

# SME 2022 – Herausforderungen im digitalen Wandel

---

*Eine empirische Studie*

Studie | [www.consileon.de](http://www.consileon.de)



## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie nie zuvor wird unsere Gesellschaft durch den technologischen Wandel bestimmt. Er verändert die Interaktion zwischen Menschen, Unternehmen und Maschinen von Grund auf.

Natürlich sind Internet, Smartphone und digitale Disruption keine neuen Phänomene. Die aktuelle Entwicklung ist jedoch dynamischer als je zuvor. Innovationen entstehen in zunehmend kürzeren Zyklen und werden den Menschen immer schneller zur Verfügung gestellt. Gefühlt bleibt dem Nutzer kaum Zeit, sich an neue Entwicklungen und deren Möglichkeiten anzupassen.

Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien verändern dabei die Art und Weise, wie wir mit Daten umgehen. Sie brechen unsere klassische Rolle als Datenkonsumenten auf, weil wir die Daten nun jederzeit selbst ändern, erstellen, teilen und vernetzen können. Das Smartphone und seine alltäglichen Anwendungsbereiche dienen hierfür als schillerndes Beispiel.

Eine Folge dieses Wandels ist die Entstehung völlig neuer digitaler Wertschöpfungsketten. Small and Mediumsized Enterprises (SMEs) und Banken bekommen diese Entwicklung immer stärker zu spüren. Vormalig analoge Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden in die digitale Welt transformiert, wodurch sich ungeahnte Handlungsmöglichkeiten eröffnen. SMEs können heutzutage eine ähnliche Marktpräsenz erzielen, wie das früher lediglich größeren Unternehmen vorbehalten war. Damit verändert sich die Struktur des SME-Segments grundlegend, physische Barrieren werden zugunsten von digitalen Netzwerken überwunden.

Die umfangreichen Chancen dieser Entwicklung sind nur das eine – das andere sind die enormen Herausforderungen, die dieser Wandel mit sich bringt. Die SMEs und die Banken, die dieses Segment bedienen, stehen dabei am Scheideweg. Einerseits verändern sich in nie dagewesener Geschwindigkeit die Anforderungen der Kunden. Andererseits führen die zunehmende Regulierung und die anhaltende Niedrigzinsphase zu einem enormen Kostendruck. Das alles hat einen signifikanten Einfluss auf das zukünftige Operating Model der Banken im Geschäft mit kleinen und mittelständischen Kunden.

Der Eintritt von disruptiven Marktteilnehmern (FinTechs) und die Verfügbarkeit von neuen Technologien wird dabei oft als problematisch für das Geschäft der traditionellen Banken dargestellt. Wir hingegen sehen in dieser Entwicklung die Möglichkeit, dass sich klassische Banken auf Basis ihrer traditionellen Stärken (Beratung, Risikomanagement, Marktkenntnis und Kundenvertrauen) neu positionieren und die Evolution des SME-Segments aktiv gestalten.

---

***„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“***

*(Charles Darwin, 1809 - 1882)*

---

Unsere empirische Studie „SME 2022 - Herausforderungen im digitalen Wandel“ soll Institute dabei unterstützen, die Neuausrichtung des SME-Segments zielgerichtet, effizient und nachhaltig anzugehen. Die unabhängige empirische Bestandsaufnahme der von uns befragten SMEs liefert dabei wichtige Impulse zur Bewertung aller relevanten Themenfelder und möglichen Initiativen. Auf dieser Basis werden sich künftige Beratungs- und Kommunikationsmodelle – so jedenfalls ist unsere Überzeugung – passgenau und nachhaltig gestalten lassen.

An dieser Stelle möchten wir allen kleinen und mittelständischen Unternehmen, Fachspezialisten von Banken und unseren Kooperationspartnern aus Verbänden und Universitäten danken, die an

unserer Studie teilgenommen haben und eine empirische Bewertung der Interaktion von SMEs und Banken in diesen spannenden Zeiten erst ermöglicht haben.

Wir hoffen, dass die geschaffene Perspektive Ihnen entscheidende Denkanstöße für Ihre taktischen und strategischen Überlegungen liefert. Gerne stehen wir Ihnen als Partner zur Verfügung, wenn Sie die Erkenntnisse der Studie für eine unabhängige Reflexion Ihrer Planungen und Projekte nutzen möchten und freuen uns von Ihnen zu hören.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Ralph Hientzsch



Geschäftsführender Gesellschafter  
Consileon Frankfurt GmbH

Ralf Bocken



Partner  
Consileon Frankfurt GmbH



## Zielsetzung der Studie

Eine konsequente digitale Transformation erfordert den Einsatz fundamentaler Ressourcen, eine strategische Planung sowie das Aufbrechen historischer Strukturen in der Zusammenarbeit von SMEs und Banken.

Die vorliegende Studie setzt genau hier an und ermöglicht die Identifikation notwendiger Handlungsfelder durch eine differenzierte Analyse von Eigen- und Fremdbild. Die unabhängige Auswertung durch Consileon ermöglicht konkrete Bewertungsoptionen identifizierter Themenfelder und leitet hieraus mögliche Handlungsempfehlungen ab. Die Studie adressiert ausdrücklich keine Kurzfristoptionen. Schließlich werden die gewohnten Strukturen – wenn auch mit stagnierenden oder leicht sinkenden Erträgen – teilweise noch über Jahre hinaus Bestand haben, bevor sie vom digitalen Wandel eingeholt werden und ihre Marktrelevanz verlieren. Das Ziel ist vielmehr die Identifikation von zielgerichteten Optionen für die Erarbeitung einer abgestimmten Roadmap für eine zukunftsfähige und dauerhafte Zusammenarbeit von SMEs und Banken.

## Methodisches Vorgehen



### Desk Research

- Analyse relevanter Veröffentlichungen und Fachbeiträge
- Konsolidierung aktueller Trends und Erkenntnisse
- Identifikation von Kernthemen



### Entwicklung Befragungskonzept

- Übertragung relevanter Kernthemen in zentrale Fragenkategorien
- Ausarbeitung abgestimmter Detailfragen für SMEs und Experten der Finanzindustrie



### Befragungsphase

- Quantitative Befragung einer repräsentativen Anzahl von SMEs
- Quantitative Befragung von Experten aus der Finanzindustrie
- Nutzung eines wissenschaftlichen und leitfadenbezogenen Fragebogens



### Auswertung und Identifikation von Handlungsempfehlungen

- Auswertungen der Daten aus den Befragungen von SMEs und Banken
- Identifikation zentraler Handlungsfelder
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

Ausgangslage der vorliegenden empirischen Studie ist eine Analyse der aktuellen deutschsprachigen wie internationalen Veröffentlichungen im Spannungsfeld von SMEs, Banken und Digitalisierung („**Desk Research**“). Hierdurch haben wir sämtliche verfügbaren relevanten Erkenntnisse konsolidiert und auf dieser Basis die notwendigen Grundstrukturen für die Entwicklung unseres **Befragungskonzepts** gelegt.

Für die Befragung wurden zentrale Fragenkategorien identifiziert. Dies sind: die Wahrnehmung der Digitalisierung, die Einbettung in das Finanzmanagement und die Erwartungshaltung der SME-Kunden, welche die Basis für die Detailfragen darstellen. Sie wurden so gestaltet, dass sie sowohl den individuellen Rahmenbedingungen der beiden Probandengruppen Rechnung tragen, als auch

eine entsprechende Gegenüberstellung und Exploration in Bezug auf die zu identifizierenden Themenfelder ermöglichen. Im Rahmen der **Befragungsphase** haben wir mehr als **25 SME-Experten** aus Privatbanken, Volksbanken/Raiffeisenbanken und Sparkassen interviewt. Für die Erhebung der Kundenperspektive wurden **60** kleine und mittlere, in Deutschland ansässige **Unternehmen** aus 13 verschiedenen Branchen befragt.

Die **Auswertung** beginnt mit der Reflektion der SME-Befragung und beantwortet welche Bedürfnisse und Präferenzen Kunden beim Thema Digitalisierung aufweisen. Zentrale Themenbereiche für SMEs wurden im Abschnitt „Der Einfluss der Digitalisierung auf die SMEs“ identifiziert. Die isolierte Exploration der Expertenumfrage verdeutlicht das vorherrschende Selbstbild auf Bankenseite, dargestellt im Abschnitt „Der Einfluss der Digitalisierung auf das SME-Geschäft der Banken“. Durch die Zusammenführung der Kunden- und Bankperspektive identifizieren wir anschließend die relevanten Themenfelder im Kapitel „Die SMEs werden immer digitaler – also müssen die Banken es auch werden“.

Im letzten Kapitel leiten wir aus den identifizierten Themenfeldern konkrete Handlungsempfehlungen für die künftige Ausrichtung des SME-Segments ab.

## ***Begriffsdefinition***

Die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation werden in der aktuellen Debatte vielschichtig interpretiert, abgeleitet und oft unterschiedlich verwendet. Wir wollen unser Verständnis der beiden Begriffe darum vorab einmal erläutern:

### **Unter Digitalisierung verstehen wir:**

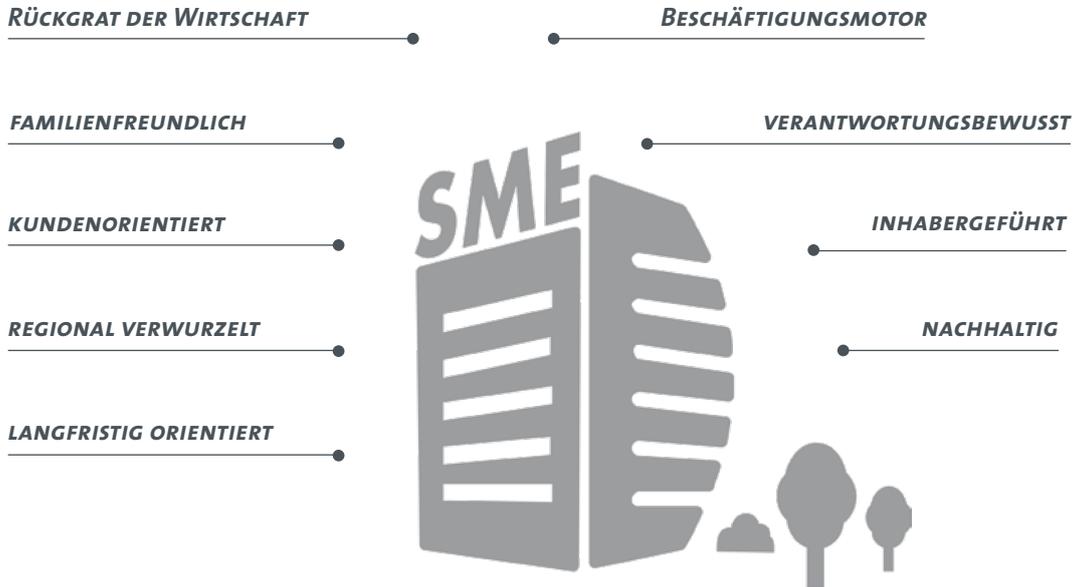
- bedarfsgerechte (digitale) Dienstleistungen und Informationen
- basierend auf einer interaktiven Kommunikation/Beratung mit dem Kunden
- durch Erhebung, Integration und Nutzung von Daten
- über alle relevanten Kanäle angeboten
- unabhängig von Ort und Zeit
- auf Basis hoher Prozesseffizienz

### **Unter digitaler Transformation verstehen wir:**

- die zielgerichtete Integration von Technologie
- und Weiterentwicklung zu einem digitalen Geschäftsmodell
- zur Schaffung digitaler Wertschöpfungsketten
- basierend auf einem nachhaltigen Veränderungsprozess
- ganzheitlich unter Einbindung der Mitarbeiter
- welche die Transformation leben und gestalten

# Die aktuelle SME-Landschaft in Deutschland im Überblick

## SMEs in Deutschland sind...



## Fakten zu SMEs...



**99%** der Unternehmen in Deutschland sind Small und Mediumsized Enterprises



Die Branchen **Handel/Gastgewerbe** und unternehmensnahe Dienstleistungen sind die größten Wirtschaftsbereiche im SME-Segment



**85%** der SMEs in Deutschland sind inhabergeführt

Die Selbstständigkeitsquote in Deutschland liegt bei ca. **11%**



**57%** der SMEs in Deutschland haben in den vergangenen Jahren eine Innovation auf den Markt gebracht – der EU-Durchschnitt liegt bei ca. **38%**

SMEs in Deutschland beschäftigen rd. **60%** aller erwerbstätigen Personen



SMEs sind mit ca. **47%** an der Bruttowertschöpfung in Deutschland beteiligt



**84%** aller Auszubildenden werden in SMEs ausgebildet



Der Umsatzanteil von SMEs in Deutschland beträgt ca. **32%** im Vergleich zu Großunternehmen

## ***Der Einfluss der Digitalisierung auf die SMEs***

Der Terminus „Industrie 4.0“ wird gern als Synonym für die Digitalisierung des Mittelstands angeführt. In Wirklichkeit haben bislang jedoch vor allem große Unternehmen von den Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien profitiert. Bei vielen SMEs schien die digitale Transformation vergleichsweise langsam zu starten und eher ein Randthema fernab des Kerngeschäfts darzustellen.

Die aktuelle Veränderung der Arbeitswelt veranschaulicht hingegen, dass die digitale Transformation bereits in allen Bereichen der Geschäftstätigkeit von SMEs präsent ist. So wird es zum Beispiel zusehends zum Standard, Dokumente und Informationen ausschließlich digital zu bearbeiten, zu nutzen und Mitarbeitern mobil zur Verfügung zu stellen.

Der Weg dorthin ist für kleinere und mittlere Unternehmen allerdings meist zu zeit- und kostenintensiv und stellt eine valide Hürde auf dem Weg der digitalen Transformation dar. Zudem sehen sich SMEs in ländlichen Regionen mit infrastrukturellen Herausforderungen häufig noch mit dem Problem einer fehlenden modernen Internetversorgung konfrontiert.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie veranschaulicht mit seiner Prognose die Bedeutung der Digitalisierung von SMEs. Er erwartet in Europa gesamtwirtschaftliche Rückgänge im Wettbewerb mit Asien und Nordamerika von 605 Milliarden Euro, sofern europäische SMEs die digitale Transformation nicht schaffen sollten.

---

### ***Digitalisierung ist für SMEs keine Erfolgsgarantie, sondern Teil von unternehmerischen Entscheidungen für ihre Zukunftsfähigkeit***

---

Letzten Endes verändert der digitale Wandel somit Geschäftsmodelle und Prozesse von Mittelständlern praktisch jeder Größe. So sieht sich der Einzelunternehmer heute grundsätzlich mit ähnlich gelagerten Herausforderungen konfrontiert wie ein Unternehmen mit zwei- oder dreistelligem Millionenumsatz. Dabei ist jedoch zu beachten, dass fast jedwede Form von Wandel am Anfang das Gefühl erzeugt, ebendiesen Wandel bremsen zu wollen und altbewährte Abläufe beizubehalten. Hinzu kommt zum Teil auch ein Gefühl der Überforderung. Soweit ist nachvollziehbar, dass die langfristigen Vorteile des notwendigen Veränderungsprozesses zu Beginn oft skeptisch gesehen werden.

Die Chancen und Risiken des digitalen Wandels müssen daher als Teil der unternehmerischen Tätigkeit verstanden, bewertet und aktiv in die laufenden Planungen eingebracht werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die digitale Weiterbildung, die für viele SMEs ein strukturelles Problem darstellt, weil die klassische Ausbildung (etwa im deutschen Handwerk) keine IT-Kenntnisse vermittelt, sondern weiterhin auf die hergebrachten Kerntätigkeiten abzielt. Entsprechend teuer und aufwendig wird es für die Unternehmen, diese Know-how-Lücken durch eigene Maßnahmen zu schließen.

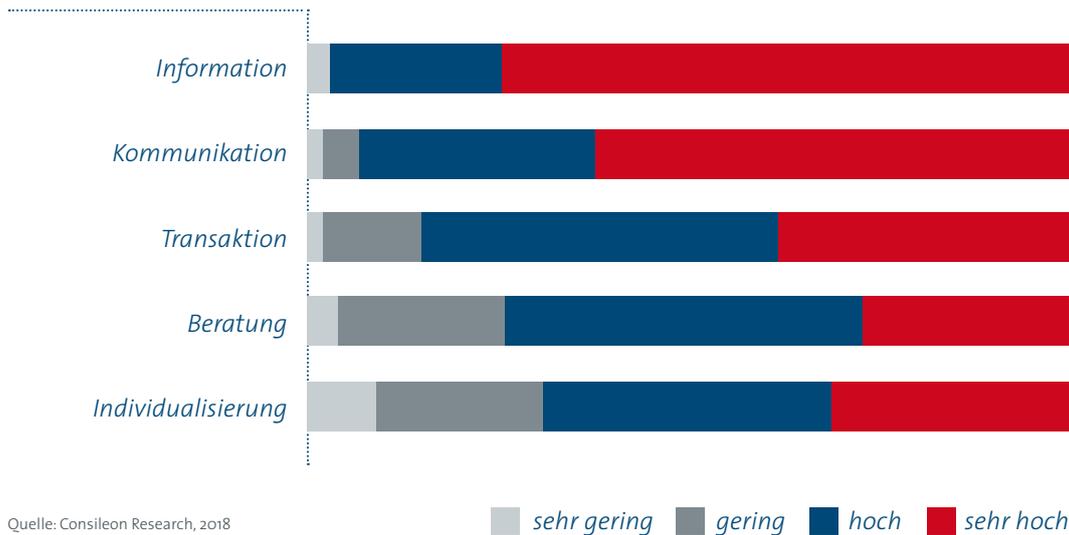
Das alles ändert jedoch nichts an unserer Kernthese: Die digitale Veränderung schreitet in hohem Tempo voran und prägt unsere Gesellschaft mit jedem Tag mehr. Eine zu lange Zurückhaltung kann die Wettbewerbsfähigkeit von SMEs gefährden.

## Die digitale Transformation wird die Geschäftsmodelle von SMEs prägen und Wertschöpfungsketten aufbrechen

Die Zeiten, in denen viele Mittelständler den Einfluss des digitalen Wandels auf ihr eigenes Unternehmen unterschätzten, sind gleichwohl vorbei. In unserer Untersuchung bezeichneten 95% der befragten SMEs die Digitalisierung als langfristig prägendes Thema ihrer Geschäftstätigkeit. Es geht also nicht mehr um die Frage des „Ob“, sondern nur noch um das „Wie“ der digitalen Transformation.

Tatsächlich befassen sich SMEs inzwischen mit technologischen Entwicklungen, die in nicht allzu ferner Vergangenheit fast ausschließlich für große Unternehmen ein Thema waren. So gab immerhin ein Drittel der Befragten an, sich bereits genauer mit Big Data, Augmented Reality und Industrie 4.0 befasst und eine konkrete Anwendung geprüft zu haben. Auffällig ist, dass die SMEs bereits klare Prioritäten auf das Thema Content Management und die einhergehende Transformation von Dokumenten und Daten in eine digitale Infrastruktur legen. So meinten 76% der befragten Unternehmen, sie würden sich mit Cloud Computing, digitaler Datenvorhaltung und Context-aware Computing bereits detailliert befassen bzw. erste Pilotversuche starten.

### Wie bewerten Sie die Bedeutung der Digitalisierung für die folgenden Bereiche?



Die Grafik zeigt die wesentlichen Kernthemen der digitalen Agenda von SMEs. Interessant ist hieran, dass SMEs bereits früh den Blick auf das Gesamtkonzept ihrer unternehmerischen Tätigkeit richten. Themen wie Information, Kommunikation und Transaktionsabwicklung werden dabei als besonders relevant für eine erfolgreiche digitale Transformation bewertet.

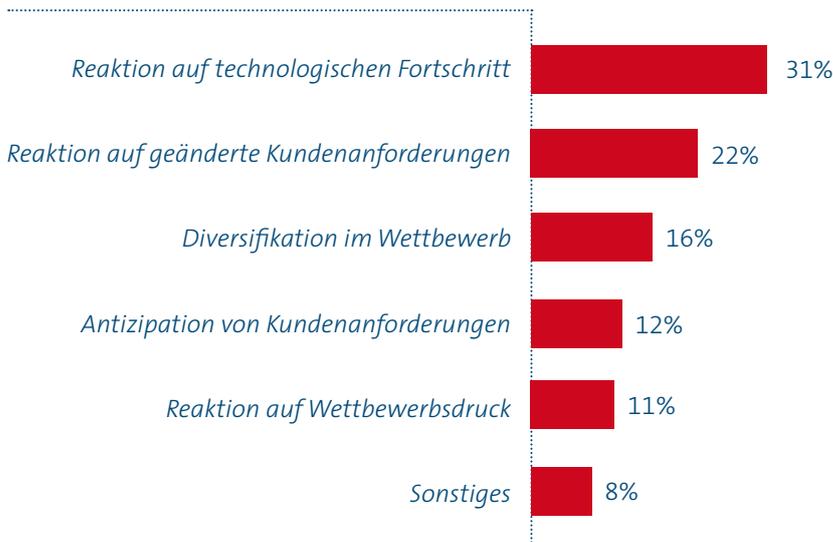
## Unzureichendes Know-how und der signifikante Investitions- und Ressourcenbedarf sind die zentralen Hemmnisse für Digitalisierungsprojekte

SMEs forcieren den digitalen Wandel dabei durch gezielte Initiativen. So haben aktuell mehr als die Hälfte der befragten SMEs bereits konkrete digitale Projekte für eine zeitnahe Realisierung in Planung. 36% gaben an, sich bereits in der Durchführungsphase zu befinden, und rund ein Viertel hat sogar schon erste Projekte erfolgreich abgeschlossen.

Die bereits realisierten Initiativen spiegeln sich auch im Grad der digitalen Interaktion von SMEs mit Kunden bzw. Geschäftspartnern wider. So agieren schon rund 24% der befragten SMEs regelmäßig, wenn auch noch nicht vollumfänglich auf digitalem Weg mit ihren Kunden. Weitere 18% bieten wenige fokussierte Angebote an, darüber hinaus haben 16% erste Pilotversuche im Rahmen ihrer Projekte zur digitalen Interaktion mit Kunden gestartet.

Anders als es die oft postulierte Trägheit von SMEs bei der digitalen Transformation vermuten ließe, sind sich die meisten kleineren und mittleren Unternehmen über die Vorteile der modernen vernetzten Welt sehr wohl bewusst und versuchen, die neuen Möglichkeiten aktiv in ihr Geschäftsmodell einzubinden.

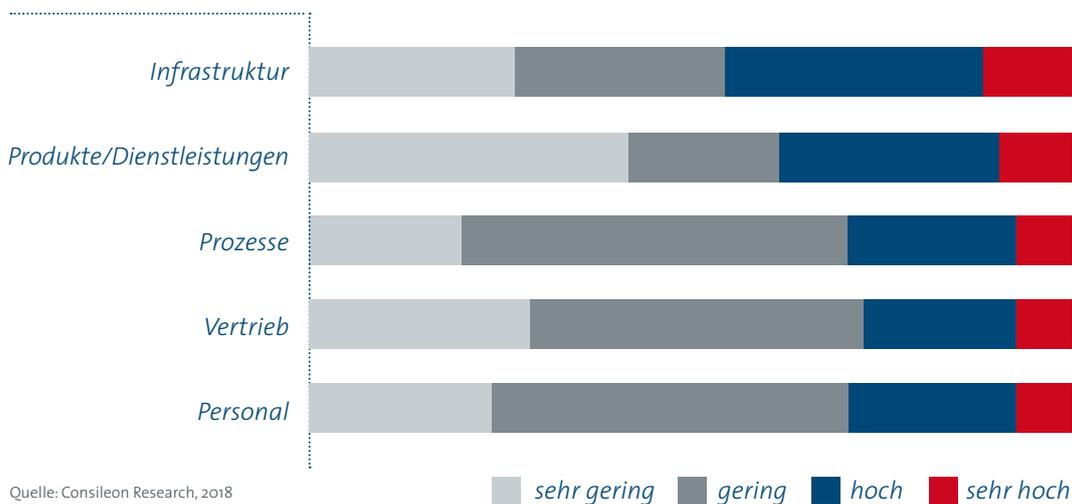
**Welche Ziele verfolgen Sie mit der Initiierung von Digitalisierungsprojekten in Ihrem Unternehmen?**



Quelle: Consileon Research, 2018

Trotzdem sehen sich SMEs erst am Anfang ihrer digitalen Transformation. Dementsprechend bewerten diese den digitalen Reifegrad in ihrem Unternehmen realistisch und kritisch.

**Wie beurteilen Sie den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens in folgenden Bereichen?**



Quelle: Consileon Research, 2018

■ sehr gering ■ gering ■ hoch ■ sehr hoch

Am weitesten vorangeschritten sehen sich die SMEs bei der Infrastruktur – was absolut nachvollziehbar ist, gemessen an den fortgeschrittenen Bemühungen zur digitalen Überführung von Dokumenten und Informationen. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen zwar nur selten über ähnlich komplexe IT-Architekturen, wie das Konzerne tun, in Relation zu ihrer geringeren Größe haben viele SMEs allerdings inzwischen ein vergleichbares Niveau erreicht. Was die grundsätzliche Bereitschaft zum Wandel angeht, sind manche SMEs den großen Organisationen mittlerweile sogar voraus. Auch in Bezug auf ihre Produkte und Dienstleistungen sehen sich die meisten SMEs bereits gut aufgestellt. Zwar erwarten 41%, dass sich ihre Angebote im Zuge des digitalen Wandels verändern werden, dabei geht es allerdings weniger um die Schaffung komplett neuer Produkte und Services und auch nicht um deren unbedingte Transformation. Als zentral werden vielmehr die Erweiterung von bestehenden Produkten um zielgerichtete digitale Zusatzservices und die Steigerung der Kosteneffizienz angesehen.

---

***SMEs richten den digitalen Wandel ihres Geschäftsmodells konsequent an ihren Kunden aus, um ebenfalls interne Zielsetzungen zu verwirklichen***

---

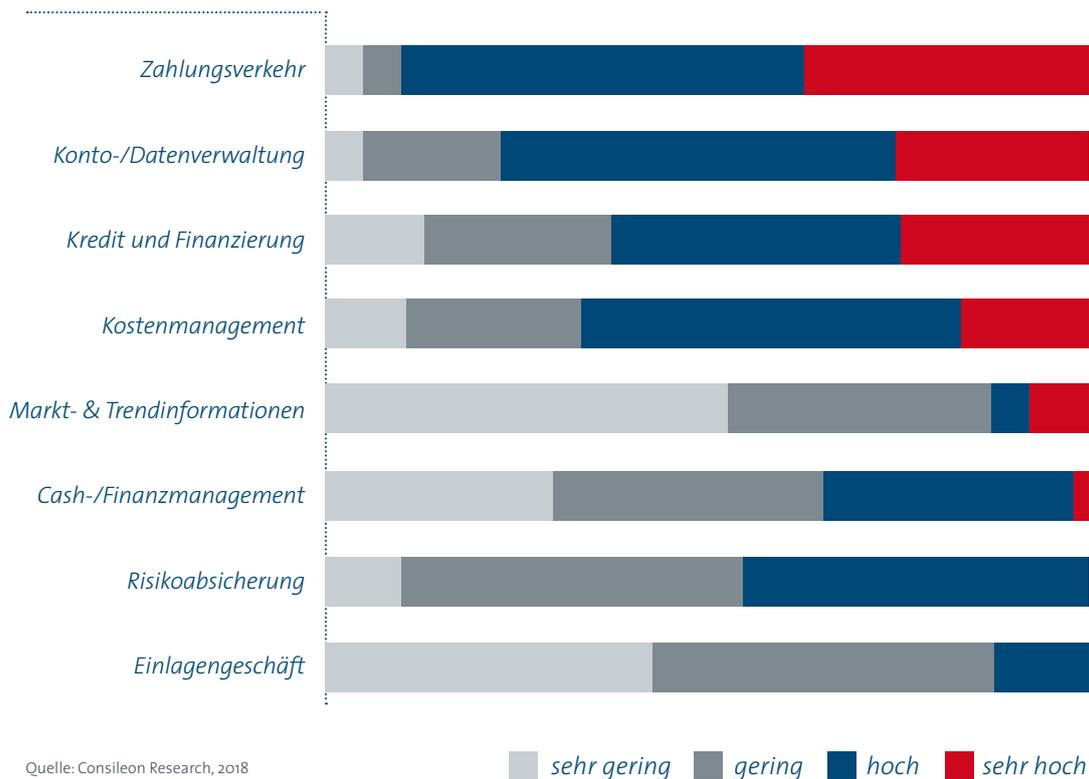
Die befragten SMEs sehen die größten Potenziale im Kontakt mit dem Kunden – und weniger bei internen Ad-hoc-Maßnahmen, etwa zur Steigerung der Kosteneffizienz. So stehen Kundendialog und -kommunikation für rund 70% der SMEs auf der Liste für konkrete digitale Maßnahmen. Zudem sehen 56% die Chance, durch eine stärkere Digitalisierung und Vernetzung gezielt neue Kunden zu gewinnen. Was die Kosteneffizienz betrifft, bewerten die SMEs die Einführung von Self-Service-Möglichkeiten als zentrales Element nachhaltiger Digitalisierung. Daneben wird der Aufbau von Produkt- und Serviceplattformen genannt. Für die Hälfte der befragten SMEs genießen zudem auch die bessere Potenzialausschöpfung bei Bestandskunden und die bessere Nutzung von Kundendaten eine hohe Priorität.



## Der digitale Wandel endet nicht beim Geschäftsmodell – auch das Finanzmanagement steht im Fokus

Neben dem Kerngeschäft rückt auch das Finanzmanagement immer stärker in den Mittelpunkt der digitalen Aktivitäten von SMEs. Insbesondere bei kleinen Unternehmen bergen digitale und automatisierte Prozesse enorme Potenziale – etwa was eine Optimierung des Cashflow-Managements betrifft. In unseren Interviews haben wir die SMEs konkret zur Bedeutung einzelner Funktionsbereiche im Zusammenhang mit der digitalen Transformation ihres Unternehmens befragt. Dabei wurden das Rechnungswesen und die Buchhaltung mit 65% am häufigsten genannt – noch vor der Digitalisierung des Vertriebs (60%) und der Weiterbildung ihres Personals (48%).

### Schwerpunkte im Finanzmanagement von SMEs



Die Kernthemen im Finanzmanagement sind dabei unverändert. Die Schwerpunkte liegen weiterhin auf Zahlungsverkehr, Kontoverwaltung und Finanzierung. Was Letzteres betrifft, wenden die meisten SMEs oft noch die gewohnten Instrumente an. Sprich: Kontokorrentlinien, Betriebsmitteldarlehen und Investitionsdarlehen. Rund 24% nutzen allerdings auch schon alternative Instrumente und prüfen demnach, welche geeigneten Partner es für die Ausweitung des Finanzierungsmixes gibt.

Die Überführung der Finanzdaten und -dokumente stellt dabei einen wichtigen ersten Schritt dar – analog zum Content Management im Kerngeschäft. Lediglich 5% der befragten SMEs gaben an, Finanzdaten noch ausschließlich analog zu verarbeiten. Auf der anderen Seite nehmen 11% bereits eine vollständig digitale Verarbeitung vor. Die übrigen befragten SMEs überführen entweder ihre Finanzdaten manuell in ein digitales Format oder verarbeiten Finanzdaten hybrid – diese Unternehmen arbeiten also nur in selektiven Bereichen des Finanzmanagements volldigital.

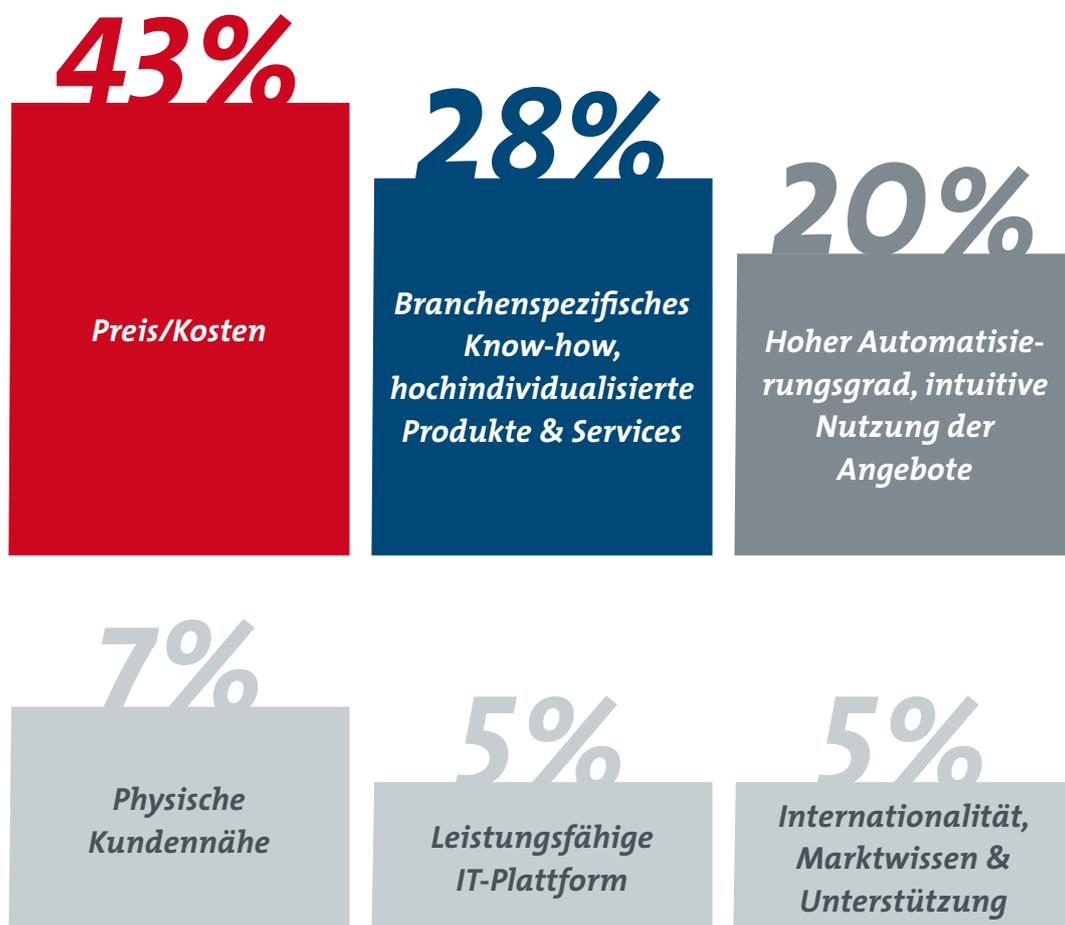
---

## *Die fortschreitende Digitalisierung des Finanzmanagements verändert die Erwartungshaltung von SMEs an ihre Finanzpartner*

---

Das Beispiel Finanzmanagement zeigt den ganzheitlichen Veränderungsprozess des digitalen Wandels – und die damit einhergehenden neuen Erwartungen von SMEs an ihre Finanzpartner. Es geht nicht mehr nur um die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und die Bereitstellung von Krediten, sondern um ein möglichst ganzheitliches Finanzmanagement. Ein Beispiel hierfür ist die Simulation der finanziellen Auswirkungen von Investitionsvorhaben auf Basis von Jahresabschlüssen bzw. aktuellen BWAs. Durch Standardschnittstellen kann Fremdkapital sodann bei unterschiedlichen Finanzpartnern unkompliziert beantragt werden.

### *Die wichtigsten Kriterien von SMEs zur Auswahl des Finanzpartners*



Quelle: Consileon Research, 2018

Bei den befragten SMEs verliert die physische Nähe dabei in Zeiten von digitalen Daten und alternativen Kommunikationsinstrumenten drastisch an Bedeutung – übrigens über alle Branchen und Größenklassen hinweg. Zugleich präferiert mindestens die Hälfte der befragten SMEs allerdings weiterhin die Zusammenarbeit mit einer Hausbank - oder allenfalls einer Kooperation mit wenigen ausgewählten Finanzpartnern.

Das Zusammenspiel von privater Finanzplanung und geschäftlichem Finanzmanagement ist gerade für kleine SMEs ein weiterer wichtiger Aspekt – wobei hier naturgemäß auch Haftungsaspekte eine Rolle spielen. Unterm Strich zeigt sich hier eine heterogene Präferenz. 60% befürworten eine Konsolidierung ihrer privaten und geschäftlichen Finanzen mit dem Ziel einer gesamthaften Finanzplanung. Die anderen 40% bevorzugen hingegen eine klare Trennung des privaten vom geschäftlichen Bereich.

Dass der Finanzpartner ein Verständnis für die private finanzielle Situation mitbringen muss, steht dabei für die befragten SMEs außer Frage. Interessant in diesem Zusammenhang: Gut jeder zweite Unternehmer tauscht sich in seinem privaten und geschäftlichen Netzwerk über Erfahrungen aus und teilt diese proaktiv. Dies beeinflusst ebenso die Erwartungen an die Finanzpartner. Wer mit seinen Angeboten also im privaten Bereich überzeugt, hat gute Chancen auch auf geschäftliche Mandate. Lediglich 10% der befragten SMEs gaben an, dass das Angebot ihres geschäftlichen Finanzpartners besser aufgestellt sei als das Angebot im privaten Bereich. Für 40% sind die Angebote vergleichbar, 50% nehmen das Angebot für Geschäftskunden als weniger ausgeprägt wahr.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der digitale Wandel bei kleinen und mittleren Unternehmen angekommen ist. Entsprechend ändern sich auch die Anforderungen der SMEs an ihre Finanzpartner. Erwartet wird eine zunehmend integrierte und nicht mehr nur anlassbezogene Beratung. Oder anders ausgedrückt: Aus dem Finanzierungspartner wird ein Dialogpartner.

#### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- ✓ *Digitalisierung ist als strategische Handlungsoption für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in den Planungen von SMEs verankert*
- ✓ *Die SMEs richten ihre digitale Transformation konsequent am Kunden aus*
- ✓ *Daneben kommt auch dem Finanzmanagement eine zentrale Rolle zu*
- ✓ *SMEs erwarten einen digitalen Dialog, bedarfsgerechte Produkte und Services sowie eine stärkere Präsenz des Finanzpartners im Tagesgeschäft. Die Bedeutung der physischen Nähe nimmt hingegen ab*

## Der Einfluss der Digitalisierung auf das SME-Geschäft der Banken

Der digitale Wandel gehört bei den SMEs mittlerweile zum Tagesgeschäft. Dadurch verändert sich auch quantitativ wie qualitativ die Struktur des SME-Segments. Die Banken müssen den Veränderungsprozess zwingend mitgehen – und zwar ohne unnötig Zeit zu verlieren.

Was die Ausgangslage erschwert: Viele Banken haben das SME-Geschäft in der Vergangenheit zugunsten des Privatkundengeschäfts vernachlässigt – oder sie haben es zentralisierten Einheiten im Call-Center-Ansatz zugeordnet. Hinzukommen strukturelle Barrieren in der IT-Landschaft, die die nötige Kundenzentrierung und die Bereitstellung von digitalen Produkten und Dienstleistungen hemmen. Die Digitalisierung des SME-Segments ist für die meisten Banken daher ein Wettbewerbsthema – und kein Mittel zur Optimierung von einzelnen Kennzahlen oder Prozessen.

---

## **Die Wahrnehmung der digitalen Transformation durch Banken zeigt: Noch immer sind die althergebrachten Problemfelder allgegenwärtig**

---

38% der SME-Experten in den Banken gaben an, ihr Institut habe Digitalisierungsprojekte im SME-Segment bereits erfolgreich abgeschlossen. Bei weiteren 62% sind entsprechende Initiativen in Planung oder in der Durchführung. Bemerkenswert ist, dass jedes einzelne der befragten Institute bisher keinerlei Projektaktivität im Rahmen der Digitalisierung des SME-Segments vorzuweisen hat; dies verdeutlicht die Aktualität des Themas für agierende Banken.

Trotz der Bemühungen – die sich meist rund um das Thema Multikanalbanking drehen – nehmen die meisten Institute das Thema „SME-Geschäft“ als schwierig wahr. So sehen fast 90% der befragten Banker weiterhin deutlichen Handlungsbedarf, weil der digitale Reifegrad immer noch gering sei. Während bei den strukturellen Ansätzen Einigkeit zu herrschen scheint, stellt sich in den Kernbereichen Produkte, Dienstleistungen und Vertrieb für kleine und mittlere Kunden die Wahrnehmung allerdings heterogener dar. Rund die Hälfte der SME-Experten in den Banken beurteilen den Status Quo in diesem Bereich bereits als gut. Die übrigen diagnostizieren allerdings auch hier deutlichen Nachholbedarf.

### **Top 3 Ansätze von Banken für Digitalisierungs- und Innovationsinitiativen**



Die größten Herausforderungen werden im Wettbewerb, in den internen Anforderungen und in der Kundenbetreuung gesehen. Deshalb verwundert nicht wirklich, dass 25% der befragten Experten den digitalen Wandel als deutliches Risiko für ihr Institut betrachten – wobei auf der anderen Seite ebenfalls 25% meinen, der digitale Wandel stelle keinerlei Risiko für die Geschäftstätigkeit ihres Instituts im SME-Segment dar. Die übrigen 50% sehen derweil zwar ein Risiko im digitalen Wandel, fühlen sich allerdings trotz des identifizierten Handlungsbedarfs auf den Veränderungsprozess gut vorbereitet.

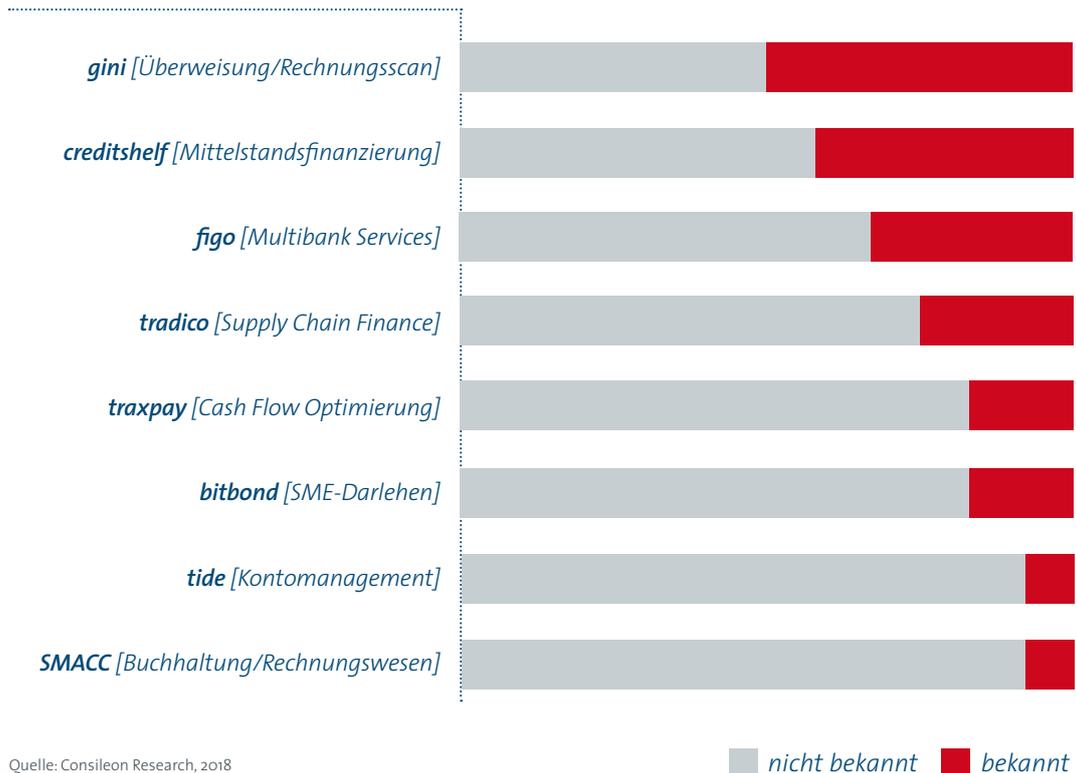
---

## **Die meisten Banken nehmen FinTechs im SME-Bereich in erster Linie als Wettbewerber wahr – weniger als Kooperationspartner**

---

Das größte Bedrohungspotenzial haben aus Bankensicht zum einen große Internetkonzerne wie Google, Amazon oder Facebook und zum anderen FinTechs. Was dabei allerdings auffällt: Interessanterweise kennen viele SME-Experten in den Banken die für ihr Segment relevanten Finanz-Startups noch gar nicht – was womöglich ein Grund für die gefühlte Bedrohung sein könnte.

## Bekanntheitsgrad ausgewählter Fintechs bei SME-Experten von Banken



Im Gegensatz zu den genannten Internetunternehmen messen die Banken den großen Hardware-Herstellern wie Apple oder Samsung ein deutlich geringeres Bedrohungspotenzial bei. Dasselbe gilt für Telekommunikationsanbieter wie Vodafone oder die Deutsche Telekom.

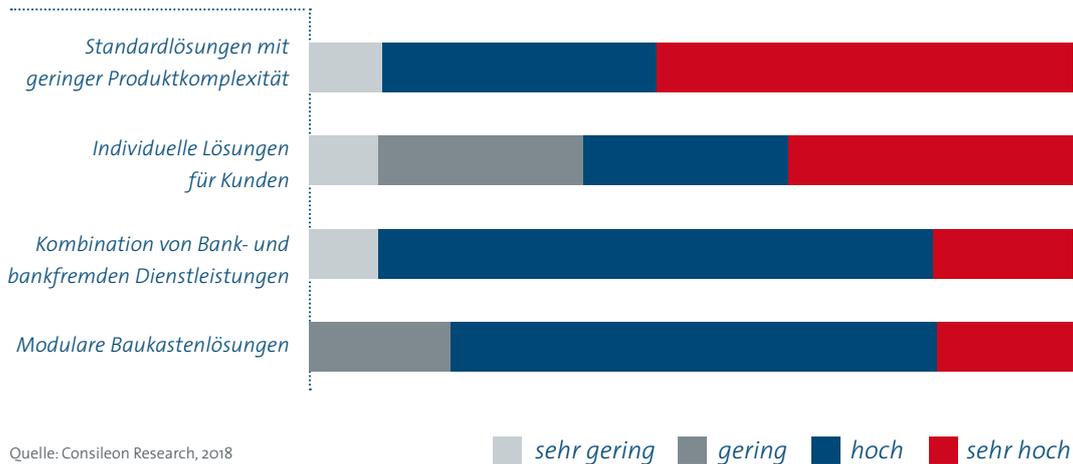
Was die Bewertung der Digitalisierungspotenziale angeht ist zu beachten, dass nur 54% der befragten SME-Experten eine Ertragssteigerung im digitalen Wandel für realistisch erachten. Vielmehr werden Potenziale in der Automatisierung von Prozessen und der Nutzung von digitalen Daten gesehen. Diese Einschätzung ist mit Blick auf die oft komplexen und teilweise noch papierbasierten Prozesse im SME-Segment nachvollziehbar und ein logischer erster Schritt für ein digitales Fundament.



## Das Gesamtkonzept im SME-Segment von Banken gehört auf den Prüfstand

Die Experten in den Banken wissen um die steigenden Erwartungen bei kleinen und mittleren Unternehmen an ihre Finanzpartner. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, dass die Entscheidungsträger in den SMEs längst Erfahrungen im Umgang mit digitalen Technologien besitzen – und entsprechende Services nun auch von „ihrer“ Bank erwarten.

## Relevanz von Produkt- und Servicebereichen im SME-Segment von Banken



Als Orientierung können dabei Produkte und Dienstleistungen aus dem Retailbanking dienen. Allerdings ist es nicht so, dass diese sich einfach eins zu eins auf das SME-Segment übertragen lassen. Entsprechend herrscht bei vielen Bankern eine starke Unsicherheit, welche Ansätze wirklich nachhaltig auf Kundenseite akzeptiert werden und kostendeckend umsetzbar sind.

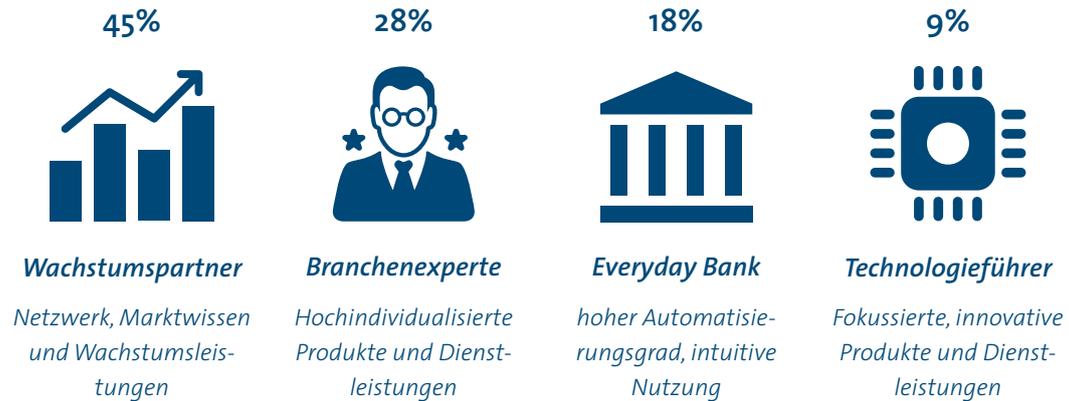
## Die Beratung wird weiterhin als analoge und physische Dienstleistung im Dialog mit SME-Kunden verstanden

Der Beratungsprozess ist aus Sicht der befragten Experten zentral für die Frage, wie die Bank von den SME-Kunden wahrgenommen wird. Dabei bietet der Einsatz neuer Technologien nach Einschätzung der SME-Banker erhebliche Synergiepotenziale – und zwar über den gesamten Prozess hinweg, von der Initiierung bis zum Reporting. Interessant: Die eigentliche Beratungsleistung ist aus Sicht von 55% der SME-Experten von geringerer Bedeutung als die an die Beratung geknüpften digitalen Produkte und Services. Dabei besteht offenbar ein großer Bedarf an gezielter Weiterbildung der Berater, damit diese die digitalen Elemente des Beratungsprozesses effizient zu nutzen wissen. Ein gelungenes Change Management gilt hierbei als Schlüssel zum Erfolg.

## Banken haben sich im SME-Segment noch nicht klar genug positioniert – die Einschätzungen zur zukünftigen Ausrichtung gehen weit auseinander

Während die befragten Banken bei der Analyse des Status Quo noch weitgehend übereinstimmen, gehen die Einschätzungen, was die weitere Ausrichtung des eigenen Instituts im Zuge des digitalen Wandels angeht, weit auseinander.

## Welche Proposition beschreibt am besten Ihre Strategie für SMEs im Rahmen der Digitalisierung?



Mit der unterschiedlichen Fokussierung der befragten Banken hat diese Heterogenität allerdings nichts zu tun – schließlich zeigt die Befragung zur künftigen Proposition zu einer fast identischen Ausprägung über alle Zielgruppen hinweg. Im Mittelpunkt der Neuausrichtung steht bei fast allen Banken die Restrukturierung der Infrastruktur. Zudem zeigt die Befragung, dass der Erfolg der digitalen Transformation nur durch das Verständnis relevanter Themenfelder in der unternehmerischen Strategie erfolgen kann.

### Doch wie soll dieser Wandel vorstattengehen?

#### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- ✓ *Infrastruktur und interne prozessuale Anforderungen werden durch SME-Experten als wesentliche Herausforderung für die Digitalisierung gesehen*
- ✓ *Beratung wird vorwiegend als analoge Dienstleistung in der zukünftigen Ausrichtung wahrgenommen*
- ✓ *Einsatzgebiete der Digitalisierung werden in der Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit digitalen Themen und in der Digitalisierung von papierhaften Prozessen gesehen*
- ✓ *Eine klare und strukturierte Ausrichtung im Rahmen der digitalen Transformation ist aktuell noch nicht gegeben*



*„Es gibt nichts, was mit  
einer Chance vergleichbar  
wäre“*

*Henry Ford*

---

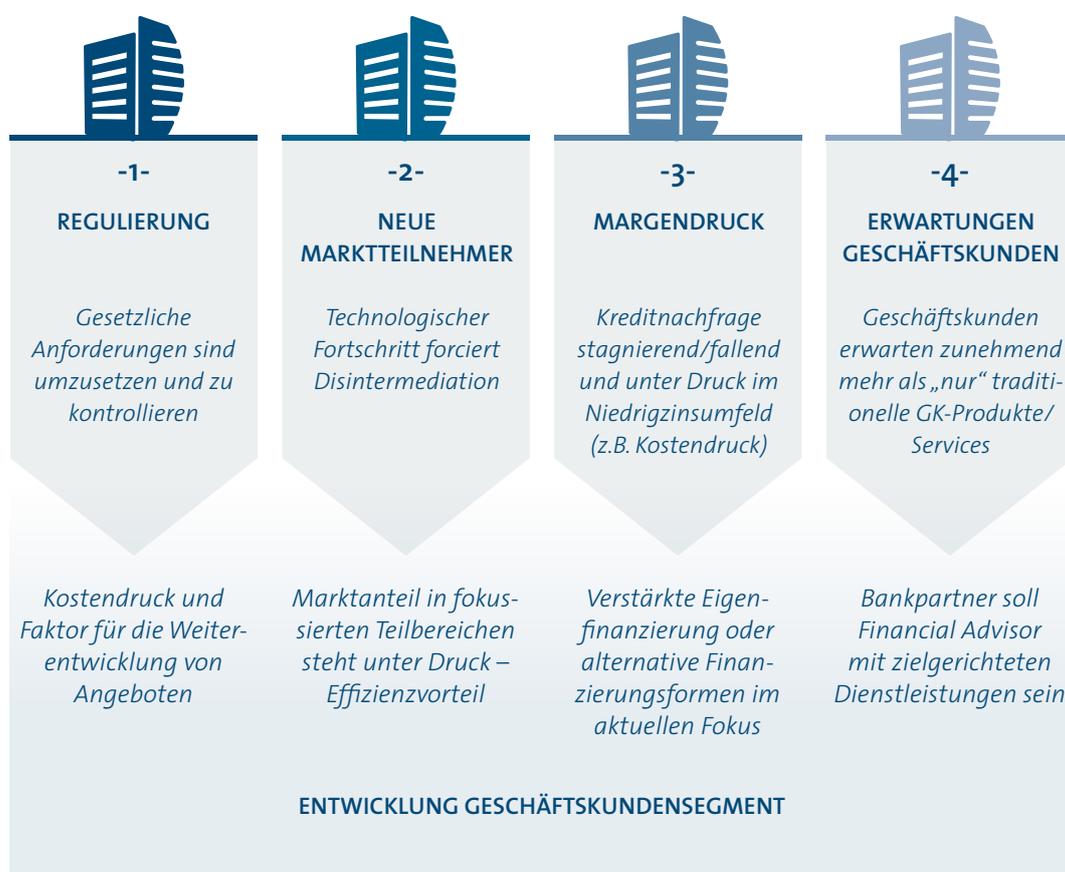
## Die SMEs werden immer digitaler – also müssen die Banken es auch werden

Nach der isolierten Exploration der empirischen Befragungsergebnisse der Experten auf Bank- und SME-Seite folgt nun eine Ableitung möglicher Ansatzpunkte für Banken. Die identifizierten Themenfelder basieren dabei auf der Auswertung des empirisch erhobenen Eigen- und Fremdbilds von Banken im SME-Geschäft. Die Grundlage hierfür sind die drei zentralen Kategorien der Befragung – sprich: die Wahrnehmung der Digitalisierung, die Einbettung in das Finanzmanagement von SMEs sowie die daraus resultierende Erwartungshaltung der SME-Kunden.

## Die Zukunftsprognose für das SME-Segment ist positiv – Banken müssen die richtigen Stellschrauben betätigen

Die Geschäftsaussichten der SMEs in Deutschland sind durchweg positiv. Dabei führt die positive Umsatzentwicklung zu einer höheren Investitionsbereitschaft – auch und gerade in Richtung Digitalisierung. Trotzdem sehen viele Banken im SME-Geschäft vor allem eine Quelle für Risiken und Kosten, weniger einen Wachstumstreiber. Auch deshalb fehlt es bisweilen noch am Verständnis, wie eine nachhaltige Transformation des Geschäftsmodells im Zuge des digitalen Wandels aussehen könnte.

### Die 4 zentralen Einflussfaktoren im SME-Segment von Banken



Dabei bietet die Digitalisierung gerade die Möglichkeit, Chancen und Risiken in ein vorteilhafteres Verhältnis zu setzen – nämlich indem Prozesse auf dem Wege operationeller Verbesserungen zunehmend standardisiert werden.

Es geht darum, zielgerichtete Initiativen für das Operating Model im SME-Segment zu lancieren. Dabei kommt es entscheidend darauf an, dass die Lösungsansätze intern auf Zustimmung treffen. Die befragten SME-Experten räumen ein, dass es damit häufig hapert – wodurch die Umsetzung von Initiativen verlangsamt wird oder teilweise sogar komplett zum Erliegen kommt.

---

## ***Digitalisierung ist mehr als der Einsatz neuer Technologie für die Betreuung von SME-Kunden***

---

Angesichts multipler Einflussfaktoren und hoher Investitionskosten ist dieses Zögern grundsätzlich nachvollziehbar. Trotzdem lassen sich bei einem genauen Blick auf die Schwerpunkte der empirischen Befragung vier belastbare Themenfelder für eine zielgenaue Analyse potenzieller Möglichkeiten für Banken ableiten.

Wir wollen die vier identifizierten Themenfelder nun im Hinblick auf zielgerichtete Impulse für die Ausrichtung des SME-Segments untersuchen:

### ***Die Themenfelder für Banken im Überblick:***



### ***Hybrider Dialog: Information und Kommunikation auf dem Prüfstand***

Die Evolution der Informations- und Kommunikationswege von Banken mit ihren SMEs verläuft vom Multikanal-Banking zum Digital Banking. Die Digitalisierung ist der Treiber hinter dieser Entwicklung.

Dabei gewichten Banken das Thema Datenschutz – aus nachvollziehbaren Gründen – meist höher als die Verbesserung der Customer Experience. Es wäre jedoch ein Trugschluss, nun zu glauben,



der digitale Austausch von Daten müsse weitgehend unterbunden werden. Es ist vielmehr umgekehrt: Datensicherheit und Transparenz sind das Fundament für jedes digitale Angebot.

Laut unserer Umfrage ist es den SMEs wichtig, einen Überblick der konsolidierten Finanzdaten zur Analyse ihres Cashflows zu erhalten. Politik und Regulierer haben hierbei mit der neuen Zahlungsdienste-Richtlinie PSD 2 eine neue Wettbewerbssituation geschaffen. Die Banken sind nun verpflichtet, Drittanbietern den Zugriff auf die Finanzdaten von SMEs zu ermöglichen (sofern diese zustimmen). Alarmieren sollte in diesem Zusammenhang, dass die Online-Angebote der Banken den SMEs zufolge kaum passende Lösungen anbieten. Hier öffnet sich ein potenzielles Einfallstor für FinTechs und andere innovative Anbieter oder Wettbewerber.

#### ***Exkurs: SME-Kredite per Knopfdruck - Banken in der Zuschauerrolle***

- Das Schweizer cloudbasierte FinTech-Unternehmen Bexio, spezialisiert auf Buchhaltung und die Crowdlending-Plattform Swisspeers vereinfachen die Beantragung von Firmenkrediten für SMEs in der Schweiz.
- Kreditnehmer durchlaufen einen vierstufigen Prozess bei der Kreditbeantragung. Dieser beinhaltet Angaben zum Vorhaben, dem Unternehmen und seinen Finanzen, sowie einen Investitionsplan.
- Eine Übermittlung der notwendigen Unterlagen erfolgt über eine Schnittstelle zu Bexio für z.B. Jahresabschlüsse und deren automatische Übernahme in den Kreditantrag
- SMEs erhalten umgehend nach Abschluss des Kreditantrags ein vorläufiges Rating sowie die Kreditbedingungen und können auf dieser Basis sich für oder gegen eine Übermittlung des Kreditantrags entscheiden.

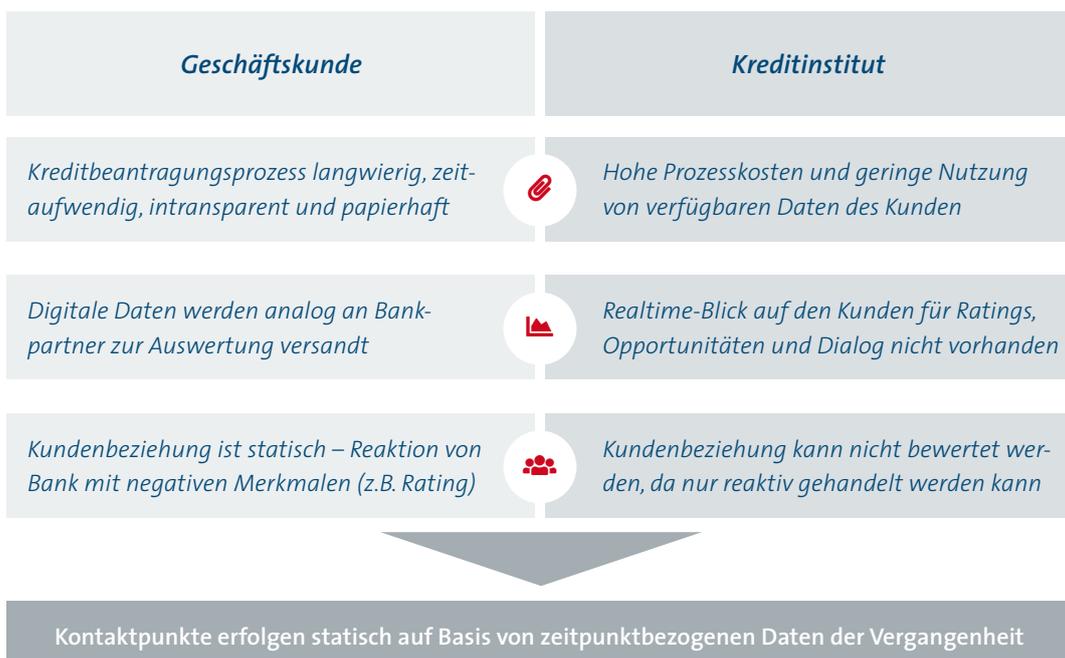
**Die Integration der Lösungen der Plattform Swisspeers und dem FinTech Bexio stellen ein gutes Beispiel für SME-Mehrwerte durch standardisierte Schnittstellen und deren kundenorientierte Nutzung dar.**



## *Eine jährliche oder quartalsweise Kontaktfrequenz entspricht nicht den Erwartungen an das zukünftige Beratungsmodell*

Diese Wahrnehmung führt zu einem weiteren identifizierten Problembereich: die Kontaktfrequenz. SMEs nutzen Online-Banking bislang in erster Linie, um Kontostände zu prüfen und Zahlungen zu tätigen. Zum Gespräch mit dem Kundenberater kommt es meist nur, wenn es um konkrete Probleme im Tagesgeschäft, beim Produktbedarf oder um die Kundenhistorie geht (bspw. zur Aktualisierung der Kreditunterlagen). Wenn Banken und SME-Kunden also interagieren, dann meist zeitpunktbezogen und auf Basis von Daten aus der Vergangenheit. Was dagegen fehlt, ist ein auf künftige Probleme gerichteter Dialog. Das liegt daran, dass die aktuelle Entwicklung des SME für den Kundenberater meist überhaupt nicht nachvollziehbar ist.

### **Veranschaulichung der Kontaktpunkte am Beispiel des Kreditprozesses im SME-Segment von Banken**



Es stellt sich also die Frage: Ist diese Art der Interaktion zwischen SMEs und Bankberater überhaupt noch zeitgemäß?

Viele SMEs verneinen dies inzwischen, zeigt unsere Befragung. Den Banken muss also zwingend daran gelegen sein, Frequenz und Qualität der Interaktion zu verbessern. Nur so lassen sich die Customer Experience und damit die Wahrnehmung von Mehrwerten in der Geschäftsbeziehung stärken.

Der Aufbau von digitalen Kontaktpunkten bietet die Chance, die Interaktionen zielgerichteter zu gestalten und eine stärkere Präsenz im Tagesgeschäft der SMEs einzunehmen. Genau an diesem Punkt entfaltet sich der Charme von Digital-Banking-Plattformen – solche Portallösungen sind für SMEs in der Nutzung sehr viel bequemer als die heutigen Kanal-Lösungen. Ein weiterer Vorteil: Auf Plattformbasis lassen sich aktuelle und strukturierte Daten rund um das Tagesgeschäft viel leichter integrieren. Dies ermöglicht wiederum eine sehr viel individuellere und kostengünstigere Beratung. Damit kommen Banken und SMEs dem gemeinsamen Ziel – nämlich den reinen Produktberater durch einen regelrechten Financial Advisor zu ersetzen – deutlich näher.

Der wesentliche Qualitätsgewinn besteht darin, dass sich der Fokus von der reinen Transaktion zu einem aktiven Management der Geschäftsbeziehung weitet.

### ***Automatisierung: Wie Banken den SMEs die Tür zum Digital Banking öffnen***

Der Aufbau einer Digital-Banking-Plattform geht einher mit der Automatisierung aller relevanten Prozesse. Dabei ist der Einsatz zeitgemäßer Technologien wie Robotik, Blockchain oder Künstliche Intelligenz (KI) unausweichlich – denn bei vielen Banken sind die Geschäftsprozesse im SME-Banking immer noch komplex, papierintensiv und manuell.

#### **Das gilt insbesondere für folgende Bereiche:**

- Kontoeröffnung und -verwaltung
- Kundenprofilierung
- Kreditgeschäft
- Risikomanagement
- Internationales Geschäft

Ein wichtiger Aspekt ist zudem die 24/7-Verfügbarkeit von Dienstleistungen – und zwar konkret von solchen Dienstleistungen, die sich vollautomatisieren lassen und somit nicht zwingend eine Interaktion mit dem Kundenberater voraussetzen. Dieser kann sich damit wieder stärker auf die Beratung und den Ausbau der Geschäftsbeziehung konzentrieren, was übrigens noch einen positiven Nebeneffekt hat. Die Entlastung von papierintensiven Verwaltungsaufgaben führt zu einer höheren Zufriedenheit und damit zu einer verstärkten Akzeptanz der digitalen Lösungen.

Darüber hinaus ermöglicht die Automatisierung auch wichtige Fortschritte im Risikomanagement und in der Prozessexzellenz – denn fehleranfällige papierhafte Prozesse werden immer weniger. Nicht nur die Kosten sinken, sondern das regulatorische Reporting wird erheblich vereinfacht.

---

## **Erfolg von Automatisierung besteht nicht in der Anwendung verfügbarer Technologien, sondern in der Balance von Funktionalität und Anwenderfreundlichkeit**

---

Die Front- und Backoffice-Prozesse bei den meisten Bank bieten ganz erhebliches Optimierungspotenzial. Dabei kommt es auf eine sorgfältige Bewertung des Status Quo und auf die passgenaue Integration in das angestrebte digitale Operating Model an. Dies bedeutet Lösungen zu forcieren, die sich durch einfache Anwendbarkeit, Fokus auf die Adressierung von Problembereichen der SMEs (nicht der Bank) und Steuerbarkeit durch die SMEs auszeichnen.

Neben der Bewertung und Entwicklung von Lösungen gehört auch die Adaptionrate zu den kritischen Erfolgsfaktoren. Die Erfahrung zeigt, dass bereits wenige Interaktionen über die langfristige Akzeptanz und somit Nutzung durch SMEs entscheiden. Im Optimalfall bedeutet dies eine schnelle Adaptionrate für zielgerichtete Lösungen.

### **Zentrale Leitlinien zur Integration von Automatisierung in den hybriden Dialog mit SMEs**



#### **KUNDENWAHRNEHMUNG:**

*Unternehmer erwarten zunehmend den Einsatz von Innovationen zur Skalierung von digitalen Nutzeneffekten und Integration in das Finanzmanagement*



#### **NUTZENEFFEKT BEI UNTERNEHMEN:**

*Unternehmer erwarten funktionale und unbürokratische Lösungen – Fokus liegt auf Mehrwert durch Digitalisierung und nicht auf dem ‚Wow-Effekt‘ ohne nachhaltige Inhalte*



#### **LEISTUNGSVERSPRECHEN/BERATUNGSPROZESS:**

*Integration von Funktionalitäten der Digitalisierungsstrategie in die Geschäftsprozesse des Unternehmers unterstreichen Mehrwert und ist Differenzierungsmerkmal. Digitale Integration verändert Anforderungen an den Beratungsprozess, Produkte und Services*



#### **IMPLIKATIONEN FÜR DIE DEFINITION DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE:**

*Nicht High-end-Funktionalitäten/Kanäle sind im Segment Geschäftskunden entscheidend, sondern eine abgestimmte nachhaltige Gesamtproposition von digitalen Instrumenten, Kanälen und Services*

Trotzdem bedeuten Digitalisierung und Automatisierung für sich genommen noch keinen Wettbewerbsvorteil. SMEs legen bei der Partnerwahl Wert auf Verfügbarkeit und Kompatibilität eines alltäglichen Finanzmanagements. Für die Banken kommt es darauf an, die geeignete Balance zwischen Automatisierung und Interaktion zu finden. Gelingt dies, lässt sich das angestammte Beratungsmodell erfolgreich weiterentwickeln.

Die Customer Experience ist immer dann gut, wenn die Bank ein klares Verständnis des Kunden und seiner Bedürfnisse hat. Dadurch entsteht die Grundlage für Skalierbarkeit, positive Kosteneffekte und für einen nachhaltigen Ausbau des digitalen Beratungsmodells. Die zunehmende Transparenz ermöglicht zudem eine kontinuierliche Verbesserung der Prozessabläufe und die Integration von Drittanbieter-Lösungen.

### **Mitarbeiter: Digitale Fitness schaffen**

Die digitale Transformation bricht neben dem Geschäftsmodell auch die Arbeitswelt des Kundenberaters auf. Traditionelle Rollenverteilungen werden aufgrund digitaler Prozesse, Kanäle und eines kollaborativen Ansatzes nachhaltig verändert.

---

## ***Menschen sind das Herz des digitalen Wandels und Moderator der sinnvollen Anwendung geschaffener Lösungen***

---

Digitaler Wandel heißt nicht nur, neue technologische Lösungen voranzutreiben, sondern erfordert ein neues Denken und Arbeiten in Interaktion mit geschaffenen digitalen Lösungen. Digital Banking bedeutet, diesen Arbeitswandel von der Belegschaft aktiv einzufordern und schließlich am Kunden zu leben. Gelingt dieser Prozess, wird sich die Customer Experience nachhaltig verbessern.

Viele langjährige Kundenberater sehen in der persönlichen Beziehung zum SME-Kunden immer noch den zentralen Erfolgsfaktor ihres Geschäfts – selbst wenn es über das Jahr hinweg nur zu vereinzelten Kontaktpunkten kommt. Die Flankierung durch digitale Lösungen wird in diesem Verständnis oftmals als störend wahrgenommen – statt als Chance, die Kundenbeziehung zu festigen, ineffiziente Aufgaben abzugeben und dem Kunden eine bessere Beratung und Customer Experience zu bieten.

Diese Fehlwahrnehmung lässt sich nur ändern, wenn die Mitarbeiter bereit sind, sich neue, digitale Kompetenzen anzueignen – nicht anstelle, sondern zusätzlich zu ihren hergebrachten Fähigkeiten. Ohne den souveränen Umgang mit digitalen Kommunikationskanälen, Prozessen und Angeboten wird die Orchestrierung der Kundenbeziehungen im digitalen Umfeld nur bedingt Erfolge erzielen.

In letzter Konsequenz wird der Kundenberater für die SMEs zu einem Moderator ihres Finanzmanagements. Seine Tätigkeit wandert dabei immer stärker vom physischen in den digitalen Raum.

---

## ***Digitale Beratungsmodelle werten die Rolle des Kundenberaters zum Financial Advisor auf***

---

### **Modulares Konzept: Produkte und Dienstleistungen positionieren**

Automatisierung und hybrider Dialog reichen für sich genommen langfristig allerdings nicht aus. Banken sollten die Digitalisierung daher auch für die Schaffung relevanter Inhalte nutzen.



Was genau ist damit gemeint? Produkte- und Dienstleistungen müssen nachhaltig digital präsent sein. Dabei kommt es auf die sinnvolle Einbettung in die Customer Experience an. Aufgrund der Heterogenität des SME-Segments ist eine klare Fokussierung auf die Kernprodukte hilfreich. Historisch bedingt existiert – im Gegensatz zum Retail Banking – bei vielen Instituten allerdings noch eine viel zu breite Palette von Angeboten, etwa bei den Kontomodellen. Die digitale Transformation muss darum mit einer Verschlankung der Angebotspalette einhergehen.

---

***SME-Kunden werden sich langfristig ihr Produkt- und Serviceangebot selbst konfigurieren***

---

Operative Exzellenz und Standardisierung funktionieren mithin nur in Kombination mit einer deutlichen Reduktion von Komplexität. Auf dieser Grundlage bietet sich Banken die Möglichkeit, ihre Produktpalette für das digitale Zeitalter innovativ zu konfigurieren. Hierbei bieten sich Kooperationen mit B2B-FinTechs an, um nicht alles selbst entwickeln zu müssen. Anders als in der Vergangenheit wird die Customer Experience nicht mehr vom Produkt, sondern vom Kunden her gedacht.

Banken müssen neue Ideen liefern, um für SME-Kunden relevant zu bleiben. Ein modularer Ansatz schafft dabei Flexibilität und Entscheidungsfreiheit für den Kunden – und bietet dem Berater neue Möglichkeiten, dem Kunden zielgerichtete Lösungen anzubieten. Zudem schafft der modulare Ansatz Raum für Innovation, sei es durch interne Entwicklungen, die Einbindung von FinTechs oder als Reaktion auf neue technologische Trends.

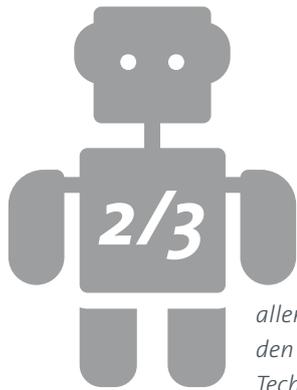
Ein simplifiziertes Beispiel: Ein SME-Kunde entscheidet sich für das „Business Paket Light“ auf der Digital-Banking-Plattform und schaltet bei Beratungsbedarf einen Kundenberater hinzu. Dadurch verbilligen sich Standard-Dienstleistungen und Standard-Produkte enorm. Gegen eine Paketgebühr bietet sich die Möglichkeit, weitere Leistungen des Financial Advisors hinzubuchen – von der Ratingberatung über Abwicklung des Rechnungswesens bis hin zu weiterführenden Leistungspaketen.

#### **Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:**

- ✓ *Eine erfolgreiche digitale Transformation bedarf eines ganzheitlichen Ansatzes*
- ✓ *Ein profitables SME-Segment erfordert eine kosteneffiziente Grundstruktur und eine Standardisierung durch technische Innovationen*
- ✓ *Digital Banking bedeutet, von den Mitarbeitern ein neues Denken einzufordern*
- ✓ *Ein hybrider Dialog unterstreicht die nachhaltige digitale Transformation des Digital-Banking-Angebots im SME-Segment*



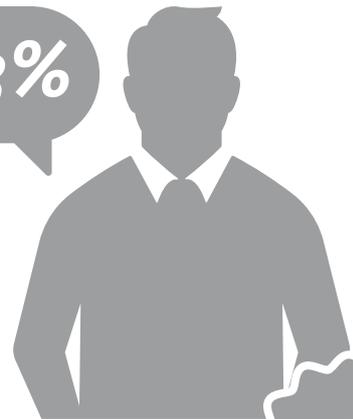
## Wenn Banken analog bleiben, werden sich die SMEs neue Finanzpartner suchen



aller SMEs beschäftigen sich mit den Möglichkeiten von neuen Technologien zum Einsatz in ihren Unternehmen



der Unternehmer bewerten die Bedeutung der Beratung mit hoher Wichtigkeit im Rahmen der Digitalisierung, während lediglich 45% der Finanzexperten hierfür eine hohe Bedeutung sehen



aller befragten SMEs erwarten in Zukunft individuelle und bedarfsgerechte Angebote von ihren Finanzpartnern

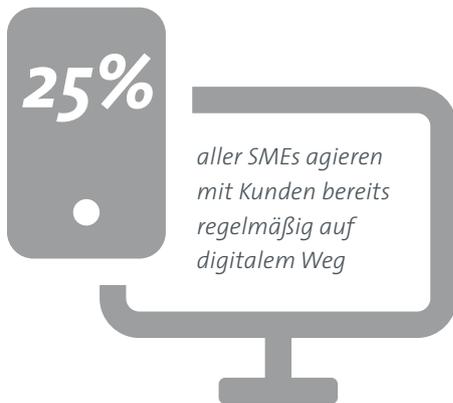


aller SMEs bewerten ihren digitalen Reifergrad bereits mit hoch, während lediglich 14% der Finanzexperten diese Einschätzung für das SME-Segment ihrer Banken teilen

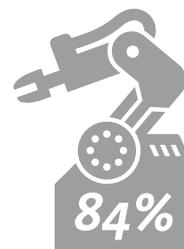


der Finanzexperten und 72% der SMEs sehen die Digitalisierung mit hoher Bedeutung für ihre Geschäftsmodelle

Investitions- und Ressourcenbedarf sind für **2/3** der Unternehmer die größten Herausforderungen der digitalen Transformation



aller SMEs agieren mit Kunden bereits regelmäßig auf digitalem Weg



aller Unternehmer wünschen sich eine stärkere Integration ihrer Finanzpartner im Tagesgeschäft durch die digitale Transformation im SME-Segment.

**50%** der befragten SMEs bevorzugen die Zusammenarbeit mit einem primären Finanzpartner



Für Finanzexperten sind die Themen Automatisierung und Kosteneffizienz die primären Ziele der digitalen Transformation im SME-Segment



der SMEs hat die Digitalisierung des Finanzmanagements einen sehr hohen Stellenwert

Finanzexperten und Unternehmer sehen einstimmig die strukturierte Nutzung von Daten mit hoher Bedeutung für das Geschäftsmodell der Zukunft



## Was Banken tun müssen, um der Finanzpartner des deutschen Mittelstands zu bleiben

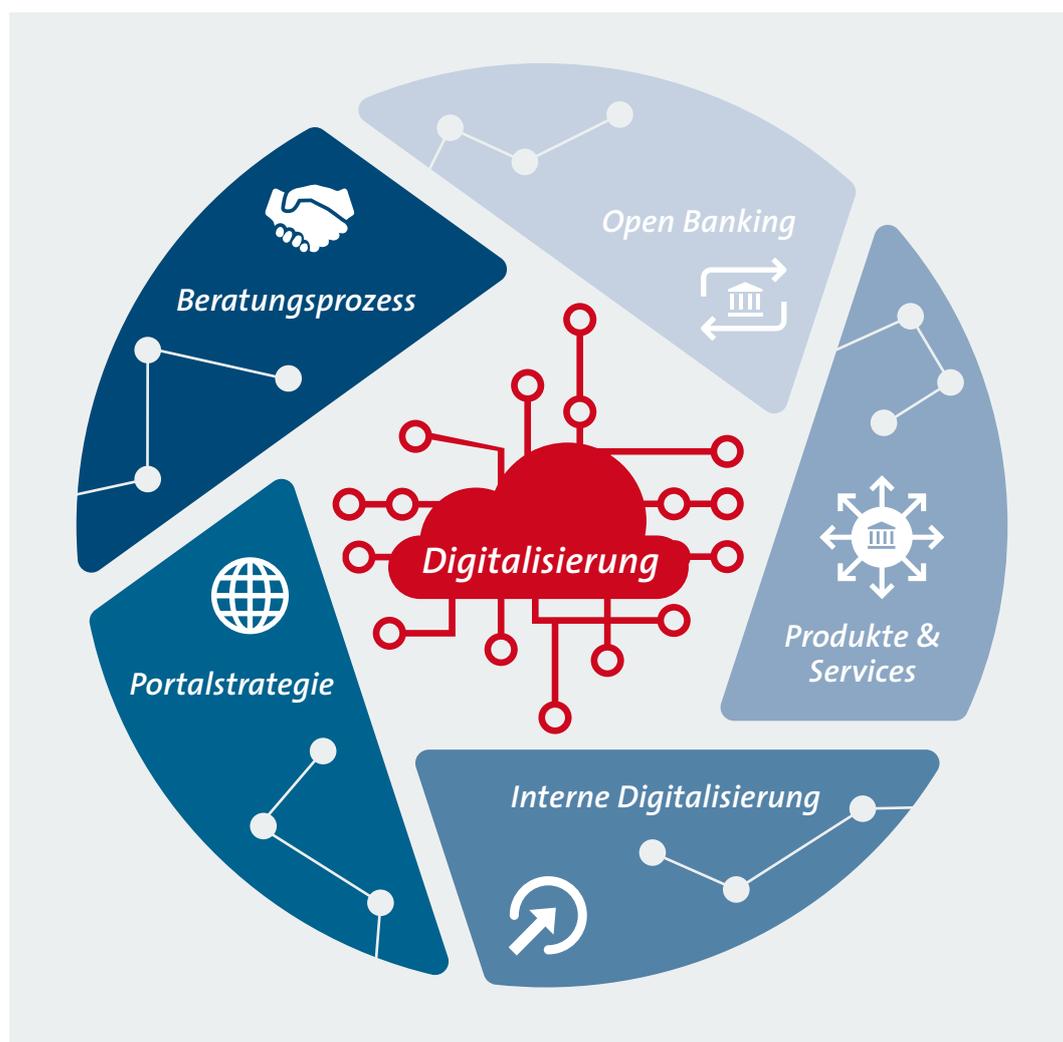
Digitale Transformation im SME-Segment bedeutet weit mehr als die Überführung traditioneller Bankgeschäfte in die digitale Welt. Es geht um eine komplette Neuausrichtung der gesamten Proposition – geprägt von einer konsequenten Orientierung an den Kundenbedürfnissen.

*„Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen“*

*(Albert Einstein)*

Das Kunststück für die Banken wird darin bestehen, traditionelle Strukturen aufzubrechen, ohne die traditionellen Werte und Stärken zu verlieren. Eine erfolgreiche digitale Transformation bedeutet somit nicht Disruption, sondern die Schaffung nachhaltiger Innovation und deren Verankerung im Operating Model.

### **Digitalisierung als zentraler Knotenpunkt für ein zielgerichtetes und nachhaltiges Beratungsmodell**



---

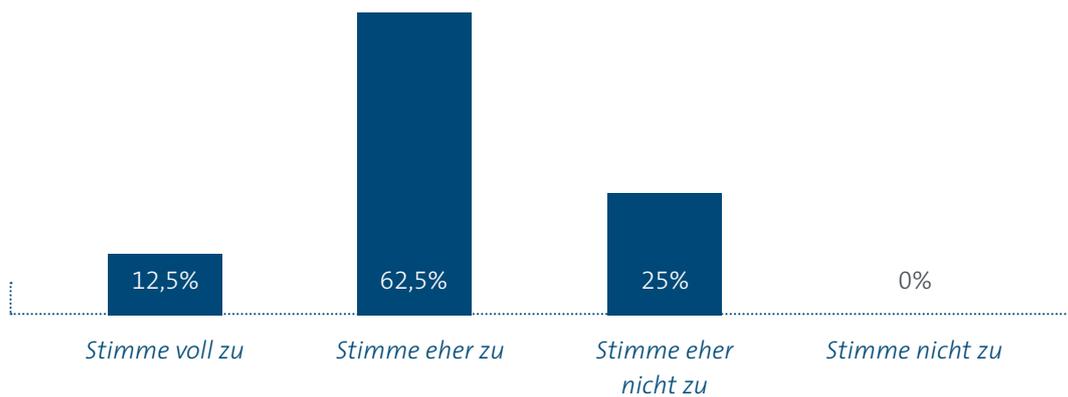
**„Die Entwicklung der digitalen Vernetzung wird weiter massiv an Dynamik gewinnen. Der Wettbewerb wird heute nicht mehr nur in der realen, sondern auch in der digitalen Welt gewonnen“**

*(Dieter Zetsche, Daimler)*

---

Die befragten SMEs formulieren klare Erwartungen an die künftigen Angebote ihrer Finanzpartner. An die Stelle einer eindimensional auf Produkte konzentrierten Beratung tritt die qualitative Interaktion mit Banken und Beratern. Dieser Dialog kann auf einer standardisierten Plattform stattfinden und durch digitale Lösungen für relevante Kontaktpunkte ergänzt werden. Denn: Die Notwendigkeit, kosteneffiziente Strukturen zu etablieren, ist den Entscheidungsträgern in den SMEs aufgrund ihrer eigenen unternehmerischen Erfahrung bestens bekannt. Wenn die Strukturen bedarfsgerecht und effizient sind, werden digital geprägte Angebote nicht nur akzeptiert, sondern auch honoriert. Dem SME-Kunden kommt es weniger auf das persönliche Gespräch an, als auf prozessuale Erleichterungen, unbürokratische Abläufe und eine zielgerichtete Einbettung im Digital-Banking-Modell.

**Wahrnehmung des digitalen Angebots von Banken durch SMEs:  
Sind Sie der Meinung, dass ihr Finanzpartner die für Sie relevanten digitalen Services anbietet, um sie bedarfsgerecht zu unterstützen?**



Quelle: Consileon Research, 2018

SMEs stufen die aktuellen Angebote der Banken zunehmend als nicht mehr bedarfsgerecht ein. So ist es nicht verwunderlich, dass kleine und mittlere Unternehmen ihre Finanzpartner im Bereich Digital Banking verhalten bewerten. Ein Großteil der befragten SMEs gab an, die Geschäftsbeziehung zur Hausbank lediglich aufgrund mangelnder Alternativen aufrecht zu erhalten.

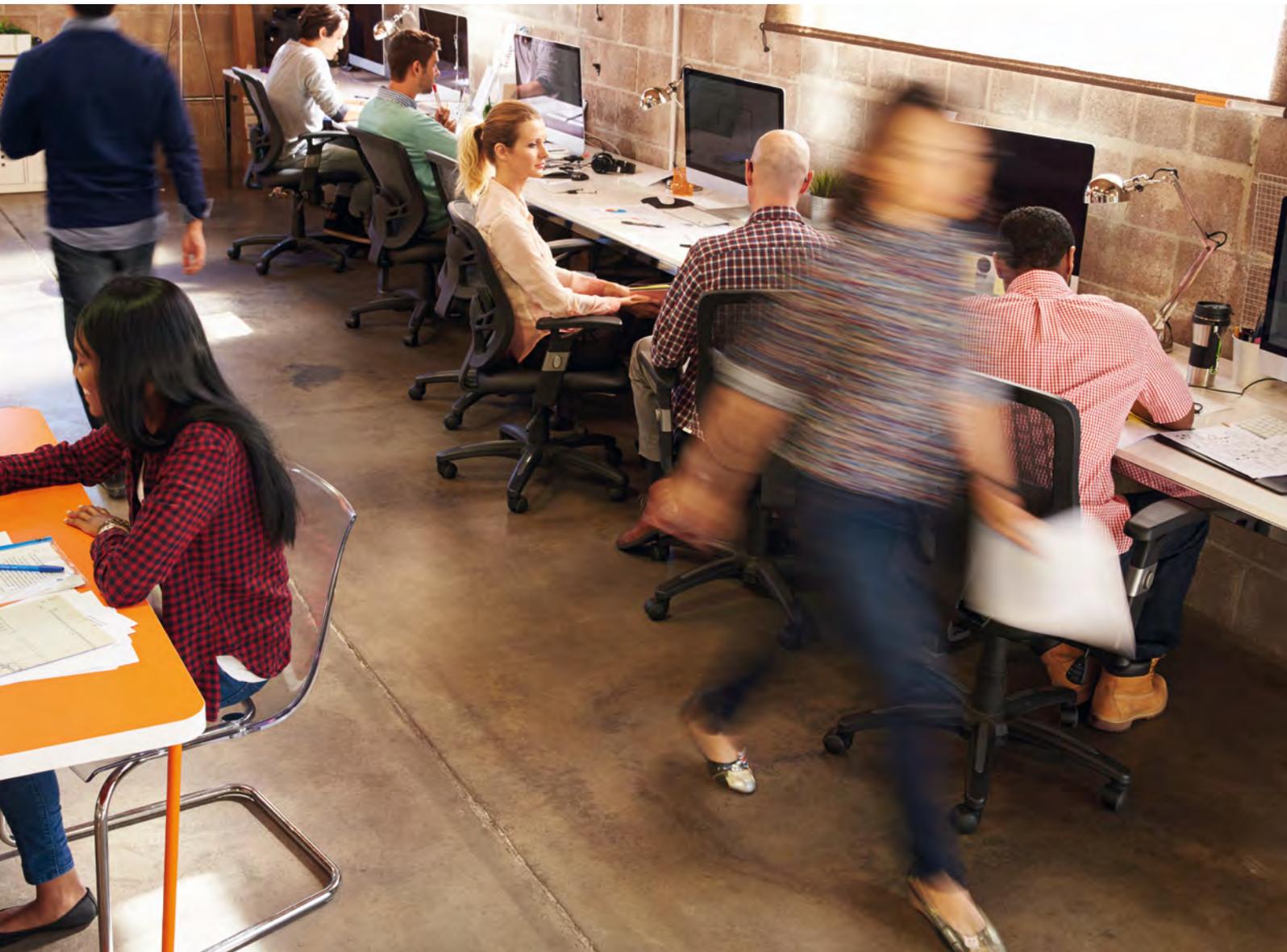
Wo es diese Alternativen hingegen schon gibt, scheinen sie immer öfter auch genutzt zu werden. So erfreuen sich Angebote von spezialisierten Finanzanbietern (FinTechs) steigender Akzeptanz, insbesondere in den Bereichen Rechnungswesen und Finanzierungsgeschäft. SMEs wünschen sich nach eigenen Angaben die Integration solcher Angebote in ein ganzheitliches Finanzmanagement. Denn: Dadurch – so die Hoffnung – lasse sich die Komplexität des Finanzmanagements besonders für kleinere SMEs deutlich reduzieren. Solange es die integrierten Angebote aber noch nicht gibt, greifen die kleinen und mittleren Unternehmen aktuell noch auf die Standardlösungen ihrer angestammten Finanzpartner zurück.

Um der Gefahr einer Abwanderung der SME-Kunden zu begegnen sollten die Banken entlang der Erwartungen der SMEs eine klare Proposition für das Digital Banking definieren. Zur Formulierung dieser Proposition liefern die Ergebnisse der empirischen Studie vier konkrete Handlungsempfehlungen.

#### Die vier Handlungsempfehlungen im Überblick:

- ✓ *Etablierung eines interaktiven Beratungsprozesses*
- ✓ *Grundsteine für eine integrierte Plattform für SME-Kunden legen*
- ✓ *Aktives Change Management zur Begleitung des digitalen Wandels*
- ✓ *Digitale ganzheitliche Roadmap im Einklang mit geplanter Proposition*

Auf den folgenden Seiten finden Sie Steckbriefe zu den einzelnen Themengebieten und erste Handlungsempfehlungen. Auf dieser Basis lassen sich erste Ansatzpunkte für das weitere Vorgehen formulieren. Darüber hinaus verfügt Consileon über ein integriertes Vorgehensmodell zur Analyse des jeweiligen Status Quo in Organisationen. Dies ermöglicht die Definition einer zielgerichteten Roadmap.





## Etablierung eines interaktiven Beratungsprozesses

### Hintergründe

---

- SME-Kunden erwarten eine kundenzentrische und keine produktzentrische Beratung
- Die Nachfrage der Kunden nach digitalen Services für ihre Finanzplanung nimmt zu und sie sind offen für integrierte Lösungsansätze
- Der Bankpartner soll Financial Advisor mit zielgerichteten Dienstleistungen und Beratungsimpulsen sein
- Banken bewerten jedoch aktuell ihre Kunden zumeist auf Basis zeitpunktbezogener Daten der Vergangenheit
- Eine Profilierung von SME-Kunden erfolgt lediglich KYC-bedingt und nicht auf Basis eines ganzheitlichen Beratungsprozesses
- Vor-Ort-Beratung verliert in der Bewertung der SME-Kunden zunehmend an Bedeutung: digitale Ansprache wird von SMEs erwartet

### Implikationen

---

- Ein Digital-Banking-Ansatz bedarf einer strukturierten und nachhaltigen Abbildung von Kundenprofilen für einen interaktiven und passgenauen Dialog
- Informationen, Bedürfnisse und Hinweispunkte (z.B. Cashflow, Ratings, etc.) müssen für wahrnehmbare Interaktionen in Realtime verfügbar sein
- Digitale Angebote müssen individuell auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sein – das ‚Digitale Kundenprofil‘ bildet hierfür die Basis des Handelns
- Bankberater und SME-Kunden teilen Informationen und Kommunizieren vermehrt auf digitalem Weg im Tagesgeschäft
- Bankberater ‚vergolden‘ digitale Informationen mit persönlichen Interaktionen als Teil eines Financial-Advisor-Ansatzes

### Handlungsempfehlung

---

- Etablierung eines ganzheitlichen Beratungsprozesses zur nachhaltigen Beratung von SME-Kunden als Financial Advisor
- Einbettung des Beratungsprozesses in ein digitales Ökosystem: automatisierte Standardprozesse, identischer Informationsgrad und digitale Interaktionsmöglichkeiten für SMEs und Kundenberater
- Im Mittelpunkt steht eine kundenzentrische Moderation von Dienstleistungen und Produkten entlang des Lebenszyklus von SME-Kunden



# Grundsteine für eine integrierte Plattform für SME-Kunden legen

## Hintergründe

---

- SME-Kunden erwarten zunehmend den Einsatz moderner Medien und Innovationen aus anderen Branchen im Finanzmanagement
- Im Mittelpunkt steht eine fehlerfreie und einfache Nutzung digitaler Angebote und Integration in die Arbeitsabläufe
- Digitale Angebote müssen dem Bedürfnis nach individualisierten Produkten und Dienstleistungen, sowie Informationen nachkommen
- Zeitnahe Verfügbarkeit (realtime) von Daten und Angeboten ist ein elementarer Erfolgsfaktor

## Implikationen

---

- Veränderte Anforderungen an den Beratungsprozess erfordern die digitale Integration von Produkten und Services
- Integration von Funktionalitäten der Digitalisierungsstrategie in die Geschäftsprozesse des Unternehmers unterstreichen Mehrwert und sind Differenzierungsmerkmale (z.B. Finanz-Cockpit)
- Automatisierung/Robotics mit hoher Bedeutung für die Vernetzung und Einbettung digitaler Services in die Arbeitsabläufe von SME-Kunden
- Die SME-Plattform bietet eine Oberfläche zur Schaffung eines nachhaltigen Ökosystems

## Handlungsempfehlung

---

- Nicht High-end-Funktionalitäten/Kanäle sind entscheidend, sondern eine abgestimmte nachhaltige Gesamtproposition von digitalen Instrumenten, Kanälen und Services
- Automatisierung von gleichartigen Prozessen und Transparenz in der Kundenkommunikation schärfen das Profil des Digital-Banking-Angebots – Informationsasymmetrien müssen minimiert werden (z.B. Status von Bearbeitungsständen, etc.)
- Inhalte müssen nicht zwangsläufig durch Banken erstellt werden – agile Integration von Drittanbietern schafft Flexibilität und Angebotsvielfalt auf den Plattformen



## **Aktives Change Management zur Begleitung des digitalen Wandels**

### **Hintergründe**

---

- Die Digitalisierung wird das Arbeitsleben und -umfeld der Mitarbeiter nachhaltig und radikal verändern
- Mitarbeiter müssen auf diesem Weg der Veränderung vorbereitet und konsequent mitgenommen werden – Ängsten aufgrund des digitalen Wandels muss begegnet werden
- Die erfolgreiche Digitalisierung von Geschäftsmodellen bedarf Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zur Etablierung einer digitalen Kultur

### **Implikationen**

---

- Ein klares Commitment und Vorleben durch das Top-Management für die Begleitung des Veränderungsprozesses ist unabdingbar
- Das Rollenverständnis des SME-Beraters verändert sich nachhaltig: digitale Kompetenz ist in Zukunft ein fester Bestandteil der Rollendefinition
- Die Mitarbeiter müssen den Wandel der Kundenanforderungen hin zu digitalen Services auch kognitiv nachvollziehen und moderieren können
- Veränderungs- und Transformationsprozesse benötigen iterative Durchläufe mit Rückkoppelung und Feedbackschleifen zur laufenden Anpassung

### **Handlungsempfehlung**

---

- Digitale Transformation und digitale Kultur in der Organisation müssen zusammen gedacht und etabliert werden
- Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist im digitalen Wandel als zentrales Element in die Führungsrolle zu etablieren
- Die Aufgabe der Bank ist es, die Vertriebsmitarbeiter durch Maßnahmen wie Schulungen und Coachings auf die neuen Herausforderungen einzustimmen und mitzunehmen
- Zur Manifestierung eines gelebten Change-Management-Prozesses in der Organisation ist eine laufende Überprüfung und Adaption notwendig

# **Digitale ganzheitliche Roadmap im Einklang mit geplanter Proposition**

## **Hintergründe**

---

- Digitalisierung ist zentraler Knotenpunkt für die Schaffung eines Digital-Banking-Ansatzes und bietet eine Vielzahl von Handlungsoptionen für die zukünftige Ausrichtung
- Eine gesamthafte Anwendung digitaler Handlungsoptionen ohne die Abstimmung klarer Mehrwerte ist durch SME-Kunden als uninteressant bewertet worden
- Digitale Transformation bricht das klassische Silodenken in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Funktionalitäten auf und erfordert Akzeptanz und Handeln auf allen Ebenen

## **Implikationen**

---

- Die optimale Proposition bedarf einer strukturierten Analyse und Planung potenzieller Digitalisierungsstufen – iterative Prozesse und Flexibilität sind unabdingbar
- Produktzentrische Strukturen müssen kundenzentrischen Propositionen weichen, um den geänderten Kundenerwartungen gerecht zu werden
- Eine Transformation muss ganzheitlich analysiert, geplant und umgesetzt werden
- Das Fundament des zukünftigen Erfolgs wird heute gelegt: eine zielgerichtete Transformations-Roadmap für die Implementierung ist erfolgskritisch

## **Handlungsempfehlung**

---

- Eine Proposition im SME-Segment für das Digital Banking muss im Einklang mit Markenwerten und Zielvorstellung stehen – eine klare Positionierung ist zu definieren
- Die definierte Proposition muss nachhaltig umgesetzt werden und die definierte Roadmap für aktuelle Entwicklungen (Technologie/Erwartungen) anpassbar sein
- Ein profitables Geschäftskunden-Segment wird für Banken nachhaltig nur über Standardisierung und operative Exzellenz darstellbar sein
- Automatisierung bietet die Chance für operative Exzellenz und gesteigerten Kundenmehrwert zugleich
- Die Gesamtproposition muss aktiv von Kundenberatern moderiert werden, um eine optimale Balance des geschaffenen Digital-Banking-Modells zu erreichen



*„Wir können den  
Wind nicht ändern,  
aber die Segel anders  
setzen.“*

*Aristoteles*

---

## Die Autoren:



**Ralph Hientzsch**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Consileon Frankfurt und  
Consileon Schweiz GmbH

**Mobil** +49 (0)173 6 54 01 28  
**Büro** +49 (0)69 678687-20  
[ralph.hientzsch@consileon.de](mailto:ralph.hientzsch@consileon.de)



**Ralf Bocken**  
Partner  
Consileon Frankfurt GmbH

**Mobil** +49 (0)172 2 08 00 80  
**Büro** +49 (0)69 678687-13  
[ralf.bocken@consileon.de](mailto:ralf.bocken@consileon.de)



**Jürgen Hagedorn**  
Project Manager  
Consileon Frankfurt GmbH

**Mobil** +49 (0)152 22 87 79 76  
**Büro** +49 (0)69 678687-0  
[juergen.hagedorn@consileon.de](mailto:juergen.hagedorn@consileon.de)

## Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei dem gesamten Consileon-Team Commercial Banking und Digitalisierung.

Studie | SME 2022 – Herausforderungen im digitalen Wandel

## Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen erleben müssen, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch scheinen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides. Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner be-

che nationale und internationale Referenzen im Bereich Corporate Banking. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100 Tsd. auf über 50 Mio. von 2001 bis 2016 gehören wir zu den erfolgreichsten und wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. **Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch in den Jahren 2015 bis 2017 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2018“. Nehmen Sie uns in die Pflicht!** Unser Selbstverständnis, in Ihrem Sinne an Ihrer Seite zu wirken, ist unser Versprechen an Sie. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich!

### Herausgeber

Consileon Frankfurt GmbH

### Kontakt

Ralf Bocken  
Königslacherstr. 15-21  
60528 Frankfurt  
[www.consileon.de](http://www.consileon.de)

© 2018 Consileon Frankfurt GmbH



*Consileon im brand eins Ranking der »Beste Berater 2015 bis 2018«*

herrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unser Team sich aus fünfzehn Nationen zusammensetzt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Einbindung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon verfügt über zahlreiche erfolgrei-

