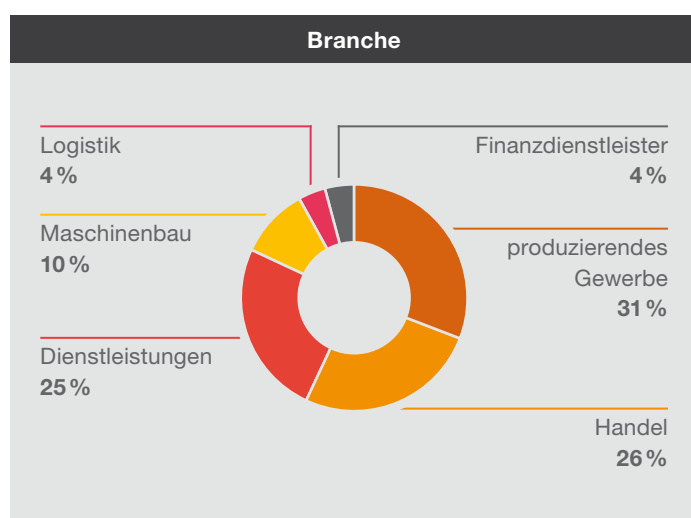
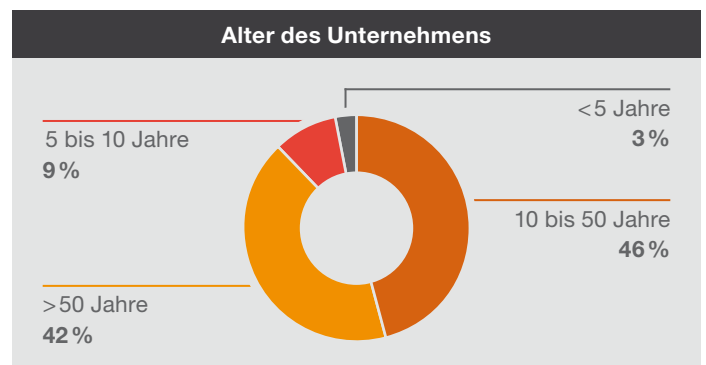
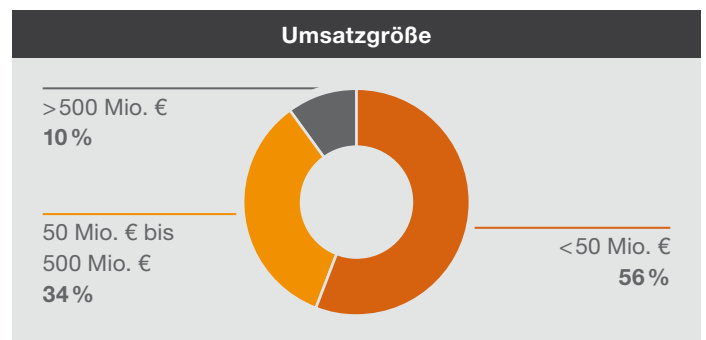
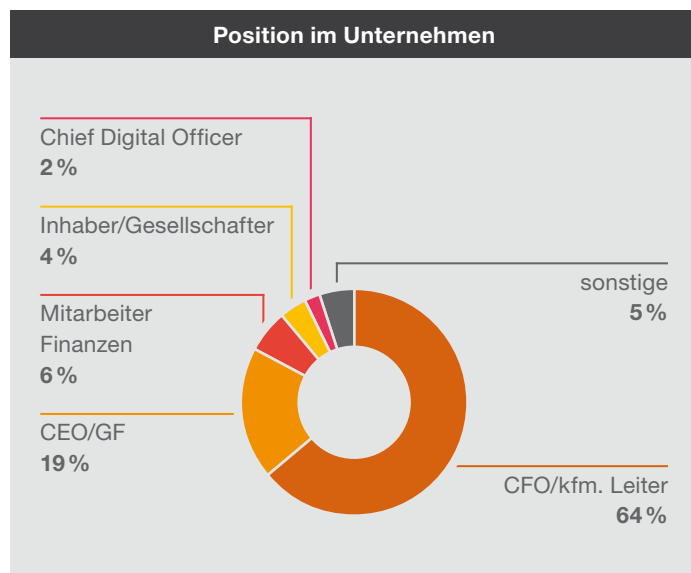
# Methodik und Stichprobe der Erhebung

Die vorliegende Auswertung beruht auf den Auskünften von 250 Inhabern, Führungskräften und Mitarbeitern mittelständischer Unternehmen in Deutschland auf der Basis unseres Onlinefragebogens. Die befragten Personen und Unternehmen lassen sich den unten genannten Kriterien bzw. Kategorien zuordnen. Darüber hinaus fanden Telefoninterviews mit Unternehmern und Branchenexperten

statt, im Rahmen derer bestimmte Punkte eingehender diskutiert wurden.

Unter „sonstige Positionen“ fallen beispielsweise kaufmännische Angestellte oder Teamleiter im Marketing. Das produzierende Gewerbe umfasst Baugewerbe, Consumer Goods und sonstige produzierende Gewerbe.

Da der Fragebogen Multiple-Choice-Fragen enthielt, können die kumulierten Antworten auf diese Fragen die 100 %-Marke überschreiten. Die prozentualen Angaben stellen den Anteil der Befragten dar, der sich jeweils mit der zur Auswahl gestellten Option identifizieren konnte.



# Ihre Ansprechpartner



## **Tino Franzen**

Head of Central Functions  
Unternehmer Bank  
HypoVereinsbank – Member of  
UniCredit Bank AG  
Tel.: +49 89 3783-1426  
Tino.Franzen@unicredit.de



## **Jörg Frischholz**

Head of Region East and North  
Unternehmer Bank  
HypoVereinsbank – Member of  
UniCredit Bank AG  
Tel.: +49 40 3692-3039  
Joerg.Frischholz@unicredit.de



## **Dr. Philipp-Stephan Freber**

Business Management &  
Transformation Unternehmer Bank  
HypoVereinsbank – Member of  
UniCredit Bank AG  
Tel.: +49 89 3784-4979  
Philipp-Stephan.Freber@unicredit.de



## **Patrick Ziechmann**

Partner, PwC  
Tel.: +49 211 981-7518  
patrick.ziechmann@pwc.com



## **Holger Junghanns**

Partner, PwC  
Tel.: +49 69 9585-2291  
holger.junghanns@pwc.com



## **Christian Feldmann**

Senior Manager, PwC  
Tel.: +49 89 5790-5525  
christian.feldmann@pwc.com

## **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



