

# Future of **SME** Lending



Rolle digitaler Plattformen und  
Chancen für die Zukunft



# Management Summary

Kleine und mittelgroße Unternehmen (SME: Small and Medium-sized Enterprises) bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: Sie repräsentieren ca. 99,95 Prozent der Unternehmen und stehen für 60 Prozent der Umsätze.<sup>1</sup> Und: Etwa 36 Prozent aller unbesicherten Firmenkredite gehen an SME, ein Volumen von 279 Milliarden Euro.<sup>2</sup>

Durch die Covid-19-Krise erlitten 58 Prozent der SME im April 2020 einen Umsatzrückgang von im Mittel 50 Prozent zum Vorjahr. Jede zweite Firma hatte nur für zwei Monate Liquiditätsreserven.<sup>3</sup> In dieser Situation erfanden sich viele SME neu: So haben mehr als 40 Prozent der Unternehmen ihre Vertriebskanäle, Produkte, Dienstleistungen oder das gesamte Geschäftsmodell angepasst.<sup>4</sup> Beim Thema Finanzierung entschieden sich bereits vor Corona immer mehr SME gegen klassische Bankkredite, gleichzeitig gewannen Kreditplattformen Marktanteile. Zudem finanzieren sich mehr und mehr Firmen mit teurem Eigenkapital. Ein Grund dafür sind häufig langsame und intransparente Prozesse bei Banken sowie zu wenig individuelle, auf die Bedürfnisse von SME zugeschnittene Angebote.

Da kleine und mittlere Unternehmen für Finanzierungsanbieter sehr attraktiv sind, wundert es nicht, dass die Zahl der neuen Akteure im Markt stetig steigt. So bieten nicht mehr nur Banken Kredite an, sondern zunehmend auch Hersteller, Händler und digitale Portale. Die Covid-19-Krise treibt die Neukalibrierung der Wettbewerbssituation weiter an. Bei Banken, vor allem aber bei FinTechs, werden sich Geschäftsmodelle durchsetzen, die auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind. Mittelfristig ist zudem ein Vorteil für jene Anbieter zu erwarten, die anhand aktueller Daten und intelligenter Analysen die akkuratesten Kredit-Scorings berechnen.

Solche Player gewinnen SME-Kunden durch schnelles Scoring und Kreditangebote direkt über digitale Plattformen. Diese decken oft die gesamte Wertschöpfungskette ab – von der Akquise bis zum Vertragsabschluss, vom Servicing bis zum Monitoring der laufenden Kreditprojekte. Modulare Bauweisen

ermöglichen es, über Schnittstellen zusätzlich Dienstleistungen für andere Bankpartner zur Verfügung zu stellen oder von diesen zu beziehen. Das bietet Banken eine attraktive Möglichkeit, Innovationen drastisch zu beschleunigen, Kosten zu reduzieren und sich zukunftsorientiert auszurichten.

Für ein neues, SME-fokussiertes Geschäftsmodell sollten Banken von den innovativsten Anbietern lernen und hierbei drei Leitlinien berücksichtigen: größtmögliche Kundenzentrierung, vollständige Vermeidung von Medienbrüchen und eine offene Systemarchitektur. Diese Leitlinien lassen sich in zwei Ausbaustufen umsetzen: zum einen durch eine weitreichende Digitalisierung und Automatisierung des Kreditprozesses und zum anderen durch den Aufbau eines vollständig integrierten Angebots, das über klassische Bankdienstleistungen hinausgeht. Roland Berger unterstützt laufend Kunden dabei, ihr SME-Geschäft neu aufzustellen und nachhaltig auszurichten. Dabei fungiert das Beratungsteam als Navigator und ermöglicht Banken mithilfe eines "Innovation Checks", Prozesse wie auch Herausforderungen zu analysieren und Lösungen zu entwickeln. Zudem unterstützt Roland Berger als Generalunternehmer die schlüsselfertige Implementierung.

Diese Publikation beschreibt im ersten Kapitel die Bedeutung und Entwicklung des SME-Lending in Deutschland sowie aktuelle Probleme und Herausforderungen. In Kapitel 2 werden das Produktangebot verschiedener Marktteilnehmer sowie die Veränderung der Wettbewerbssituation detailliert dargestellt, Implikationen für klassische Banken abgeleitet und ein digitales Plattformmodell als Chance für klassische Banken beschrieben. Kapitel 3 enthält konkrete Handlungsempfehlungen auf dem Weg zu einem zukunftsorientierten Geschäftsmodell.

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt, 2018

<sup>2</sup> Bundesbank, destatis, 2018

<sup>3</sup> OECD, 2020

<sup>4</sup> KfW

# Inhalt

## 1 Markt für SME-Lending in Deutschland

Bedeutung, Entwicklung und aktuelle Probleme aus Kundensicht ..... 4

## 2 Herausforderungen für Banken im SME-Lending

Marktüberblick, Trends und Implikationen ..... 9

### Case Study creditshelf

Digitales Plattformmodell als Herausforderung und Chance für Banken ..... 16

## 3 Handlungsempfehlungen

Maßnahmen zur Entwicklung eines zukunftsorientierten Geschäftsmodells ..... 18



# **Markt für SME-Lending in Deutschland**

**Bedeutung, Entwicklung und aktuelle  
Probleme aus Kundensicht**

Kleine und mittlere Unternehmen (SME) sind der Motor der deutschen Wirtschaft und haben somit eine erhebliche Bedeutung für die Stabilität und den Wohlstand des ganzen Landes. Zum SME-Segment zählen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Millionen Euro – das sind 99,95 Prozent der deutschen Firmen und steht für 60 Prozent aller Umsätze. Daher bietet sich hier ein großes Marktpotenzial für Banken und andere Kreditgeber: Immerhin umfasst das Kreditportfolio der deutschen SME über 279 Milliarden Euro oder rund 36 Prozent aller unbesicherten Unternehmenskredite<sup>5</sup>. → **A**

## AKTUELLE ENTWICKLUNGEN DES SME-LENDING-MARKTES

Die Nachfrage von SME nach Finanzierungen wird aktuell maßgeblich von drei teils gegenläufig wirksamen Faktoren beeinflusst:

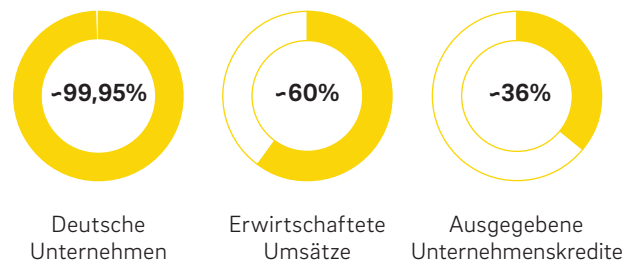
**Sich verändernde Geschäftsmodelle:** Getrieben von der Digitalisierung entwickeln sich die Geschäftsmodelle der SME derzeit beschleunigt weiter; vor allem durch den Trend zu Light-Asset-Geschäftsmodellen verändert sich dabei die traditionelle Wertschöpfungskette: Unternehmen konzentrieren sich auf weniger kapitalintensive Aktivitäten – statt viele Assets zu besitzen, beschränken sie ihr Geschäftsmodell auf erfolgreiche Produkte und Services und ergänzen dies um Kooperationen über Plattformen. Dadurch sinkt die Nachfrage nach Finanzierungen für Assets signifikant.

**Zunehmende Innenfinanzierung:** Der Finanzierungsmix bei deutschen SME hat sich in letzter Zeit verändert: Eigenkapital gewinnt zunehmend an Bedeutung, wodurch Fremdkapital weniger nachgefragt wird. → **B**

**Auswirkungen von Covid-19:** Das SME-Segment ist besonders von den Folgen der Krise betroffen. So verzeichneten 58 Prozent der Firmen im April 2020 einen Um-

## A Deutscher SME-Markt

Das deutsche SME-Segment bietet großes Potenzial [in %]



Quelle: Deutsche Bundesbank, Eurostat, Solarisbank, KfW, Roland Berger

satzrückgang, im Mittel um 50 Prozent. Dabei besaß die Hälfte der SME nur für zwei Monate Liquiditätsreserven.<sup>6</sup> Viele Unternehmen haben sich in dieser Situation neu erfunden – ein zusätzlicher Treiber für die Veränderung von Geschäftsmodellen: So hat fast die Hälfte der SME ihre Vertriebskanäle angepasst, über 30 Prozent änderten ihr Dienstleistungsangebot und über 15 Prozent haben neue Produkte geplant oder eingeführt. → **C**

Zudem haben Regierungen weltweit Unterstützungspakete zur Stärkung des SME-Segments aufgelegt, so auch in Deutschland, wo unter anderem die staatliche Förderbank KfW Schnellkredite für mittelständische Unternehmen zur Verfügung stellt.<sup>7</sup> Insgesamt lässt sich angesichts der Unsicherheiten nur schwer vorhersagen, wie viele und welche SME die Krise überstehen werden. Diese werden jedoch wie bei früheren Krisen für das künftige Wirtschaftswachstum von entscheidender Bedeutung sein.

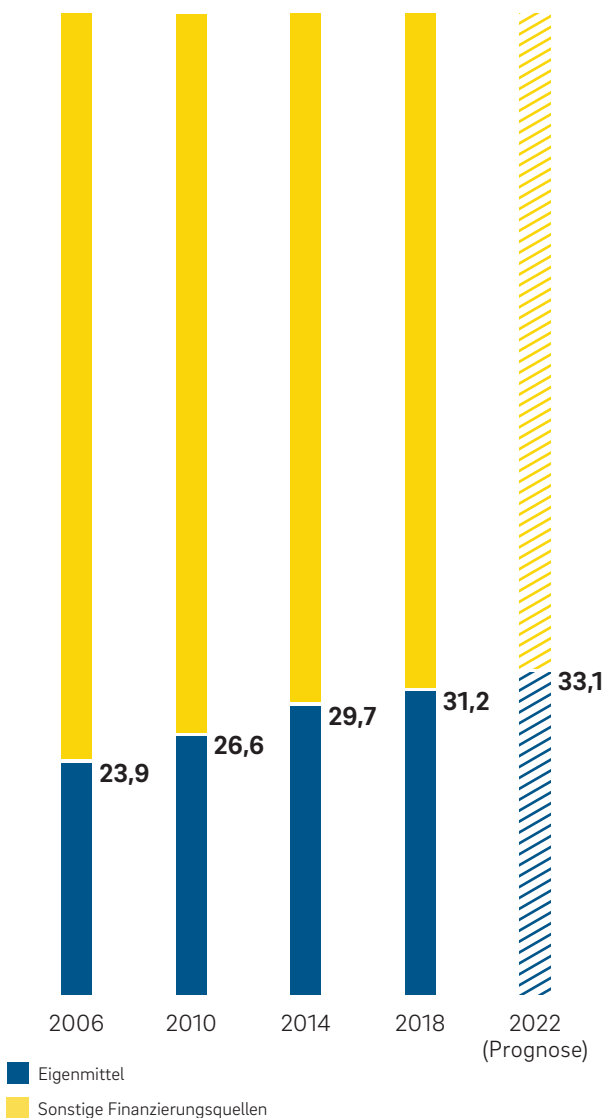
<sup>5</sup> Bundesbank, destatis, 2018

<sup>6</sup> OECD, 2020

<sup>7</sup> KfW, 2020

## B Durchschnittlicher Finanzierungsmix von SME im Zeitverlauf

Der Anteil der Finanzierung durch Eigenmittel wird weiterhin steigen  
[in %]



Quelle: KfW-Mittelstandspanel (2019), Prognose: Roland Berger

## HERAUSFORDERUNGEN DER SME IN BEZUG AUF FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Neben den genannten Faktoren beeinflusst ein weiterer Punkt die Kreditnachfrage des SME-Segments: Viele Unternehmen sind unzufrieden mit den aktuellen Prozessen konventioneller Finanzierungsanbieter bei der Kreditvergabe. Die Kritik bezieht sich dabei im Wesentlichen auf drei Punkte:

**Langsamer und intransparenter Prozess:** Aus Kundensicht dauert der Prozess von der Anfrage bis zum Abschluss einer Finanzierung häufig zu lange. Das liegt vor allem daran, dass die einzelnen Schritte bankintern nicht transparent genug sind und daher sehr sequenziell gearbeitet wird. Zudem erhalten die Kunden Informationen zu Entscheidungen der Banken zeitlich verzögert. Auch fehlt es oft an Klarheit, welche Unterlagen und Informationen der Kunde noch bereitstellen muss, um den Prozess zu beschleunigen. Insgesamt erwartet den Kunden somit bei traditionellen Finanzierern eine Bearbeitungszeit, die weit über der liegt, was alternative Finanzierungsplattformen wie Lendico oder creditshelph versprechen – drei Monate vs. zwei Tagen. Überraschenderweise ist somit nicht der Preis, sondern vor allem der Prozess entscheidend.

**Hoher bürokratischer Aufwand:** Häufig fordern Banken Unterlagen in unterschiedlichen Tranchen und zudem in Papierform – mit entsprechendem Zusatzaufwand für die Kunden. Den Komfort, einen Datenraum zu nutzen oder Daten direkt über Schnittstellen zu übertragen, bieten nur wenige Institute. Zudem fehlt es oft an Transparenz, wenn die Bank ein Dokument nicht anerkennt, und es sind wiederholte Rückfragen nötig, um die Gründe zu klären.

**Fehlende Kundenzentrierung:** Angebote von Banken entsprechen häufig nicht den Bedürfnissen der SME. Oft sind Produkte aufgrund der Bearbeitungszeit für die

Unternehmenssegmente		Umsatzgrenzen (EUR)	Anzahl Unternehmen	Anteil an Gesamtzahl dt. Unternehmen	Umsatz (Mio. EUR)	Anteil am Gesamtumsatz in Deutschland
<b>Gewerbe</b>	<b>Gewerbekunden</b>	bis 5 Mio.	3.173.773	96,8%	1.153.537	17,4%
<b>Mittelstand</b>	<b>Kleiner Mittelstand</b>	5 bis 25 Mio.	80.486	2,5%	827.142	12,5%
	<b>Mittelstand</b>	25 bis 500 Mio.	23.599	0,7%	1.992.870	30,1%
<b>Großkunden/ Multinationals</b>	<b>Großkunden</b>	500 bis 5 Mrd.	1.191	< 0,1%	1.412.206	21,3%
	<b>Multinationals</b>	ab 5 Mrd.	87	< 0,1%	1.237.021	18,7%

Kunden oder aufgrund interner Operating Costs für die Banken nicht attraktiv genug. Der erforderliche Verhandlungs- und Abstimmungsprozess verlangsamt die Prozessgeschwindigkeit weiter und führt dazu, dass Unternehmen sich nach Alternativen umsehen.

## MARKTAUSBLICK

Mit der Vielzahl an Unternehmen, der Bedeutung für die deutsche Wirtschaft und einem Kreditvolumen von rund 279 Milliarden Euro ist das SME-Segment für Banken sehr lukrativ. Zudem eröffnet ein Engagement in diesem Markt die Möglichkeit, kleine Unternehmen früh zu unterstützen und bei einem möglichen Wachstum zu begleiten. Dadurch lassen sich teure Akquisitionskosten für neue Kunden einsparen. Allerdings verändert sich die Nachfrage nach Finanzierungen durch die Kombination aus einem Trend zu Light-Asset-Geschäftsmodellen und den ungewissen wirtschaftlichen Entwicklungen durch Covid-19. Das verlangt den Banken besondere Aufmerksamkeit ab, um dieses Kundensegment nachhaltig zu erhalten. Zusätzlich zeigt sich im Markt, dass SME vermehrt mit den Prozessen der Finanzierung unzufrieden sind.

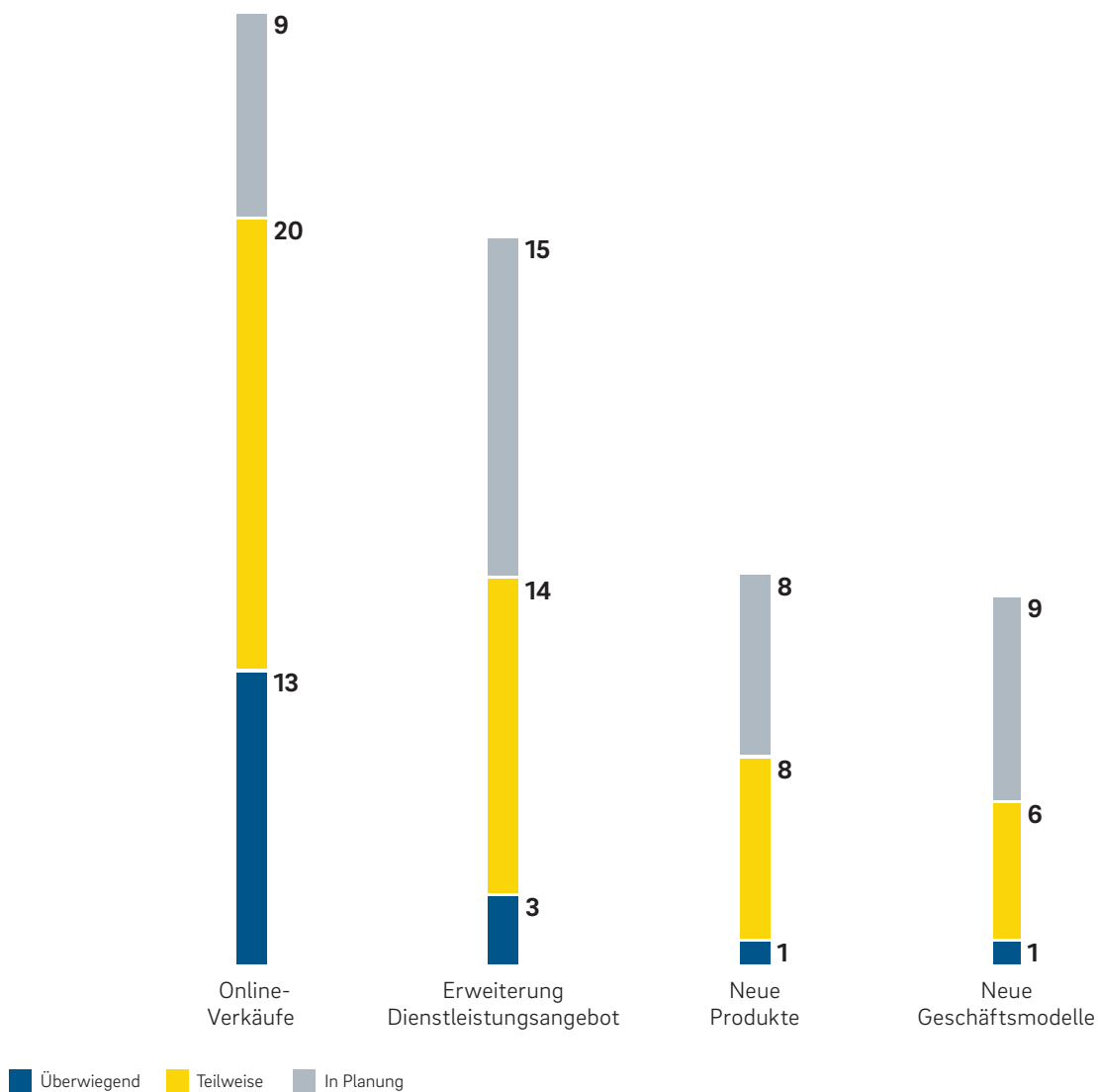
**"Das SME-Segment ist zu wichtig, um es dauerhaft nicht adäquat zu bedienen. Neue Produkthanbieter greifen die Kritikpunkte der Kunden gezielt auf und stellen zunehmend eine ernsthafte Bedrohung für etablierte Banken dar."**

Dr. Pascal Lehnen



### C Art und Umfang der Anpassungen der strategischen Geschäftsausrichtung von SME als Konsequenz der Covid-19-Krise

in %



Quelle: KfW-Mittelstandspanel (2019), Prognose: Roland Berger



# 2



## **Herausforderungen im SME-Lending**

Marktüberblick, Trends und Implikationen

Die Bankenlandschaft und deren Dienstleistungen erleben eine zunehmende Ausdifferenzierung. Das gilt auch im Markt für SME-Finanzierungen, wo die Zahl an spezialisierten (neuen) Akteuren wächst, die gezielt in den Finanzierungsmarkt eingreifen und sich auf bestimmte Teile der Wertschöpfungskette konzentrieren. Im Überblick lassen sich die Anbieter für SME-Lending in sieben Gruppen unterteilen: → D

**1. Traditionelle Banken und Sparkassen** verfügen über ein sehr breites Produktangebot an klassischen Finanzierungslösungen für SME. Zusätzlich bieten sie teilweise (einfache) Finanzierungen online und digital an. Nichtsdestotrotz steigt der Wettbewerbsdruck vor allem beim Angebot von Finanzierungsalternativen.

**2. SME-Neo-Banken** (z.B. FYRST, Penta oder Kontist) bieten spezialisierte und Online- oder App-basierte Lösungen für das Segment. Dazu gehören neben klassi-

schen Bankprodukten wie dem Geschäftskonto auch Themen wie Rechnungserstellung und -tracking, Buchhaltung oder Steuerberechnung.

**3. Leasinggesellschaften** sind eine Finanzierungsalternative für SME, vor allem für Mobilien wie Maschinen, Anlagen oder Fahrzeuge. Deren Hersteller schließt einen Kaufvertrag mit der Leasinggesellschaft ab, die wiederum mit dem SME-Kunden einen Leasingvertrag eingeht.

**4. Factoringgesellschaften** steigern die Liquidität ihrer Kunden, indem sie ihnen offene Forderungen abkaufen. Sie sind häufig auf einzelne Marktsegmente oder Branchen spezialisiert, was ihnen einen Vorteil in der Einschätzung der Bonität der Debitoren bringt. Somit ergänzen sie Banken speziell im SME-Segment.

**5. Hersteller mit Absatzfinanzierung (Captives)<sup>8</sup>:** OEMs (Original Equipment Manufacturer) bieten vermehrt ei-

<sup>8</sup> Roland Berger Publikation zu Captive Finance, 2019

## D Übersicht Produkthanbieter

Breites Spektrum an Akteuren im SME-Umfeld



Prognose zur  
Geschäftsentwicklung



gene Finanzierungslösungen für ihre Produkte an. Sie nutzen dabei ihren Vorteil einer tiefgehenden Produktexpertise für die Risikoeinschätzung, etwa in Bezug auf die Entwicklung des Restwerts. Auch diese Finanzierungsform eignet sich bei SME besonders für die Finanzierung von Mobilien.

**6. Alternative (Direkt-)Kreditgeber** bieten eigene Kredite an und schließen einen direkten Vertrag mit den SME-Kunden. Diese Kreditgeber tragen Gelder von privaten sowie institutionellen Investoren zusammen und finanzieren dadurch Kredite. Oft trägt dabei der Investor das monetäre Ausfallrisiko, da die Kreditforderung direkt angekauft wird.

**7. Vermittlungsplattformen** bieten als Finanzintermediäre eine große Auswahl an SME-Finanzierungslösungen (Kredite, Leasing etc.) für Unternehmen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und finanziellen Verhält-

nissen an. Sie erlauben den Vergleich verschiedener Finanzierungsangebote, die dann direkt online beantragt werden können. Dabei agieren sie als reine Intermediäre und sind auf Produkthanbieter (Banken, Leasinggesellschaften etc.) angewiesen. Solche Plattformen tragen kein Risiko und erzielen Erträge über Vermittlungsprovisionen.

Zwischen den verschiedenen Gruppen gibt es häufig Schnittmengen und gegenseitige Beziehungen. So bieten klassische Anbieter häufig auch White-Label-Produkte über Vermittlungsplattformen an (z.B. Solarisbank, Fidor etc.). Zudem stellen alternative Kreditgeber oder auch Vermittlungsplattformen häufig ihre Infrastruktur für klassische Produkthanbieter bereit oder führen für diese im Hintergrund digitale Prozesse aus, etwa für Online-Kreditvergaben.



## PRODUKTTRENDS

Im SME-Finanzierungsumfeld gibt es derzeit drei wegweisende Trends, die Produkthanbieter beachten müssen, um im zunehmend dynamischen Marktgeschehen erfolgreich agieren zu können:

### Enhanced Analytics in der Kreditbewertung

- Kontinuierliche Entflechtung des Prozesses der Kreditinformationsgewinnung und verbesserte Kreditdaten durch FinTech-Innovationen (wie z.B. Big-Data-Analytics-Modelle zur Risikoberechnung)
- Bevorstehender Paradigmenwechsel durch PSD2, bei dem die digitale Verfügbarkeit kreditrelevanter Daten eine verbesserte Analytik und gleiche Wettbewerbsbedingungen zwischen Banken und FinTechs ermöglicht
- Zunahme an Relevanz durch datengestützte Analysen, um Prognosen und Bewertung verschiedener Szenarien zu ermöglichen

### Personalisiertes und einfaches Kundenerlebnis

- Technologiefokus auf mehr Komfort und bessere Benutzerfreundlichkeit
- Vereinfachte Kreditabwicklung durch erhöhte Standardisierung, vor allem bei kleinen Kreditvolumina
- Gesteigerte Feedbackqualität auf Basis datengesteuerter Kreditanalysen über digitale Kreditplattformen

### Staatliche Regulierung und Unterstützung

- Vereinfachte regulatorische Rahmenbedingungen zur Öffnung des Marktes und zur Unterstützung von Alternativen
- Steigende Akzeptanz von Plattformmodellen bei Vergabe von staatlichen Förderkrediten

## PROBLEME PRODUKTANBIETER UND VERÄNDERUNG DER WETTBEWERBSSITUATION

Während klassische Produkthanbieter (u.a. Banken, Leasing- und Factoringgesellschaften) schon lange auf dem Markt agieren, kämpfen zuletzt vermehrt neue Anbieter um Marktanteile. Auch wenn die klassischen Anbieter bereits Modernisierungs- und Digitalisierungsinitiativen gestartet haben, dürfte der Bedarf von SME an klassischen Fremdkapitalfinanzierungen eher rückläufig sein. Dafür sind drei Gründe maßgeblich:

**1. Geringe Wettbewerbsfähigkeit:** SME empfinden klassische Produkthanbieter mit ihren teilweise komplizierten und langsamen Prozessen als nicht mehr zeitgemäß sowie deren Produkte als nicht gut genug auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten und mit zu viel Aufwand verbunden. Neue Akteure überzeugen durch Schnelligkeit, Einfachheit und Innovationen.

**2. Gezielter Finanzierungsausschluss:** Unternehmen bestimmter Branchen, etwa Gastronomie oder Hotellerie, oder in bestimmten Phasen, etwa Unternehmen im Wachstum (sogenannte Scale-ups), haben aus Sicht traditioneller Anbieter erhöhte Ausfallfaktoren. Daher fällt es diesen Unternehmen schwer, klassische Kredite zu erhalten, weshalb sie sich vermehrt anderen Anbietern zuwenden.

**3. Sinkende Nachfrage:** Der Trend zu anderen Geschäftsmodellen, vor allem Light-Asset-Geschäftsmodellen, führt dazu, dass SME sich auf weniger kapitalintensive Produkte und Services konzentrieren und in Summe einen geringeren Finanzierungsbedarf haben.

Bereits vor den wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie zeigte sich, dass SME bei der Finanzierung zunehmend Alternativen zu ihren Banken

suchen. Dieser Trend hält weiterhin an: Laut einem aktuellen Finanzierungsmonitor schließen nur rund 14 Prozent der deutschen SME eine alternative Finanzierung aus. → **E**

Während Hersteller ihre Absatzfinanzierungen<sup>9</sup> ausbauen, gewinnen vor allem plattformbasierte Finanzierungsanbieter (alternative Kreditgeber und Vermittlungsplattformen) weiter Marktanteile.

Besonders China und die USA sind bei Finanzierungen über Kreditplattformen fortgeschrittener als Europa (abgesehen vom Vereinigten Königreich). Doch auch in Europa ist diese Entwicklung zu erwarten und bedeutet eine zunehmende Verschiebung von den traditionellen Banken hin zu Kreditplattformen. Unter der Annahme, dass die Kreditnachfrage des SME-Segments weiterhin steigt, zeigt unsere Analyse ein Volumen von bis zu 250 Milliarden Euro, das bis 2025 über Kreditplattformen abgewickelt werden könnte.<sup>10</sup>

Die Wettbewerbssituation wird sich also mittelfristig neu kalibrieren. Ein Blick auf die Erwartungen der SME an ihre Bankalternativen spiegelt die aufgeführten Herausforderungen und Probleme im aktuellen Prozess wider. Nicht-Banken können und müssen dabei entlang folgender Punkte überzeugen:

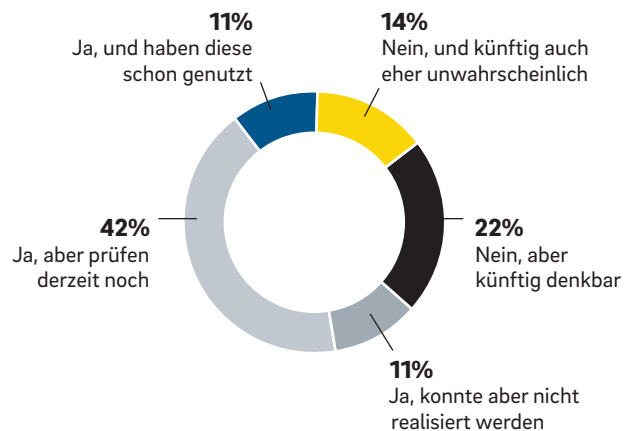
- **Konditionen** Flexiblere Konditionen
- **Produktangebot** Attraktiveres und flexibleres Produktangebot
- **Prozesse** Höhere Prozessgeschwindigkeit
- **Transparenz** Höhere Transparenz der Bedingungen
- **Mehrwertdienstleistungen** Höheres Serviceniveau und zusätzliche Dienstleistungen

FinTechs, die dies gut umgesetzt haben, konnten in der Vergangenheit stark wachsen. Einige bekannte Erfolgsbeispiele sind in Abbildung F aufgeführt. → **F**

## E Alternativen zum klassischen Bankkredit

Alternative Finanzierungen gewinnen an Bedeutung [in %]

Haben Sie sich im Zuge der Coronakrise mit Alternativen zum klassischen Bankkredit beschäftigt bzw. solche bereits in Ihren Finanzierungsmix einfließen lassen?



Quelle: Finanzierungsmonitor credits Helf Juli 2020, Roland Berger

## CHANCEN FÜR BANKEN

Klassische Finanzierungsanbieter und insbesondere Banken müssen jetzt handeln und sich an die Bedürfnisse der SME anpassen. Der Wettbewerb steigt zunehmend, was sich auch in den geringen Margen der SME-Kredite ausdrückt: Zuletzt lagen sie nur noch knapp über 2 Prozent, bei rückläufiger Tendenz.<sup>11</sup> Vor diesem Hintergrund muss der Kreditvergabeprozess radikal digitalisiert und vereinfacht werden. Die wichtigsten Stellhebel dafür sind Automatisierung (z.B. automatisierte Workflow-Lösun-

<sup>9</sup> Roland Berger Publikation zu Captive Finance, 2019

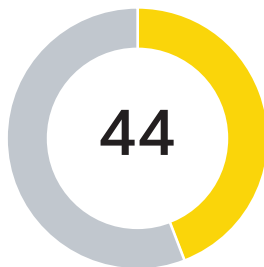
<sup>10</sup> Roland Berger Analyse

<sup>11</sup> Roland Berger Benchmark, 2019

## F Kundenumfrage: SME in der Covid-19-Krise

Was erwarten Sie von Alternativen zum klassischen Bankkredit? [in %]

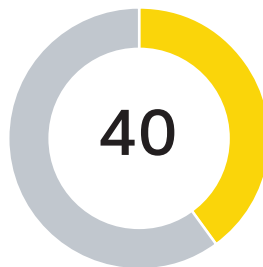
GÜNSTIGERE  
KONDITIONEN



Frei aus einer  
Vielzahl von unverbindlichen  
Angeboten wählen.

Funding Circle

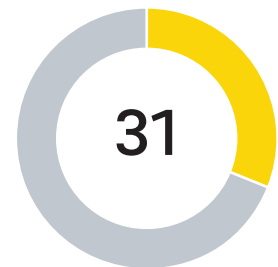
FLEXIBLERE  
KONDITIONEN



Klassische  
Mezzanine-Finanzierungen  
flexibel digital realisierbar.

Kapilendo

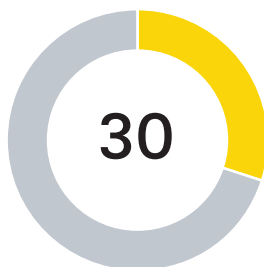
HÖHERE FLEXIBILITÄT IN DER  
PRODUKTGESTALTUNG



Flexible Laufzeiten,  
kostenlose vorzeitige Rück-  
zahlung bei festem Sollzins.

Lendico

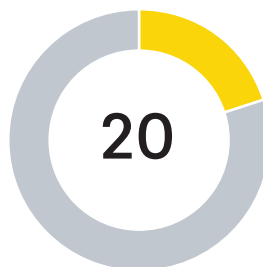
SCHNELLER VON DER  
ANFRAGE ZUR AUSZAHLUNG



Kreditauszahlung  
innerhalb von zwei Arbeitstagen  
möglich.

Taylor

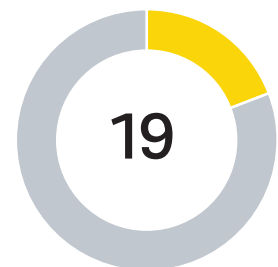
GERINGERE BEDEUTUNG  
VON SICHERHEITEN



Kredite für jeden – auch  
ohne umfassende Stellung von  
Sicherheiten.

Auxmoney

MÖGLICHSST VOLL  
DIGITALISIERTE ABLÄUFE



Kredit komplett  
digital in fünf Minuten  
beantragt.

creditshef

gen, elektronische Datenextraktion und -verarbeitung), Standardisierung (z.B. Produktmodularisierung unter Berücksichtigung von Risikoclustern), klare Spezialisierung in der Organisation (z.B. Einführung neuer, auf SME spezialisierter Rollen), Steuerung und Controlling (z.B. Fokus auf operatives Ressourcenmanagement).

Derzeit gibt es bei Banken zahlreiche Digitalisierungsinitiativen. Allerdings werden nicht alle davon den Kundenanforderungen gerecht. Zitate von Bankmitarbeitern wie: "Digitalisierung bedeutet für uns, dass wir das PDF ausdrucken und dann im Backoffice einscannen" sind keine Ausnahmen. Gerade im SME-Bereich sind die digitalen Kundenlösungen vieler Banken noch sehr unausgereift. Die Auswirkungen der Coronakrise unterstreichen, dass hier dringender Nachholbedarf besteht.

Doch es gibt auch positive Entwicklungen: Manche Banken haben die Chancen des SME-Marktes bereits erkannt und damit begonnen, diesen mit digitalen Initiativen für sich zu erschließen. Das reicht vom Aufbau eigener digitaler SME-Banken bis hin zur Akquise bestehender Anbieter oder FinTechs. Andere haben erfolgreich White-Label-Plattformen aufgebaut, auf denen sie Produkte günstig anbieten, oder kooperieren mit Direct-Lending-Plattformen.

Die durch die Covid-19-Pandemie ausgelöste Flut von Anträgen auf staatliche Förderungen oder Kredite zeigt, wie wichtig eine effiziente und schnelle Kreditbearbeitung ist. Einige Banken entschieden sich angesichts veralteter und langsamer Prozesse dazu, die Fördermittel ohne ausreichende Prüfung auszugeben. Das ist verständlich, da verzögerte Kreditvergaben schnell das Aus für Unternehmen bedeuten können – aber nur in einer solchen Sondersituation vertretbar.

Die Steuerung der Covid-19-Förderungen in Deutschland zeigt aber auch, dass die traditionellen Hausbanken trotz der deutlichen Schwachstellen und zuletzt der Abwanderung von Kunden ein wesentlicher Motor in

der SME-Kreditversorgung sind. Unabhängig davon bleibt der Druck zur Digitalisierung und wird weiter steigen.

Gerade Kreditplattformen entwickeln sich immer mehr von B2B- zu B2B2B-Anbietern. So hat beispielsweise der amerikanische Accelerator Plug and Play eigens eine Plattform geschaffen, um FinTechs mit ihren B2B2B-Lösungen mit Banken zu vernetzen. FinTechs bieten vermehrt Open-Banking-Plattformen an, die Banken an das Kernbankensystem anschließen und somit mehrere FinTech-Anwendungen beziehen können. Alles in allem ergeben sich durch die aktuelle Dynamik spannende Handlungsmöglichkeiten für Banken.

---

**"Die Zukunft der Kreditbearbeitung ist live, seamless und transparent. Diesem Anspruch müssen die Banken gerecht werden."**

Dr. Daniel B. Hildebrand

# Case Study **creditshef**

## Digitales Plattformmodell als Herausforderung und Chance für Banken

Das FinTech creditshef konnte in den vergangenen Jahren innovativ und erfolgreich SME-Kunden gewinnen. Sein Geschäftsmodell ist zweigeteilt: Zum einen bietet das Unternehmen eigene Kredite direkt über seine digitale Plattform an; zum anderen fungiert diese als Bindeglied in einem Netzwerk aus Kreditnehmern, institutionellen Investoren und Kooperationspartnern. Bei der Konzeption der Plattform wurden alle Prozesse von Grund auf neu und digital gestaltet. Mit einem vollständig digitalen Kreditprozess arrangiert creditshef unbesicherte Kredite in Höhe von bis zu 5 Millionen Euro und mit einer Laufzeit von bis zu acht Jahren. Geldgeber sind dabei

zum Beispiel institutionelle Investoren, die über die Plattform direkt oder über einen Fonds in die von creditshef ausgewählten und bepreisten Kredite investieren.

Vor allem mittelständische Unternehmer finden so eine Ergänzung zum klassischen Bankkredit. Das Angebot konzentriert sich auf unbesicherte, schnelle Finanzierungen für Unternehmen mit einer Ratingklasse von B-BBB. Der risikoadäquate Zinssatz liegt dabei meist über dem eines besicherten Bankkredits, aber unter dem von Alternativen wie Lieferantenkrediten oder Factoring.

Das Geschäftsmodell von creditshef basiert auf einer Plattform, die die gesamte Wertschöpfungskette von der Akquise bis zum Abschluss eines Kreditprojekts abdeckt. Dazu gehören auch das Monitoring und das Servicing der arrangierten Darlehen bis zur Rückzahlung. Somit nutzt das FinTech seine Technologie nicht nur für sein eigenes Produkt, sondern kann durch die modulare Bauweise und digitale Schnittstellen auch verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung stellen und beziehen. Grundprinzip ist die Integration von Services innerhalb eines Ökosystems, das sich über den gesamten Banken- und FinTech-Sektor erstreckt. Diese "vertikale Integration" funktioniert in verschiedenen Wertschöpfungstiefen (vgl. Tabelle). Durch Integration auf ihrer Produktseite können Banken die Angebote von creditshef als Teil ihres eigenen Portfolios verkaufen oder vermitteln. So bietet etwa die Commerzbank ihren Kunden unbesicherte Kredite des FinTechs an, wenn sie eine Anfrage aus regulatorischen oder wirtschaftlichen Gründen nicht oder nur teilweise bedienen kann. Der gesamte Prozess läuft in diesem Fall über die creditshef-Plattform. Die Kreditvergabe erfolgt außerhalb der Bilanz der Commerzbank, die ausschließlich Provisionserträge erzielt.

Zudem können Banken die Plattform auch als zusätzlichen Vertriebskanal für ihre eigenen Finanzierungsprodukte nutzen. So bietet etwa BNPP Asset Management einen Kredit

### Beispiele für die Integration in verschiedenen Wertschöpfungstiefen

#### Dienstleistungsfluss (aus Bankensicht)

- Nutzung von Produkten/ Dienstleistungen

- Bereitstellung von Produkten/Dienstleistungen

#### Tiefe Integration

- creditshef als Produktpartner, inkl./exkl. Risikoanalyse und Monitoring als Dienstleistung

- creditshef als Vertriebspartner für Bankprodukte

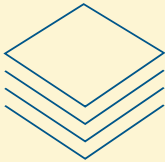
#### Flache Integration

- Dokumentenverarbeitung als Dienstleistung
- Risikoanalyse als Dienstleistung
- Monitoring als Dienstleistung

- KYC als Dienstleistung
- Kontoinformationen



Wie zunehmend auch andere FinTechs bietet creditshelf zusätzlich Dienstleistungen für Banken an, mit denen diese zum Beispiel die Kosten für ihre Prozesse reduzieren können:



### Dokumentenverarbeitung

Sammeln, extrahieren und analysieren von SME-typischen Informationen aus Finanz- und Buchhaltungsdokumenten. Der Fokus liegt hier auf Auszügen aus der im deutschen Mittelstand meistgenutzten Buchhaltungssoftware DATEV. creditshelf bietet darüber hinaus auch andere Formen des Auslesens und Verarbeitens von maschinenlesbaren Finanzdokumenten an.



### Risikoanalyse

Auf Basis der extrahierten Informationen können zudem umfangreiche Risikoanalysen erstellt werden, die beispielsweise finanzielle und forensische Faktoren umfassen und bankspezifische Modelle berücksichtigen. Da das Scoring-Modell kontinuierlich durch neue Faktoren verbessert wird, profitieren Banken von risikorelevanten Erkenntnissen, die über typische Bankmodelle hinausgehen.



### Portfolioüberwachung

Die transparente Datenlage ermöglicht es, Risiko und Ertrag von Kreditportfolios automatisiert zu überwachen. Damit können Banken gerade im Bereich Portfoliosteuerung erheblich Kosten sparen.

mit einer Laufzeit von fünf bis acht Jahren exklusiv über creditshelf an. Das FinTech steuert in diesem Fall Teile der Portfolioauswahl für BNPP bei.

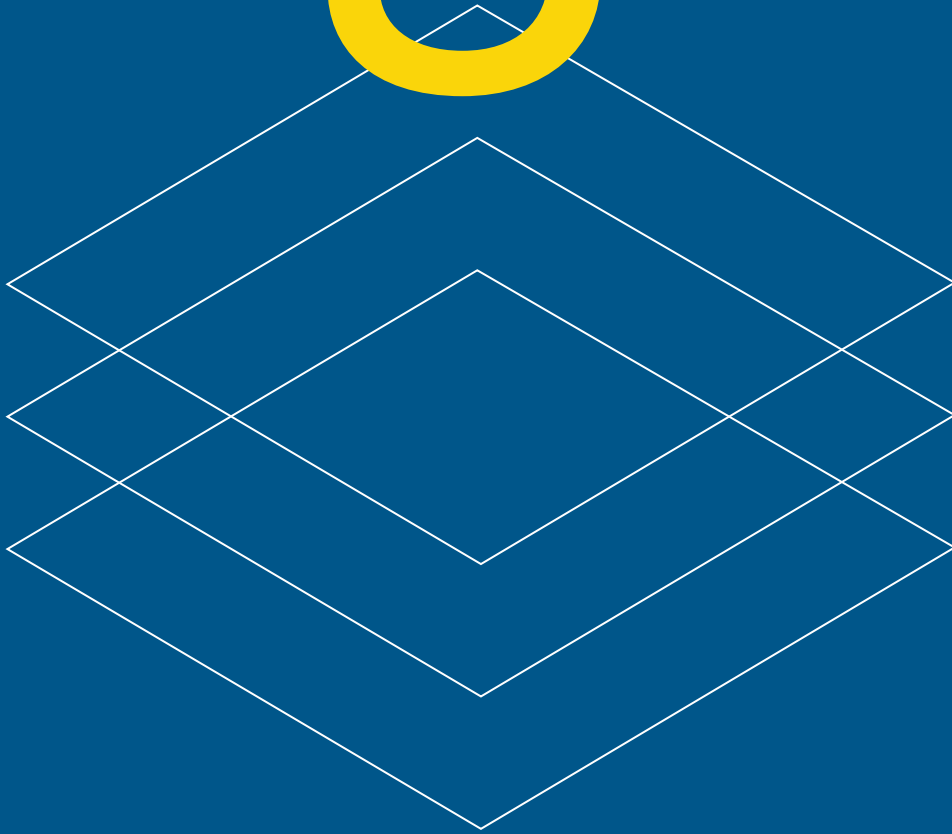
Umgekehrt greift auch creditshelf auf Dienstleistungen von Banken zurück. Dazu gehören etwa die "Know-Your-Customer"-Prüfung (KYC), auf die Banken spezialisiert sind, oder das Einspeisen von aktuellen Bankdaten über APIs, die es dem FinTech ermöglichen, die Risikoanalyse und -überwachung teilweise ohne Dokumententransfer und in Echtzeit durchzuführen.

Insgesamt erlaubt der digitale Prozess von creditshelf, Bankpartner an verschiedenen Stellen mit unterschiedlicher Tiefe zu integrieren. Auf diese Weise lassen sich Innovationen erheblich beschleunigen und Kosten reduzieren. Banken, die ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell entwickeln, sollten solche Kooperationen in Betracht ziehen und passende Bausteine für sich nutzen.

**"Kooperationen sind ein wichtiger Baustein unseres Geschäftsmodells: Wir gewinnen so neue Kunden auf der Kredit- und Dienstleistungsseite, während die Bankpartner ihr Portfolio ausbauen und Kosten optimieren. Und die Kunden bekommen schneller und sicherer die benötigte Liquidität."**

Dr. Daniel Bartsch, COO creditshelf

# 3



## Handlungsempfehlungen

Maßnahmen zur Entwicklung eines  
zukunftsorientierten Geschäftsmodells

Die SME-Finanzierung erlebt sowohl auf Nachfrage- als auch auf Angebotsseite eine dynamische Entwicklung. Die Kunden benötigen vor allem individuelle, aber auch einfache und schnelle Lösungen. Zudem erfordern die geringen Margen effizientere Prozesse. Banken müssen daher ihre Herangehensweise an das Geschäftsfeld SME-Finanzierung grundlegend überdenken, wenn sie der Unzufriedenheit vieler Kunden und den verschärften Wettbewerbsbedingungen ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell entgegensetzen wollen. Dafür sollten sie drei strategische Leitlinien berücksichtigen: → **G**

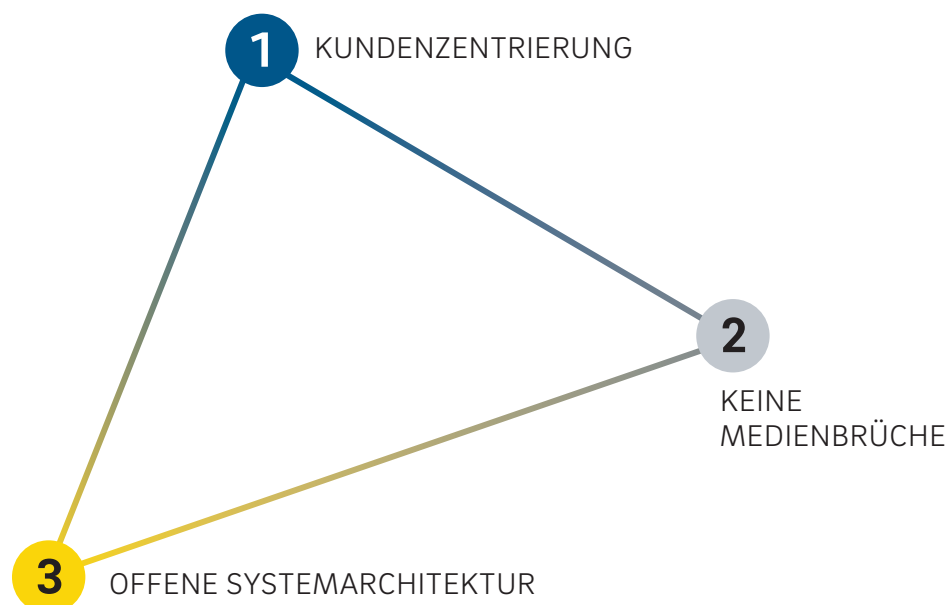
**Kundenzentrierung:** Die Kunden müssen sich von der ersten Kontaktaufnahme in ihren individuellen Anfor-

derungen verstanden wissen. Dazu sind ein einheitlicher Datenhaushalt sowie ein optimiertes Kunden-Frontend erforderlich. Die notwendigen Informationen können vermehrt automatisch erzeugt werden, etwa durch Zugriff auf DATEV- oder Kontoauszugsdaten und deren Analyse. Das ermöglicht über die gesamte Kreditlaufzeit wertvolles Feedback an die Kreditnehmer, verbessert die Kundenbindung und schafft neue Ertragspotenziale.

**Vermeidung Medienbrüche:** Effiziente und transparente Prozesse sind grundlegend, um Anträge schnell bearbeiten zu können und jederzeit zu wissen, an welcher Stelle der Wertschöpfungskette man sich gerade aus welchen

## **G** Strategische Leitlinien

Leitlinien für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen



Gründen bewegt. Dazu ist dringend zu empfehlen, die Systeme zu harmonisieren, die Technologien durchgängig zu vereinheitlichen und manuelle Tätigkeiten zu reduzieren.

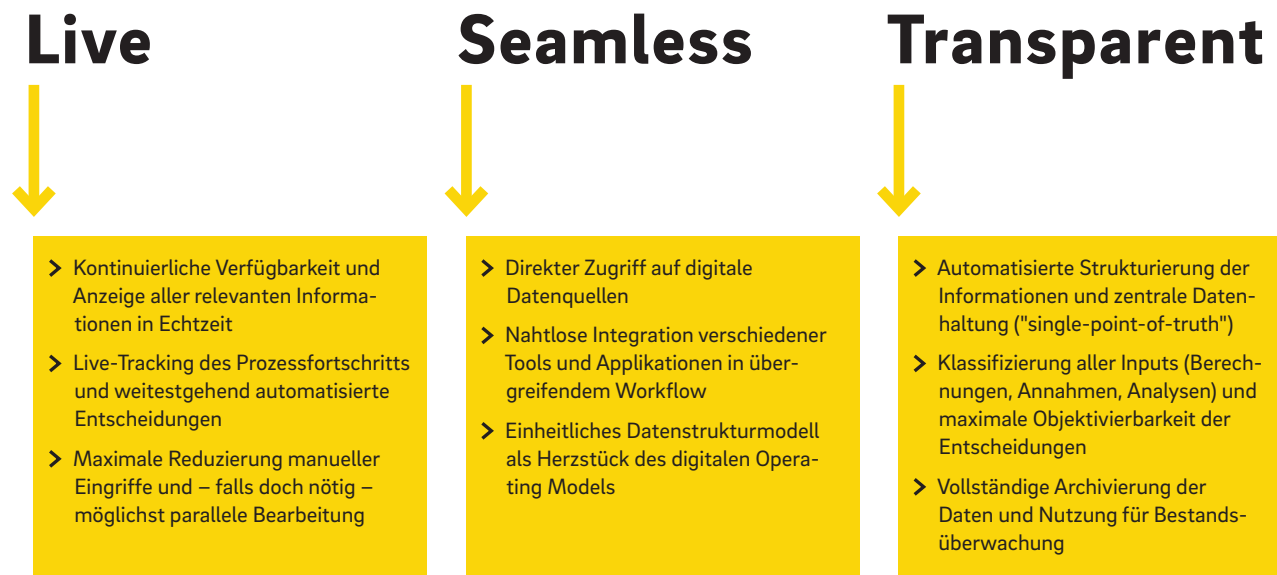
**Offene Systemarchitektur:** Das erforderliche Produktangebot oder die nötige Prozessqualität lassen sich über interne Lösungen oft nicht effizient realisieren. Daher sollten Banken sich von ihrem bisherigen monolithischen Betriebsmodell verabschieden und eine offene Systemarchitektur aufbauen. Dazu gehört die Anbindung an das Kernbankensystem mittels Schnittstellen, um Dienste, Daten und Lösungen Dritter nutzen zu können,

etwa für die Bewertung individueller Risiken. Das erlaubt es, schneller auf Kundenwünsche zu reagieren, und bietet somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Eine offene Systemarchitektur ermöglicht es zudem, Partnerschaften mit FinTechs ohne großen Mehraufwand beliebig auszubauen.

Auf Basis dieser strategischen Leitlinien gibt es zwei wesentliche Ausbaustufen, um das Geschäftsmodell von Banken weiterzuentwickeln: zum einen die weitgreifende Digitalisierung und Automatisierung des SME-Kreditprozesses, zum anderen den Aufbau eines vollständig integrierten Angebots auch über klassische Bankdienstleistungen hinaus.

## H SME-Kreditprozess

Der SME-Kreditprozess der Zukunft ist inhaltlich getrieben und nicht durch Tools limitiert. Er zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:



## 1. Ausbaustufe

### DIGITALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG DES SME-KREDITPROZESSES

Der Kreditprozess der Zukunft ist digital, weitgehend automatisiert und damit effizient, schnell und transparent. Der Schlüssel dazu liegt in modularen, parallelierten Prozessschritten. Banken besetzen dabei die Kundenschnittstelle – sei es über Filialen oder online/direkt. Abhängig von den intern vorhandenen Fähigkeiten lassen sich die einzelnen Prozessschritte durch die Einbindung von Partnern optimieren. Auch eine Öffnung für Drittinvestoren ist im zukünftigen Kreditprozess vorgesehen, dies ermöglicht den Banken ein effizientes Produktangebot. Hierbei überwiegen die positiven Effekte gegenüber dem häufig vorgebrachten Einwand, dass so das (Kern-)Geschäft kannibalisiert werde. → **H**

Die folgenden Beispiele von Roland Berger Projekten zeigen erfolgreiche Transformationen der SME-Kreditprozesse traditioneller Banken. In beiden Beispielen wurden vollständig digitale und hauptsächlich automatisierte Lösungen an den Kreditprozess gehängt. Erfolgsfaktor war dabei die nahtlose Integration der neuen Module.

#### **PROJEKTBEISPIEL 1: Integration eines Plug-and-Play-Tools zur Bearbeitung von Covid-19-Unterstützungspaketen**

Als zu Beginn der Coronakrise die Zahl der zu bewältigenden Kreditanfragen stark stieg, hat Roland Berger gemeinsam mit creditshelF eine Plug-and-Play-Lösung für Banken entwickelt, mit der sich Kundenanträge für Förderkredite schnell bearbeiten lassen, ohne große zusätzliche interne Komplexität zu verursachen. Fehlende Antragsdaten, zum Beispiel noch nicht veröffentlichte Jahresabschlüsse, werden gezielt ergänzt. Der Zugang zu verschiedenen Datenquellen (vor allem DATEV zur Verar-

beitung von BWA-Daten) macht dies möglich. Die Daten werden anschließend aggregiert, entlang vorgegebener Kriterien automatisch geprüft und in einem Prüfungs-Cockpit individuell nach den Bedürfnissen der Bearbeiter aufbereitet. Damit erhalten Banken auf Knopfdruck Aussagen zur wirtschaftlichen Gesundheit der Antragssteller und können so schnell und fundiert über die Kreditvergabe entscheiden. Für den Kunden bedeutet das eine zeitnahe Rückmeldung zu seinem Antrag. Das Tool wurde auf Basis der aktuellen Kundenbedürfnisse von Banken entwickelt und kann problemlos in den bestehenden Bankprozess integriert werden. Zudem kann es als White-Label-Lösung anderen verfügbar gemacht werden.

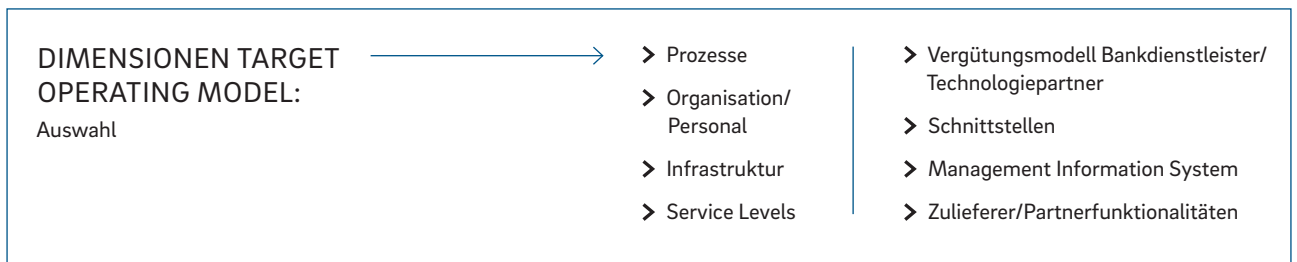
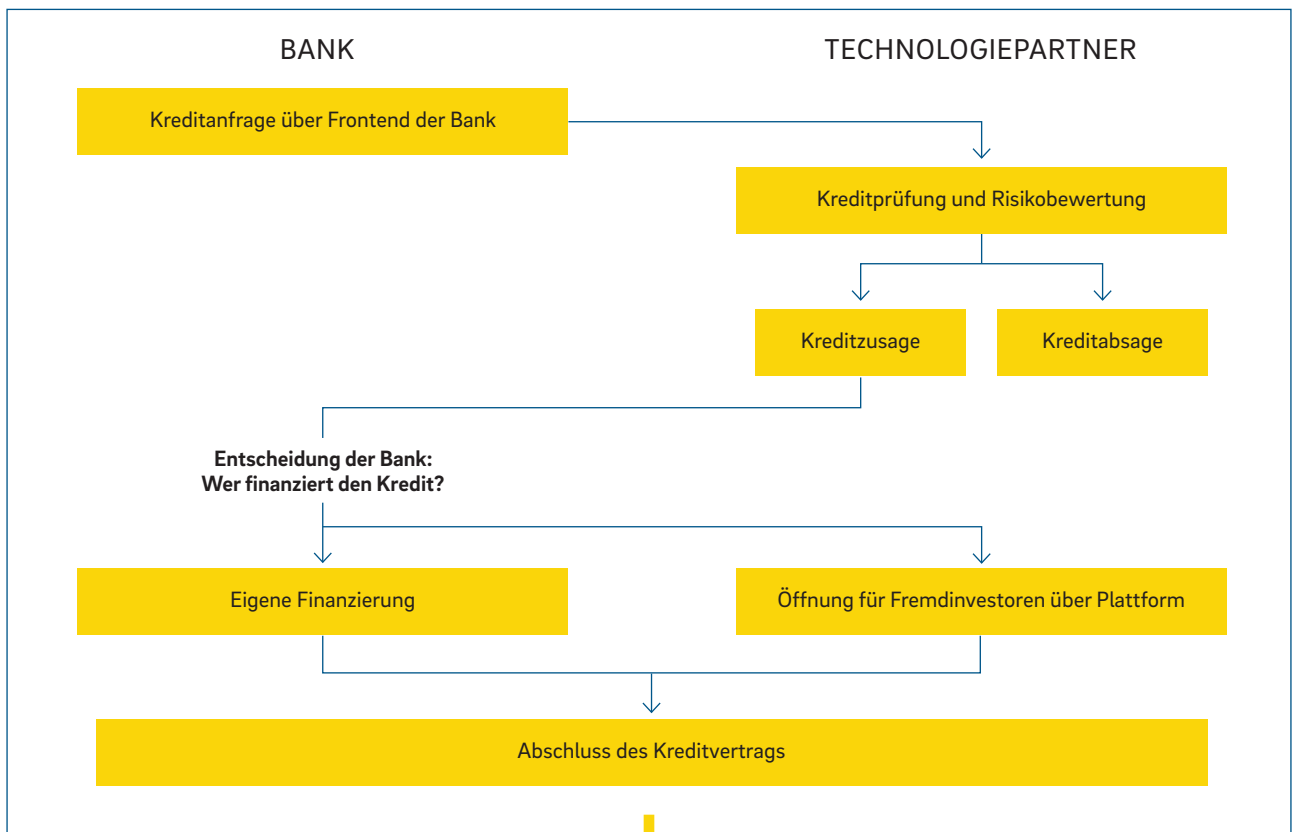
Diese Lösung lässt sich bei einer Erweiterung des Fördermittelangebots oder für einen Anschluss an die unterschiedlichsten Landesförderinstitute beliebig ausbauen. Die Bank kann ihren Kunden somit eine transparente Plattform und Zugang zu sämtlichen Förderprodukten aller Landesförderinstitute anbieten. Roland Berger hat einen Ansatz zur Transformation der Fördermittelplattformen entwickelt, der sich modular in bestehende Kreditprozesse integrieren lässt. Hierbei kann der SME-Kunde im ersten Schritt über das Frontend zwischen verschiedenen geeigneten Förderprogrammen auswählen. Im nächsten Schritt wird ergänzend zur bankinternen Risikoprüfung ein vollautomatischer Prüfungsprozess gestartet, für den erneut auf externe Datenquellen zurückgegriffen wird. Das Prüfungstool führt die Ergebnisse zusammen und stellt sie auf Knopfdruck zur Verfügung. Im Anschluss erfolgt die elektronische Übermittlung an die jeweiligen Förderinstitute.

#### **PROJEKTBEISPIEL 2: Anbindung von Partnern und Betreiben einer digitalen SME-Kreditplattform**

Roland Berger hat eine digitale SME-Kreditplattform entwickelt, die die Kernbankensysteme der traditionellen Banken über APIs mit externen Dienstleistern und Investoren verbindet. Damit kann die Bank sich

## SME-Kreditplattform

Schematischer Ablauf



voll auf die Kundenschnittstelle fokussieren und dem Kunden einen transparenten Zugang zu verschiedenen Finanzierungsoptionen bieten. Zugleich spart sie signifikant Kosten, da sie ihre Kreditprozesse nicht selbst modernisieren muss. Der Kernprozess wird hierbei ausgelagert und die Bank dient als provisionierter Vermittler. Erreicht ein Kreditantrag das Frontend der Bank, wird er automatisch mit allen relevanten Dokumenten und Informationen zur Risikobewertung an einen Technologiedienstleister weitergeleitet. Dieser analysiert die Kreditwürdigkeit und entscheidet automatisiert über den Abschluss. Im nächsten Schritt bekommt der Kunde die Vertragsunterlagen. Die Bank kann nun wählen, ob sie den Kredit selbst finanzieren möchte oder für andere Investoren öffnet. Nach erfolgter Zahlungszusage wird der Vertrag elektronisch geschlossen und die Auszahlung veranlasst. Die Öffnung für Fremdinvestoren ermöglicht es der Bank, über Provisionen von Asset-Klassen zu profitieren, die für sie vorher nicht attraktiv waren. Statt das gesamte Spektrum aller Produkte selbst anzubieten, kann die Bank sich auf "Gewinner"-Produkte fokussieren – getreu dem Motto "shrink to fit" – und den Kunden dennoch eine optimale Betreuung anbieten. → I

## 2. Ausbaustufe

### ENTWICKLUNG VOLL INTEGRIERTES ANGEBOT ÜBER KLASSISCHE BANKPRODUKTE HINAUS

Die vorgestellten Beispiele machen bereits deutlich, dass am digitalen Kreditprozess der Zukunft mehrere Lösungsanbieter partizipieren. Der logische nächste Schritt ist daher die volle Integration verschiedener Produkte und Dienstleistungen auf Plattformen (auch für Nicht-Finanzdienstleistungen). Wichtig ist dabei, vorab die optimale Rolle der Bank individuell zu bestimmen.

Die Spanne reicht von reinen Produktlieferanten, die ihre Produkte über "Fremdplattformen" anbieten, um ihre Reichweite zu erhöhen, über Partnersuche und -management, also die Vermittlung und Übernahme administrativer Aufgaben, bis hin zu Plattformeigentümern, die sämtliche Produkte und Dienstleistungen entlang der SME-Customer-Journey orchestrieren – auch über das Bankengeschäft hinaus.

#### PROJEKTBEISPIEL: "CFO-as-a-Service"

Die von Roland Berger entwickelte Lösung "CFO-as-a-Service" ermöglicht es Banken, die finanziellen Bedürfnisse eines Firmenkunden zu ermitteln und diesem über die Finanzverwaltung hinaus weitere Dienstleistungen anzubieten. Die Bank agiert in diesem Modell quasi als Betreiber der Finanz- und Treasury-Abteilung und ist somit tief in das Geschäft des Kunden integriert. Damit lassen sich Entwicklungen und zukünftige Bedürfnisse auf Basis von Echtzeitdaten frühzeitig erkennen und entsprechende Lösungen proaktiv anbieten. Die Bank fungiert als neutraler Berater und Softwareanbieter und baut dabei einen Marktplatz für "einfache" Finanzprodukte auf. Über diesen wird dem Kunden die bestmögliche Lösung, unabhängig vom Anbieter, empfohlen. Mit den gesammelten Daten als Grundlage können zusätzlich nichtfinanzbezogene Dienstleistungen angeboten werden.

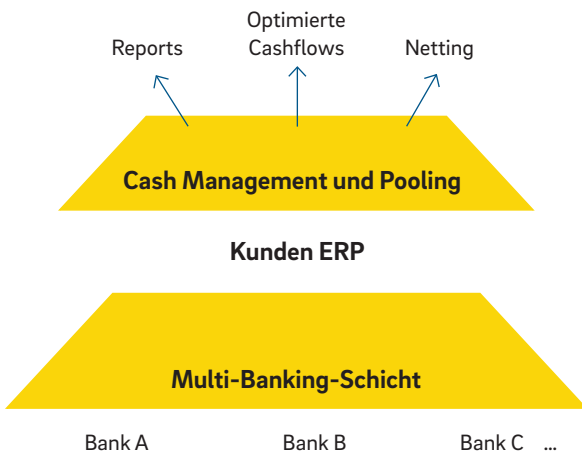
Das Konzept ermöglicht dem SME-Kunden, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Da die Bank als neutraler Dienstleister agiert, können Finanzierungsprodukte immer zum günstigsten Preis vom passenden Dienstleister ausgewählt werden. SME kommen somit an Großkonzern-typische Konditionen. Die Bank profitiert von Gebühren und der Positionierung an der direkten Kundenschnittstelle. Zudem bietet dies der Bank eine Möglichkeit, zunehmend vom eigentlichen Kerngeschäft unabhängig zu werden und langfristig weitere Ertragsquellen zu erschließen. → J

## J CFO-as-a-Service

Die Bank als Betreiber der Finanz- und Treasury-Abteilung des Kunden

### 1 Softwarelösung

Erfüllung der Anforderungen des Accountings/Treasury, indem eine Softwarelösung bereitgestellt wird, die tief in die Kundenorganisation und ihre Systeme integriert ist.



Quelle: Roland Berger

## KONKRETE NÄCHSTE SCHRITTE MIT ROLAND BERGER

Bei vielen Banken ist aktuell eine umfangreiche Transformation des Geschäftsmodells notwendig, um das SME-Segment auch zukünftig bedienen zu können. Roland Berger hat in zahlreichen Projekten deutschen sowie internationalen Kunden geholfen, diesen Wandel vorzunehmen, sich in diesem Geschäftsfeld neu aufzustellen und nachhaltig auszurichten. Wir beraten Sie gerne zu den Anforderungen an den SME-Kreditprozess

### 2 Kuratierter Marktplatz

Bereitstellung bester Finanzprodukte für den Kunden über einen durch die Bank kuratierten Marktplatz mit Anreizen, die am Kunden ausgerichtet sind.

### 3 Abgrenzende Dienstleistungen

Die Bank identifiziert die tatsächlichen finanziellen Bedürfnisse des Kunden und stellt auch alle nicht zum Kern gehörenden Aspekte der Wertschöpfungskette bereit.

### 4 Datengetriebene Dienstleistungen

Verwendung der vom Kunden gesammelten Daten, um innovative Dienste und Produkte zu erstellen, die genau auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt sind.

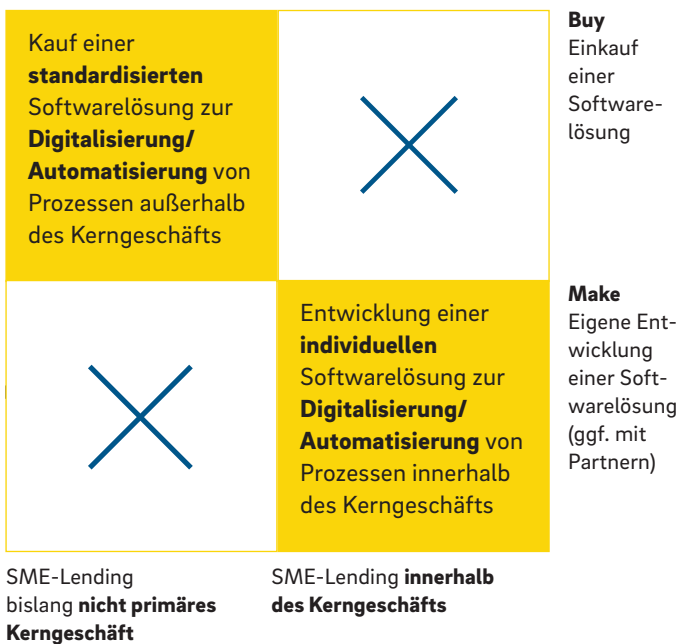


der Zukunft. In solchen Projekten fungieren wir als Navigator in der Entscheidungsfindung und helfen Banken anhand eines "Innovation Checks", sämtliche Prozesse unter die Lupe zu nehmen und aktuelle Schwierigkeiten zu analysieren. So schaffen wir unmittelbar Transparenz über den Status quo und offenbaren Lücken gegenüber dem Wettbewerb, zum Beispiel Fin-Techs. Wir sind Experten für die Verbesserung einzelner Prozesselemente. Dabei prüfen und bewerten wir den Einsatz externer, fertiger und erprobter Lösungen. Denn neben Zeit- und Kostenvorteilen bietet die Auslagerung



## K Digitalisierungsoptionen im SME-Lending

Make-or-buy-Entscheidung in Abhängigkeit von Nähe zum Kerngeschäft



Quelle: Roland Berger

Mit Roland Berger zum SME-Kreditprozess der Zukunft:

1. Innovation Check
2. Technology-Assessment inkl. Business Case
3. Make-or-buy-Entscheidung
4. Integration/Implementierung

von Teilen des Kreditprozesses den Vorteil einer skalierbaren Risikobewertung.

Roland Berger ist ein erfahrener und verlässlicher Partner für digitale Transformationen. Wir helfen Ihnen, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen (u.a. Open Banking), damit Sie Ihren SME-Kunden ein innovatives „Finanzierungserlebnis“ bieten können. Nach der Bestandsaufnahme folgt die Definition eines holistischen Business Case, bei dem die langfristige strategische Dimension im Zentrum steht. Daraus leiten wir eine auf Sie individuell zugeschnittene Empfehlung ab,

technische Lösungen selbst zu entwickeln oder exklusive Partner ins Boot zu holen. Dabei greifen wir auf unser Netzwerk Terra Numerata zurück, über das wir schnellen Zugang zu erprobten und zertifizierten Partnern herstellen können. Denn eins ist klar: Wer lediglich Standardlösungen implementiert, wird irrelevant – ohne individuell gestaltete Lösungen und Betonung der bankspezifischen USPs geht es nicht. Bei deren Entwicklung und Umsetzung stehen wir unseren Kunden als Generalunternehmer "bis zur Schlüsselübergabe" zur Seite. → **K**

# Impressum

## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE ...

### ROLAND BERGER

#### DR. DANIEL B. HILDEBRAND

Partner  
+49 89 9230-8172  
daniel.hildebrand@rolandberger.com

#### DR. DOMINIK LÖBER

Senior Partner  
+49 69 29924-6105  
dominik.loeber@rolandberger.com

#### DR. PASCAL LEHNEN

Principal  
+49 69 29924-6373  
pascal.lehnen@rolandberger.com

Mit Unterstützung von Claudia Kärcher,  
Christian Hartmann und Lena Dittl.

### CREDITSHelf

#### DR. DANIEL BARTSCH

Co-Founder and COO  
+49 69 3487724-0  
info@creditsshelf.com

Mit Unterstützung von Jan Stechele  
und Maximilian Franz.

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH und creditsshelf AG, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

# Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 250 Partnern.

creditshelf, 2014 gegründet und mit Sitz in Frankfurt, ist die führende Kreditplattform für digitale Mittelstandsfinanzierung in Deutschland. Sie arrangiert bankenunabhängige, flexible Finanzierungslösungen über ein stetig wachsendes Netzwerk. Den Kern von creditshelves Geschäftsmodell bilden eine einzigartige, datengestützte Risikoanalyse sowie unbürokratische, schnelle und digitale Prozesse. Die Experten des creditshelf-Teams verfügen über jahrelange Erfahrungen in der Mittelstandsfinanzierung und sind vertrauensvoller Partner und Visionär für das Unternehmertum von morgen.

**HERAUSGEBER:**  
**ROLAND BERGER GMBH**  
Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0