

Financial Services Practice

# KMU-Banking: Digital zum Erfolg

Kleine und mittlere Unternehmen bieten Banken in einem schwierigen Umfeld attraktives Wachstumspotenzial. Mit dem richtigen Mix aus „digital first“ und persönlicher Betreuung können Banken den Code dieses lange vernachlässigten Segments knacken.

*Von Mohcine Ouass und Nicolas Reuttner*



Niedrige Zinsen, schwierige Bedingungen im Retail, Corporate und Investment Banking sowie ein herausforderndes wirtschaftliches Umfeld haben viele Kerngeschäftsfelder der Banken über Jahre hinweg belastet. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, bisher vernachlässigte Segmente wieder ins Visier zu nehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bieten Banken in Europa attraktive Wachstumschancen. Daten der Europäischen Zentralbank (EZB) zeigen, dass für 20% der KMU in Europa der Zugang zu Finanzierungen das drängendste Problem darstellt. Aus denselben Daten geht auch hervor, dass jedes fünfte KMU Fremdkapital nicht im geplanten Umfang erhält.

Doch trotz der bestehenden Nachfrage haben Banken mit dem KMU-Segment bislang Schwierigkeiten. Aus Sicht der Kreditinstitute gibt es eine ganze Reihe von Herausforderungen: Kleinere Unternehmen erwarten etwa eine intensivere Betreuung, bieten aber nur begrenztes Renditepotenzial und bringen (vermeintlich) höhere Risikokosten mit sich. Selbst sehr kleine Unternehmen haben in manchen Fällen komplexe, sich schnell verändernde Anforderungen und ein wenig stabiles Risikoprofil – dennoch erwarten sie oft Premiumservice. Außerdem gibt es in diesem Segment keinen pauschalen Ansatz, der sich für alle Kund:innen eignet, da die Anforderungen, Unternehmensarten und Persönlichkeiten der Unternehmer:innen sehr unterschiedlich sind.

Strukturell liegen KMU zwischen Retail und Corporate Banking, so dass es aus Sicht der Banken für diese Kundengruppe organisatorisch häufig keine klare Segmentzugehörigkeit gibt. KMU umfassen zudem ein breites Spektrum an Unternehmensgrößen: Das untere Ende ist mit Retail- oder Affluent-Privatkund:innen vergleichbar, während Kundenprofil und Anforderungen am anderen Ende eher Züge des Commercial Banking tragen. So ist es kein Wunder, dass das KMU-Geschäft im Organigramm vieler Banken mal hier, mal dort angesiedelt wird, aber häufig weder zum Retail Banking noch zum Commercial Banking richtig dazugehört.

Viele dieser Herausforderungen werden auch in Zukunft bestehen bleiben, doch haben Banken, die das KMU-Segment bedienen, mittlerweile Zugang zu den nötigen Werkzeugen und Lösungen, um Kund:innen auch in diesem Segment gut und vor allem profitabel betreuen zu können.

## **Zeit für einen neuen Blick auf das KMU-Banking**

KMU bilden das Rückgrat der meisten Volkswirtschaften. Deshalb verweisen Regierungen, Wirtschaftsverbände und Regulierer darauf, dass Banken ihr Angebot in diesem Segment verbessern könnten. Programme wie der „Small Business Saturday“,<sup>1</sup> Initiativen von nationalen Wirtschaftsverbänden und eine wachsende Auseinandersetzung mit dem Sektor (z.B. die speziell auf das KMU-Segment zugeschnittene Analysen und Berichte der EZB<sup>2</sup>) verdeutlichen, wie wichtig KMU sind.

Für Banken ist jetzt ein guter Zeitpunkt, dieses Segment nochmals gezielt anzugehen, denn der digitale Fortschritt bietet inzwischen Lösungen für viele Herausforderungen, die mit Bankdienstleistungen für KMU verbunden sind. Die Institute können auch Fähigkeiten und Erkenntnisse, die sie mit digitalen Leistungen im Privatkundengeschäft gewonnen haben, auf das KMU-Segment übertragen. Viele Inhaber:innen und Manager:innen solcher Unternehmen kennen digitale Bankdienstleistungen heute aus dem privaten Bereich und sind inzwischen eher bereit, digitale Angebote auch geschäftlich zu nutzen.

## **Niemand hat gesagt, es würde einfach werden**

Im Kampf um die Retail-Banking-Kundschaft müssen sich Banken bereits heute gegen starke neue Wettbewerber behaupten. Das ist im KMU-Segment nicht anders. Moderne, agile und gut finanzierte neue Player, von FinTechs bis hin zu großen Digitalunternehmen, wollen KMU ebenfalls als Kunden gewinnen – sowohl mit Universalbank- als auch mit Spezialangeboten. Andere Player (z.B. Anbieter von Buchhaltungssoftware) versuchen wiederum, die

<sup>1</sup> Small Business Saturday UK ist eine Kampagne, die erfolgreiche KMU vorstellt und bei Verbraucher:innen dafür wirbt, lokale KMU zu unterstützen. Der Aktionstag findet jedes Jahr am ersten Samstag im Dezember statt, die Kampagne zielt jedoch auf dauerhafte Verbesserungen für KMU ab.

<sup>2</sup> Siehe z.B. „Survey on the access to finance of enterprises“, [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu).

Kundenschnittstelle der Banken zu übernehmen, indem sie Bankkund:innen frühzeitig an sich binden und so auch die Bankauswahl der KMU beeinflussen. Zudem weiten Zahlungsplattformen ihre Angebotspalette aus und binden Unternehmen mit Finanz- und Reporting-Lösungen an sich.

KMU steht eine immer größere Auswahl an alternativen Bank- und Finanzierungsangeboten zur Verfügung und auch andere Dienstleister locken mit besseren, ganzheitlichen Angeboten samt jederzeit verfügbaren digitalen Echtzeitlösungen. Traditionelle Bankprodukte wirken dagegen beinahe veraltet. Während Logistikdienstleister weltweites Echtzeit-Tracking von Bestellungen und Lieferungen anbieten, benötigen Banken teilweise bis zu 15 Tage, bis sie einen vereinbarten Kredit ausbezahlen.

Aus Sicht der Banken sind es vor allem drei Altlasten aus dem bisherigen KMU-Geschäft, die einer höheren Flexibilität im Wege stehen: Erstens basiert das Geschäftsmodell vorwiegend auf Zinserträgen, während

Gebühreneinnahmen auch aus Reputationsgründen eine schwierige Rolle spielen können. Zweitens behindert eine schwerfällige IT-Infrastruktur Prozesse in der Risikosteuerung, im Produktbereich und im Service. Und drittens haben viele Banken überholte Vorstellungen vom KMU-Geschäft, die nicht mehr zum modernen Wettbewerbsumfeld und zu den Erwartungen der Kund:innen passen. Trotz dieser Herausforderungen gibt es Banken, die im KMU-Geschäft profitabel arbeiten.

### Die Marktführer und ihr Erfolgsgeheimnis

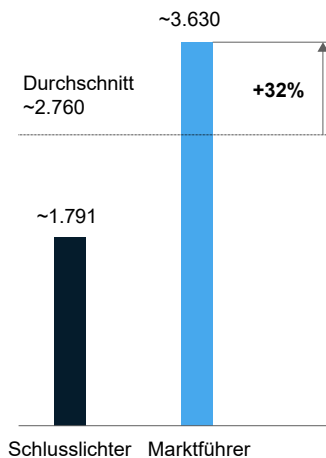
Einer Reihe von Kreditinstituten ist es gelungen, ihre Erträge mit KMU-Kunden signifikant zu verbessern. Benchmarking-Daten von McKinsey zufolge erzielen die erfolgreichsten Banken in Westeuropa 30% höhere Erträge pro KMU-Kundenbeziehung als durchschnittliche Institute, wobei das Kreditgeschäft und Cross-Selling-Erträge die stärksten Treiber darstellen (Abbildung 1).

Abbildung 1

## Die Marktführer unter den Banken erzielen nicht nur im Kreditgeschäft deutlich höhere Erträge pro KMU-Kundenbeziehung

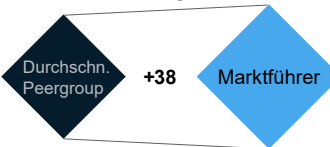
### KMU in ausgewählten westeuropäischen Märkten mit Umsatz <50 Mio. EUR

**Erträge pro aktiver KMU-Kundenbeziehung in EUR**

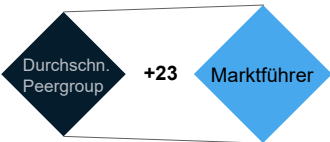


**Erträge der Marktführer Unterschied zum Peergroup-Durchschnitt, in Prozent**

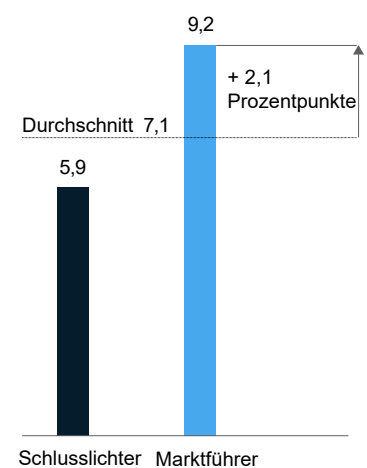
**Erträge aus dem Kreditgeschäft pro Kundenbeziehung**



**Erträge aus anderen Produkten pro Kundenbeziehung**



**Erträge gemessen an den RWA (risikogewichtete Aktiva) in Prozent**



Quelle: Finalta

Eine Kombination aus höheren Margen im Kreditgeschäft und mehr Erträgen aus weniger kapitalintensiven Cross-Selling-Produkten beschert diesen Marktführern eine deutlich höhere Kapitaleffizienz. Darüber hinaus ist es ihnen gelungen, die Ertragsströme stärker auf die Gebühren als auf das Zinsgeschäft auszurichten.<sup>3</sup>

Banken, die im KMU-Geschäft dieses Niveau erreichen wollen, müssen ihre Fähigkeiten, ihr Servicemodell und ihr Wertversprechen deutlich verbessern. Den meisten erfolgreichen Banken ist dies durch eine grundlegende Transformation gelungen, nicht durch kleinteilige Optimierungen der bestehenden Abläufe.

Gleichzeitig haben diese führenden Banken ihre Betreuungskosten (Cost-to-Serve) gesenkt, indem sie einen Großteil der Kundenaktivitäten auf digitale Kanäle verlagerten. Moderne Digitalbanken erledigen z.B. im Geschäft mit kleinen Unternehmen das Onboarding von Neukund:innen in rund 80% der Fälle digital und konnten so den hierfür erforderlichen Zeitaufwand um bis zu 85% reduzieren (Abbildung 2). Darüber hinaus konnten sie alle Kund:innen vom Onlinebanking und fast die Hälfte vom Mobile Banking überzeugen (Abbildung 3).

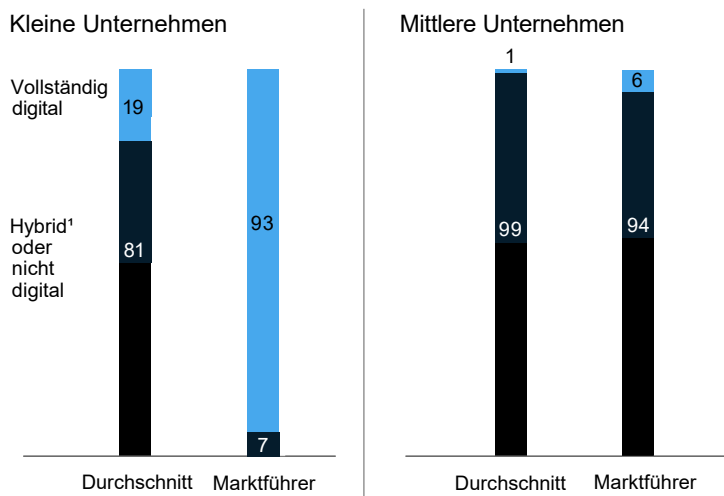
### Was KMU wollen

Anders als große Firmen, bei denen Entscheidungen auf Grundlage standardisierter Kriterien getroffen werden, stützen sich die Entscheidungsträger:innen in KMU häufig auf ihre privaten Erfahrungen. Für die Banken bedeutet dies, dass sie hier mit dem ausgeprägten Digitalerlebnis von Onlinehändlern, Zahlungsplattformen oder Logistikdienstleistern konkurrieren müssen.

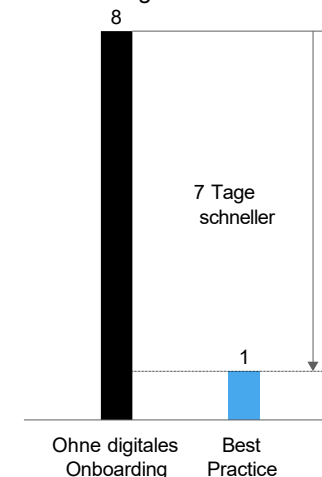
Abbildung 2

## Die „Best-in-Class“-Banken erledigen das Onboarding von Neukund:innen meist digital und deutlich schneller als die anderen

### Kunden-Onboarding nach Segment, in Prozent



### Durchschnittliche Onboarding-Zeit² in Arbeitstagen



<sup>1</sup>Alle Onboardings, die digital begonnen und über einen anderen Kanal abgeschlossen werden (z.B. Filialbesuch für Unterschrift, Telefongespräch oder per Briefpost versandte Unterlagen).

<sup>2</sup>Auf Basis des Kundensegments „kleine Unternehmen“

Quelle: Finalta

<sup>3</sup>Für weitere Informationen zur Verlagerung auf gebührenbasierte Erträge siehe Global Banking Annual Review 2021: *The great divergence*, McKinsey, Dezember 2021.

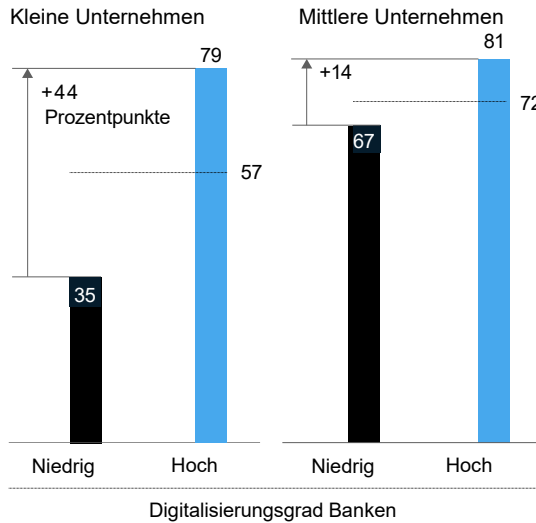
Abbildung 3

## Der Digitalisierungsgrad ist sehr unterschiedlich ausgeprägt, aber die führenden Banken haben bereits eine sehr hohe Nutzung digitaler Angebote erreicht

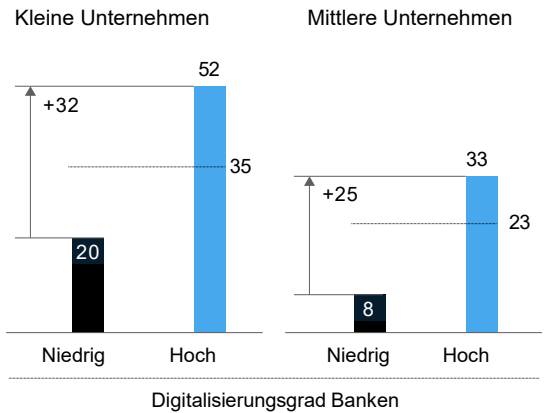
**Digitale Aktivität von KMU, nach Segment und Kanal<sup>1</sup>, in Prozent**

..... Durchschnitt

### Online



### Mobile Banking



<sup>1</sup>Aktive Kund:innen, die in den vergangenen 30 Tagen digitale Angebote genutzt haben, nach Kanal (Online, Mobile)/Gesamtzahl der aktiven Kund:innen.

<sup>2</sup>Banken mit niedrigem Digitalisierungsgrad sind definiert als die unteren 25% aller Banken; die Gruppe der „Banken mit hohem Digitalisierungsgrad“ umfasst die oberen 25%.

Quelle: Finalta

Die Marktforschung zum KMU-Segment zeigt allgemein, dass sowohl für die Kundenzufriedenheit als auch für die Kundentreue der Service eine entscheidende Rolle spielt. So befragte McKinsey kürzlich deutsche KMU, welches Kriterium ihnen bei der Auswahl ihrer Hausbank am wichtigsten sei: 36% der Befragten nannten den Kundenservice (Abbildung 4), 34% eine möglichst günstige Lage der nächsten Filiale und ungefähr 26% ein herausragendes Onlinebanking. Untersuchungen haben außerdem ergeben, dass KMU ihrer Bank in der Regel länger treu bleiben: In Großbritannien hat nur ein Viertel der befragten KMU in den fünf Jahren vor der McKinsey-Umfrage die Hausbank gewechselt. Die wichtigsten Gründe für einen Wechsel sind attraktivere Preise (23%) und ein besseres Onlinebanking (23%) (Abbildung 5).

Die Unterschiede zwischen den Verhaltensweisen und Anforderungen der Entscheidungsträger:innen bei führenden KMU, ihren Organisationen und Branchen sind enorm. Bisher gehen Banken auf dieses breite Spektrum an Präferenzen und Bedürfnissen

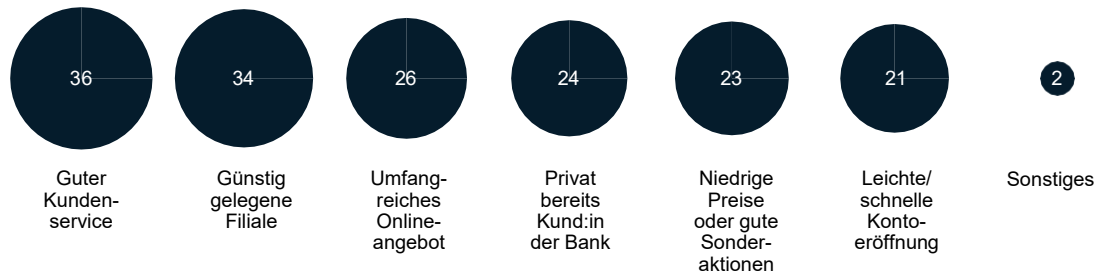
mit einer persönlichen Beratung durch feste Berater:innen ein – und in einigen Fällen ist dies auch nach wie vor sinnvoll. Dabei haben jedoch die meisten Berater:innen Hunderte von persönlich betreuten KMU-Kund:innen, wechseln aber nach durchschnittlich weniger als 36 Monaten ihre Rolle. Dadurch kann es vorkommen, dass sie ihre Kund:innen in diesem Zeitraum nur ein- oder zweimal sehen. Hierdurch wird das Konzept des „Relationship Banking“, das auf eine feste persönliche Betreuung setzt, zu einem leeren Versprechen, denn die Banken müssen sich in hohem Maße auf Standardisierung, systembasierte Entscheidungen und eiserne Prozessdisziplin verlassen. Dies führt dazu, dass schlussendlich alle Kund:innen trotz unterschiedlicher Anforderungen weiterhin gleich behandelt werden.

Digitale Tools wie intelligente Terminverwaltung, automatisierte Notizprogramme für Kundengespräche, Data Mining mit KI-gestützten Hinweisen, integrative Werkbanken für die Kundenberatung und digitale Assistenzprogramme können zu einer ganzheitlichen

Abbildung 4

## Kundenservice und Filialstandort sind für deutsche KMU bei der Wahl ihrer Hausbank die wichtigsten Kriterien

Gründe für die Wahl der Hausbank in Deutschland<sup>1</sup>, in Prozent der Befragten (n = 511)



<sup>1</sup>Einzelwerte ergeben in der Summe nicht 100%, weil pro Person Mehrfachantworten möglich sind.

Quelle: McKinsey European SME Banking Survey

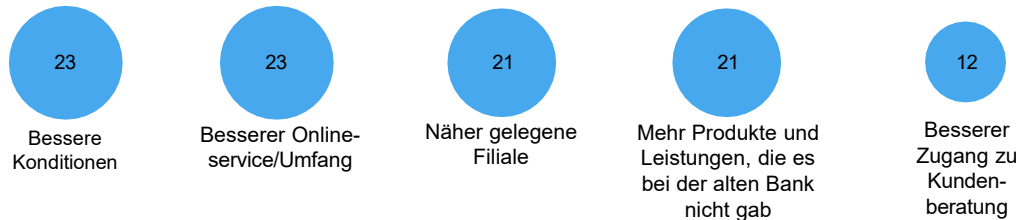
Abbildung 5

## <25 % der britischen KMU haben in den vergangenen 5 Jahren die Bank gewechselt

Der letzte Bankwechsel von KMU<sup>1</sup>, in Prozent der Befragten (n = 503)



Grund für Bankwechsel in den vergangenen 5 Jahren,<sup>2</sup> in Prozent der Befragten (n = 503)



<sup>1</sup>Frage: „Wann hat Ihr Unternehmen das letzte Mal die geschäftliche Bankverbindung gewechselt?“ Summe der Einzelwerte ergibt nicht 100%, weil Mehrfachnennungen möglich waren.

<sup>2</sup>Frage: „Was war der Hauptgrund für Ihren Wechsel?“

Quelle: McKinsey European SME Banking Survey

Antwort auf diese Herausforderungen beitragen. Auch wenn es zunächst widersprüchlich erscheint, können moderne Technologien für Banksysteme, Data Analytics und Customer Relationship Management (CRM)

zu einem überwiegend digitalen Serviceangebot führen, das erheblich persönlicher und individueller ist als der traditionelle, auf klassische Kundenbetreuung ausgerichtete Ansatz.

Wichtig ist für Banken auch, die Entscheidungsprozesse von KMU nachzuvollziehen: Je größer ein Unternehmen ist, desto weiter entfernt es sich von den typischen Kundenerwartungen im Retail Banking. Doch bei mehr als 90% der KMU, die am unteren Ende des Größenspektrums angesiedelt sind, ist der Entscheidungsprozess maßgeblich von „Retail-Kriterien“ geprägt. Anders als bei großen Unternehmen, in denen es standardisierte Erwartungen und Anforderungen gibt, sind bei KMU oft die persönlichen Präferenzen von ein oder zwei Geschäftsführer:innen ausschlaggebend.

Zwar gibt es – und das ist in diesem Zusammenhang entscheidend – durchaus noch Entscheidungsträger:innen, die bei den aktuellen Retail- und Consumer-Trends nicht auf dem Laufenden sind, doch selbst „digitale Nachzügler“ wissen inzwischen von den Vorteilen neuer Arbeitsweisen. Zudem führt der Generationswechsel dazu, dass zunehmend Jüngere und damit Digital Natives in den Unternehmen Verantwortung übernehmen.

## **In fünf Schritten den KMU-Code knacken**

Banken können überzeugende und erfolgreiche KMU-Angebote entwickeln, wenn sie sich auf die folgenden fünf Aspekte konzentrieren:

### **1. Mit einem hybriden Vertriebskanalansatz die Rentabilität verbessern**

Laut einer aktuellen, von Finalta by McKinsey durchgeführten Studie mit 50 KMU-Banken haben bisher nur wenige ein solides, umfassendes Digitalangebot entwickelt. Die Erfahrung aus anderen Branchen zeigt, dass dies einige Zeit dauern wird und es in der Übergangsphase über unterschiedliche Kanäle, Kundenreisen, Risikomodelle und Servicekonzepte hinweg zu Überschneidungen kommen wird. Solche Doppelangebote parallel aufzubauen und zu pflegen, ist kompliziert und teuer. Das Ziel sollte jedoch ein Hybridmodell sein, bei dem für jedes Produkt oder für jeden Service der jeweils effektivste Kanal zum Standard wird. Dieser Ansatz deckt das gesamte Spektrum ab: von digitalen Selbstbedienungsangeboten bei einfachen Dienstleistungen mit geringer Wertschöpfung für die Bank bis hin zu aufwendigen und anspruchsvollen Dienstleistungs- und Verkaufsprozessen mit hoher Wertschöpfung für die Bank, bei der

die Expertise und das Know-how der Berater:innen im Mittelpunkt stehen. So ist etwa eine Kontostandabfrage eine simple Funktion des Onlinebankings, die keine weitere Betreuung erfordert. Sollen hingegen mehrere Darlehensprodukte neu strukturiert werden, ist eine Onlineberatung mit einer/einem Produktspezialist:in zu erwarten.

Hat eine Bank erst einmal hochwertige Lösungen etabliert, muss sie ihre Kund:innen aktiv an diese heranzuführen. Erst wenn Banken unnötige, teure Omnichannel-Angebote beenden, können sie von den finanziellen und operativen Vorteilen der Digitalisierung profitieren.

### **2. Cross-Selling verstärken**

Die Bestandskund:innen bieten etablierten Banken beträchtliches Ertragspotenzial. Die Effektivität ihrer Kundenbetreuung können die Institute dabei mit den folgenden vier Hebeln steigern:

#### **Leads auf Basis von Advanced Analytics ermitteln.**

Mit Tools auf Basis von Advanced Analytics können Kundenberater:innen, Produktspezialist:innen und gemischte Teams die Kundenanforderungen ermitteln. KI-Tools können Kundendaten scannen und der Bank kontinuierlich wertvolle Erkenntnisse als Handlungsgrundlage bereitstellen. Um dauerhafte Verbesserungen und langfristige Effektivität zu erzielen, sollten Banken kontinuierliche Feedbackrunden zwischen Kundenbetreuung und Analyseteams einführen.

#### **Sinnvolle Vertriebspraktiken und Tools etablieren.**

Aus den Vertriebspraktiken der erfolgreichsten Kundenberater:innen lassen sich „Goldstandards“ ableiten, die das Ergebnis der gesamten Vertriebsorganisation verbessern können. Einer europäischen Bank etwa gelang es, die Zahl ihrer potenziellen Neukund:innen um 20% zu erhöhen, nachdem sie eine feste Vertriebszeit im Wochenplan verankerte. Digitale Tools wie Relation-Management-Werkbanken können Prozesse wie Know Your Customer (KYC) standardisieren und mit den nötigen Zugriffsrechten dafür sorgen, dass alle Beschäftigten mit Kundenkontakt jederzeit Zugang zu den nötigen vertraulichen Informationen und Leads haben. Darüber hinaus verschaffen die richtigen Tools Kundenberater:innen zeitliche Freiräume, indem sie Verwaltungsaufgaben vereinfachen oder automatisieren.

# Ein gut konzipiertes Kompetenzprogramm ermöglicht es den Kundenberater:innen, ihre verkäuferischen Fähigkeiten und Produktkenntnisse zu vertiefen.

**Performancemanagement und Kompetenzaufbau richtig angehen.** Die richtige Abfolge von Leistungsgesprächen ist erfolgsentscheidend. Diese Gespräche tragen dazu bei, die Prioritäten in der Kundenbetreuung und im Produktbereich zu klären, Input- und Output-KPIs auf Detailebene abzustimmen und eine saubere Leistungserfassung zu gewährleisten. Ein gut konzipiertes Kompetenzprogramm ermöglicht darüber hinaus den Kundenberater:innen, ihre verkäuferischen Fähigkeiten (z.B. Kaltakquise, Umgang mit Widerständen) und Produktkenntnisse zu vertiefen.

**Kundenreisen optimieren.** Die Digitalisierung kann einen effizienteren, regelmäßigen und intensiveren Austausch mit Kund:innen ermöglichen. So ist die Anzahl der Kundenkontakte in den vergangenen sechs Jahren jährlich um mehr als 10% gestiegen, wobei der Zuwachs nach Daten von Finalta nahezu ausschließlich auf digitale Kanäle zurückzuführen ist.

Die Kundenbeziehung stärker auf die institutionelle Ebene zu verlagern – weg von einzelnen Berater:innen – kann typisch menschliche Schwächen und Fehler verhindern, etwa mangelhaft umgesetzte Prozesse, verlorene Unterlagen, versäumte Rückrufe oder mangelnde Kundenorientierung.

### **3. Mit dem richtigen In- und Outsourcing ein überzeugendes Angebot schaffen**

Nur wenige Banken besitzen die nötige Größe und Kompetenz, um in allen, für ein erfolgreiches KMU-Geschäft erforderlichen Bereichen zu den Besten zu gehören. Deshalb bietet es sich an, jene Bereiche mit nachhaltigem Differenzierungspotenzial zu ermitteln, in denen Investitionen in die interne Kompetenz langfristige Vorteile bringen. Dies kann eine Risikomodellierung, eine tiefe Sektorabdeckung, eine besonders ausgeprägte Produktkenntnis oder eine breite Produktpalette umfassen. In anderen Bereichen kann es für eine Bank unter Umständen sinnvoller sein, Best-in-Class-Produkte oder -Kompetenzen einzukaufen,

um den Kund:innen eine überzeugende, kostengünstige und effektive Lösung anbieten zu können. Das Zauberwort heißt „Ausgewogenheit“. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Banken oftmals entweder zu viel oder zu wenig outsourcen. Idealerweise sind die Wertschöpfungs- und Differenzierungsquellen intern angesiedelt, während standardisierte Dienstleistungen, die von einer über das Potenzial einer einzelnen Bank hinausgehenden Skalierung profitieren, bei externen Dienstleistern besser aufgehoben sind. Ein ausgewogener Mix aus In- und Outsourcing hat zudem den Vorteil, dass die Bank von externen Erkenntnissen und Praktiken profitiert und ihre bestehenden Denkweisen und Ansätze kontinuierlich hinterfragen kann.

### **4. An neue Talente anpassen**

Erfolgreiche KMU-Angebote hängen maßgeblich von kompetenten Digital- und Data-Analytics-Spezialist:innen ab – und von „Analytics-Übersetzer:innen“, die Erkenntnisse für das Kundengeschäft nutzbar machen und in Geschäftserfolg umwandeln. Dieser neue Personalbedarf im KMU-Geschäft wirkt sich unweigerlich auf die internen und betrieblichen Abläufe aus. Dezentralisierte Remote-Arbeitsprozesse bieten Vor- und Nachteile: Vorgesetzte haben ihre Teammitglieder weniger im Blick; zudem ist es schwieriger, eine gemeinsame Organisationskultur und eine gute Teamdynamik aufzubauen. Andererseits stehen mehr Produkt- und Branchenspezialist:innen zur Verfügung, die Kapazitätsplanung profitiert von mehr Flexibilität und die Reichweite ist größer. Die Herausforderungen sind somit durchaus lösbar.

Kundenberater:innen werden auch in Zukunft einen wichtigen Beitrag zum Marktangebot leisten, doch wird sich ihre Arbeit auf jene Bereiche konzentrieren, in denen ihre Fähigkeiten und ihr Wissen den größten Mehrwert bieten. Andere Tätigkeiten werden hingegen ins Backoffice verlagert oder automatisiert.



## 5. Prozessexzellenz neu denken

Erstklassige Prozesse sind und bleiben im Bankwesen eine Erfolgsvoraussetzung. Doch für Institute, die ein neues Segment erschließen wollen, liegt die Latte besonders hoch: Simple Probleme im Zahlungsverkehr, bei der Kundenbetreuung oder mit Produkten sind oft der Auslöser dafür, dass Kund:innen unzufrieden sind und schlimmstenfalls kündigen (Mobile-Banking-Zugänge sind besonders fehleranfällig und Banken, die diesen Kanal als Erweiterung von Online und nicht als eigenes Kundenerlebnis betrachten, gehen ein hohes Risiko ein). Solche Schwierigkeiten können am Ende ausschlaggebend dafür sein, ob das KMU-Geschäft erfolgreich ist oder scheitert.

Um Fehlritte zu vermeiden, müssen Banken den Grundlagen der Prozessexzellenz die gleiche Aufmerksamkeit schenken wie anderen, strategisch wichtigeren Aspekten. Vor diesem Hintergrund sollten sich Banken kontinuierlich selbst dazu anhalten, Dinge neu zu denken, statt lediglich punktuell Kleinigkeiten zu optimieren.



KMU werden für Banken auch in Zukunft ein herausforderndes Kundensegment sein. Doch mit der heute verfügbaren Kompetenz und Technologie können Banken die vielfältigen Anforderungen erfüllen und auch in diesem Marktsegment Geld verdienen. Dafür müssen sie diesem Segment konsequent Priorität einräumen – das Renditepotenzial lohnt den dafür notwendigen Aufwand. Neue Technologien und Arbeitsweisen sind dabei der Schlüssel zu einem erfolgreichen KMU-Geschäft.

**Mohcine Ouass** ist Partner bei McKinsey in Amsterdam, **Nicolas Reuttner** ist Partner bei McKinsey in Frankfurt. Die Autoren bedanken sich bei Andras Havas und Daniel Pietzker für ihre Mitwirkung.

Designed by McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2022 McKinsey & Company. All rights reserved.