

DIGITALE KREDITPROZESSE FÜR KMU-FINANZIERUNGEN

Ein schnelles „Muss“ fürs Angebotsportfolio

Banken und Sparkassen kämpfen hart um die Gunst von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dabei lässt die Rentabilität von KMU-Finanzierungen vielerorts zu wünschen übrig. Digitale Kreditprozesse können hier Abhilfe schaffen und dazu beitragen, die zunehmend steigenden Anforderungen dieser Klientel hinsichtlich Schnelligkeit und Kundenerlebnis zu erfüllen. Sind nun aber Eigenentwicklungen oder Kooperationen mit FinTechs der bessere Weg in die digitale Zukunft?

Sie bilden das Rückgrat der hiesigen Wirtschaft und stellen eine wichtige Ertragsssäule für Banken und Sparkassen dar: KMU mit bis zu 500 Mitarbeitern und einem Umsatz von höchstens 500 Mio. € per annum. Laut Angaben des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft zählen über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland zu dieser – in der öffentlichen Wahrnehmung oftmals unterschätzten – Gruppe.

KMU stellen deutlich mehr als die Hälfte aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze und stehen für fast 60 Prozent der Nettowertschöpfung in der Bundesrepublik. 2019 zeichneten KMU-Kredite für rund sechs Prozent der Zinserträge von deutschen Geldhäusern verantwortlich.

Das Marktwachstum fällt in diesem Geschäftsfeld dabei sogar noch dynamischer aus als im ebenfalls seit Jahren boomenden Feld der privaten Baufinanzierungen. So hat sich das Bestandsvolumen an KMU-Krediten zwischen 2011 und 2019 im Durchschnitt jährlich um mehr als 4,5 Prozent auf weit über 200 Mrd. € erhöht. Gleichzeitig ist es den Instituten in diesem Betrachtungszeitraum gelungen, den durchschnittlichen Effektivzins mehr oder weniger konstant zu halten, wohingegen bei privaten Baufinanzierungen und Konsumentenkrediten massive Rückgänge zu verkräften waren.

KMU-Kredite als „Wertvernichter“

Rosige Aussichten also für die Firmenkundensparten unserer Banken und Sparkassen?

Keineswegs! Denn während sich die Ertragslage auf den ersten Blick durchaus positiv darstellt, geben bei näherem Hinsehen zwei Aspekte Grund zur Sorge. Vor allem aufgrund steigender Eigenkapitalanforderungen können mit KMU-Finanzierungen im Branchenschnitt nicht einmal die Eigenkapitalkosten erwirtschaftet werden – unterm Strich müssen wir bei einer ehrlichen Betrachtung des Geschäftsfelds also vielerorts von einem „Wertvernichter“ sprechen.

Erschwerend hinzu kommt, dass sich dieses strukturelle Profitabilitätsdefizit in Zeiten historisch niedriger Kreditausfallraten manifestiert hat. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Schiefelage, in die viele KMUs infolge der Corona-Pandemie geraten sind, wird die Risikovorsorge zukünftig aber wieder eine größere Rolle spielen und die Rentabilität weiter verschlechtern.

Effizienz durch Digitalisierung

Welcher Ausweg aus dem Tal der Tränen bleibt also in diesem von starkem Wettbewerb geprägten Marktsegment? Das Credo kann hier nur lauten: Effizienz durch Digitalisierung.

Insbesondere die Vergabeprozesse müssen deutlich einfacher, schlanker und schneller werden. Das gilt umso mehr für kleine Darlehensbeträge. Hier fallen Arbeitsschritte wie die Unterlagenprüfung, die Legitimation oder die Erstellung und der Versand der dazugehörigen Vertragsdokumente (deren Aufwand weitestgehend unabhängig vom zu-

grunde liegenden Finanzierungsvolumen anfällt) relativ zur Kreditsumme deutlich stärker ins Gewicht als bei größeren Tickets – mit entsprechenden Folgen für die Rentabilität respektive die Wettbewerbsfähigkeit.

Geschwindigkeit als Wettbewerbsfaktor

Höhere Effizienz ist indes nicht nur aus Sicht des Controllers unabdingbar. Auch die Anforderungen der Kunden steigen in dieser Hinsicht kontinuierlich. Schnelle Zusagen und möglichst wenig Papierkram sind zentrale Faktoren bei der Anbieterauswahl und häufig wichtiger als die letzten zehn oder zwanzig Basispunkte bei der Kondition.

Daher sollten Kennzahlen wie „Time-to-Yes“ und „Time-to-Credit“ im Sinne der Kundenzentrierung noch stärker als bislang in den Fokus rücken. Weiterhin wird die Erwartungshaltung gewerblicher Kunden zunehmend durch digitale Kundenerlebnisse aus dem privaten Umfeld geprägt: So wecken Preisvergleiche via Check24, 1-Click-Bestellungen à la Amazon oder Online-Ratenkredite mit Sofortzusage auch in der gewerblichen Sphäre Begehrlichkeiten.

Von FinTechs lernen

Neue Herausforderer aus dem FinTech-Universum wie Lendico, CreditshelF, Compeon oder FinCompare machen hier durchaus vor, wie es gehen kann. Trotzdem fristen sie mit einem Marktanteil am KMU-Neukreditvolumen von 2 Prozent im Jahr 2018 ein Da-



sein in der Nische, wie eine Studie der Solarisbank zeigt.

Ursächlich dafür sind neben der kurzen Standzeit dieser Angebote nicht zuletzt deren außerhalb der digitalen Bohème nach wie vor geringe Bekanntheit sowie ein generelles Vertrauensdefizit gegenüber Start-ups – insbesondere in Sachen Datenschutz. Gleichzeitig legen die Entscheider in KMU weiterhin viel Wert auf gute Beratung durch einen persönlich bekannten und vertrauten Ansprechpart-

ner. Ein Aspekt, der den Hausbanken mit ihren gewachsenen Kundenbeziehungen in die Karten spielt.

Klar ist aber auch: Wer sich auf diesen Pfründen ausruht, wird eher auf kurze, denn auf lange Sicht verlieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Verzahnung von etablierten und neu zu erarbeitenden Stärken: gute Beratung garniert mit einem zeitgemäßen digitalen Kundenerlebnis und schnellen Kreditentscheidungen.

Make or buy: Chancen und Risiken von Kooperationen

In punkto digitale Kreditprozesse hat sich die Frage nach dem „Ob“ also mithin erübrigt: Do or die! Dafür drängt die Frage nach dem „Wie“ umso stärker: Make or buy?

Gewerbliche Kreditplattformen wie Compeon oder White-Label-Anbieter wie die Solarisbank bieten etablierten Banken hier gerne ihre Unterstützung an. Solche Kooperationen haben Vorteile:

- ▷ Aufgrund des Plattformansatzes der Anbieter können Skaleneffekte optimal genutzt werden.
- ▷ Das initiale Investment fällt vergleichsweise gering aus.
- ▷ Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist im Erwartungswert deutlich höher als bei Eigenentwicklungen.
- ▷ Der Rückgriff auf eine bereits erfolgreich im Markt umgesetzte Technologie reduziert die mit einer Eigenentwicklung verbundenen Risiken erheblich.
- ▷ Das Finanzinstitut profitiert dauerhaft von der laufenden Weiterentwicklung der Plattform und bewegt sich stets auf dem jeweils aktuellen Stand der Technik.
- ▷ Die interne IT kann sich auf andere Weiterentwicklungsthemen konzentrieren.
- ▷ In der Bank fehlendes Know-how kann auf diesem Weg schnell und einfach extern eingeholt werden.

Aber natürlich sind damit auch einige mögliche Nebenwirkungen verbunden:

- ▷ Partizipierende Banken geben einen wesentlichen Teil ihrer Wertschöpfungskette in einem absoluten Kernbereich an einen Dienstleister ab.
- ▷ Spätestens mit Ablauf der initial festgelegten Vertragslaufzeit drohen aufgrund des unvermeidlichen Log-in-Effekts schmerzhaft Preissenkungen.
- ▷ Das Customizing an die individuellen Bedürfnisse einer Bank ist oftmals nur eingeschränkt möglich bzw. mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden.

FAZIT

Digitale Kreditprozesse sind ein absolutes Muss im Angebot von Banken und Sparkassen an KMU – weil sie einerseits einen wesentlichen Effizienzhebel darstellen und andererseits dabei helfen, die zunehmend durch das private Umfeld geprägten Anforderungen einer immer anspruchsvolleren Klientel in Sachen Einfachheit und Geschwindigkeit zu erfüllen. Die Frage nach dem „Make-or-Buy“ kann dabei nur institutsindividuell beantwortet werden, da Kooperationen mit FinTechs viele Chancen bieten, aber auch mit Risiken und Nebenwirkungen daherkommen. Fest steht indes: Die Entscheidung sollte schnell getroffen werden, damit Banken und ihre KMU-Kunden auch weiterhin voneinander profitieren.

- ▷ Bei Qualitätsproblemen aufseiten des Dienstleisters sind die Mittel der kooperierenden Bank limitiert.
- ▷ Insbesondere auf der IT-Seite droht der Bank auf mittlere Sicht ein Know-how-Verlust, da auch die Weiterentwicklung der Kreditprozesse weitgehend ausgelagert wird.

Die Frage nach dem „Make-or-Buy“ lässt sich angesichts dieser Vielzahl an Chancen und Risiken nicht allgemeingültig beantworten. Sie hängt vielmehr von der individuellen Ausgangslage und den jeweiligen strategischen Abwägungen des betreffenden Instituts ab. Unstrittig ist aber, dass die relevanten Fragestellungen nur eingebettet in einen stringenten Strategieprozess qualifiziert beantwortet werden können.

Dies gilt im Fall einer Buy-Entscheidung selbstredend auch für die Anbietersauswahl. Neben den ökonomischen Rahmenbedingungen und der erwarteten Qualität von Imple-

mentierung, Betrieb und Service sollten dabei auch vermeintliche Randaspekte nicht vernachlässigt werden. So hat in der Praxis beispielsweise auch schon das Fehlen geeigneter Leitfäden in deutscher Sprache für massive Friktionen bei der Einführung ansonsten qualitativ hochwertiger digitaler Kreditprozesse geführt.

Autor



Björn Wenninger ist Senior Manager bei der Unternehmensberatung Berglund & Company. Der Wirtschaftsingenieur beschäftigt sich vorrangig mit strategischen Fragestellungen im Corporate und Consumer Banking.