

KMUs bieten Banken in CEE langfristig gute Wachstumschancen

[Zurück](#)

30.09.2009

- Dank höherer Wachstumsraten in CEE wird der Abstand zwischen KMUs in Westeuropa und CEE schrumpfen. Die wird eine steigende Nachfrage nach Finanzierungen, Beratung und anderen Bankprodukten und –dienstleistungen nach sich ziehen
- Das Kreditgeschäft war die Erfolgsstory der Vergangenheit – in Zukunft gilt es, ein besseres Gleichgewicht zwischen Vertrieb, Risiko und Effizienz zu finden und ein klares und nachhaltiges Geschäftsmodell zu implementieren
- Im Vertrieb hat sich der Schwerpunkt von Neukundengewinnung / Steigerung der Marktanteile hin zu einer intensiveren Kundendurchdringung (Cross-Selling) und Kundenbindung verlagert, um den Ertrag je Kunden sowie jenen des gesamten Geschäftsfeldes zu steigern
- Erste Group sieht mit rund 800.000 KMUs in CEE nach der Finanzkrise die Rückbesinnung zum Hausbankenprinzip



[Download \[tif; 219.3 KB\]](#)

KMUs haben sich in der Entwicklung in CEE als Rückgrat der Wirtschaft erwiesen. Sie sind Instrument zur Diversifizierung und Eliminierung von Konzentrationsrisiken und zur Dämpfung der Auswirkungen negativer makroökonomischer Entwicklungen auf Produktivität, Arbeitsmarkt und Wachstum. Zudem können die Volkswirtschaften darauf zählen, dass KMUs innovativ und flexibel agieren und die oft von ihren Eigentümern geführten Firmen von echtem Unternehmergeist geprägt sind. „Im Durchschnitt sind 99,7 von 100 Unternehmen, die in den 27 Ländern der Europäischen Union tätig sind, KMUs oder Mikrounternehmen. Sie schaffen mehr als zwei Drittel aller Arbeitsplätze, viele davon im ländlichen Raum, und erwirtschaften 60% der Wertschöpfung, wobei der Anteil von Branche zu Branche unterschiedlich ist“, so Helge Böschbröcker, Direktor von zeb/rolfes.schierenbeck.associates und Verfasser der Studie „SME Banking in CEE“. Die große Anzahl kleiner und mittelgroßer Unternehmen stellt auch für die Banken ein enormes Potenzial dar: Die befragten Banken haben im Durchschnitt 45% ihres Gesamtkreditvolumens an KMUs vergeben.



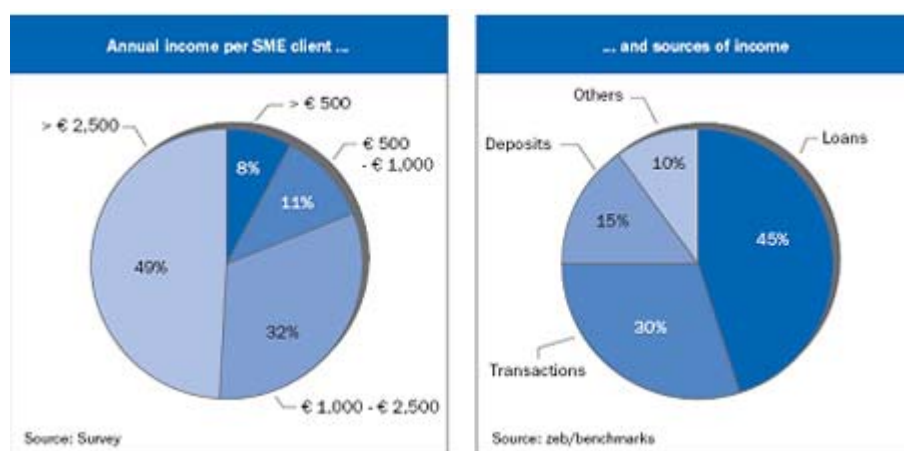
[Download \[jpg; 377.5 KB\]](#)

Erste Group sieht starkes Wachstumspotential im KMU-Geschäft

Die Erste Group betreut in Zentral und Osteuropa rund 800.000 KMU-Kunden in mehr als 3.000 Filialen; das bedeutet, dass dort fast 15% aller Unternehmen Kunden der Erste Group sind. Die Erste Group will diese Position ausbauen und sieht starkes Potential im KMU-Geschäft in der Region Zentral- und Osteuropa. Derzeit liegen wichtige Parameter wie z.B. die KMU-Dichte, Wertschöpfungsraten, Cross-Selling-Ratios oder Produktnutzungen in Zentral- und Osteuropa im Durchschnitt noch um 20% niedriger als in Westeuropa. „In 10 Jahren werden die Unternehmen eine ähnliche volkswirtschaftliche Bedeutung haben, wie sie es heute in Westeuropa haben“, so Thomas Uher, Firmenkunden-vorstand der Erste Bank Oesterreich. Die Erste

Bank hält an ihrer Strategie der regionalen Betreuung vor Ort fest und wird sich von Osteuropa nicht zurückziehen. „Die Filiale und die Betreuung vor Ort ist der Dreh- und Angelpunkt jeder Kundenbeziehung. Ich glaube fest an das

Face-to-face-Banking. Regionalität und Nähe zum Kunden ist ein Wettbewerbsvorteil, an den wir glauben und an dem wir weiter mit unserer Retailstrategie festhalten möchten. Ich glaube auch daran, dass es nach der Finanzkrise zu einer Rückbesinnung zum Hausbankenprinzip kommt“, betont Uher. Dies gilt im Besonderen in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit. Laut einer im Namen der Erste Group beauftragten IMAS-Studie erwartet die große Mehrheit der KMU-Kunden in der gesamten Region negative Auswirkungen auf das eigene Geschäft und zeigt sich besorgt. „Als Retailbank ist man eng mit der Realwirtschaft verbunden und kann daher wirksame Maßnahmen für den Kunden vor Ort ergreifen und so eine optimale Betreuung sicherstellen“, so Uher weiter. Die Erste Bank erwartet kein leichtes Jahr 2010; ist sich aber ihrer Verantwortung bewusst, jetzt eher denn je Liquidität vor Ort zur Verfügung zu stellen. Um Kunden bei ihrer Expansion zu unterstützen, errichtete die Erste Group in 11 Ländern der Region sogenannte International Desks. „Gott sei Dank sind die Zeiten vorbei als z.B. ein österreichischer Tischler, der ein Konto für sein Tochter-unternehmen in Ungarn eröffnen wollte, zeitraubende Wege zur Vertragsunterschrift im Ausland auf sich nehmen musste. Heute wendet er sich einfach an das International Desk der Erste Bank, wo alle Formalitäten erledigt werden. Die unterfertigten Dokumente werden dann bestätigt nach Ungarn geschickt und das Konto wird eröffnet. Selbstverständlich gilt das vice versa für alle Länder“, erklärt Uher. Neu dazugekommen ist die Kooperation mit deutschen Sparkassen, die im September unterschrieben wurde und bei der österreichische sowie zentral- und osteuropäische Kunden der Erste Group über sogenannte „S-CountryDesks“ der deutschen Sparkassen auf Vertriebsstellen in Deutschland zurückgreifen können.



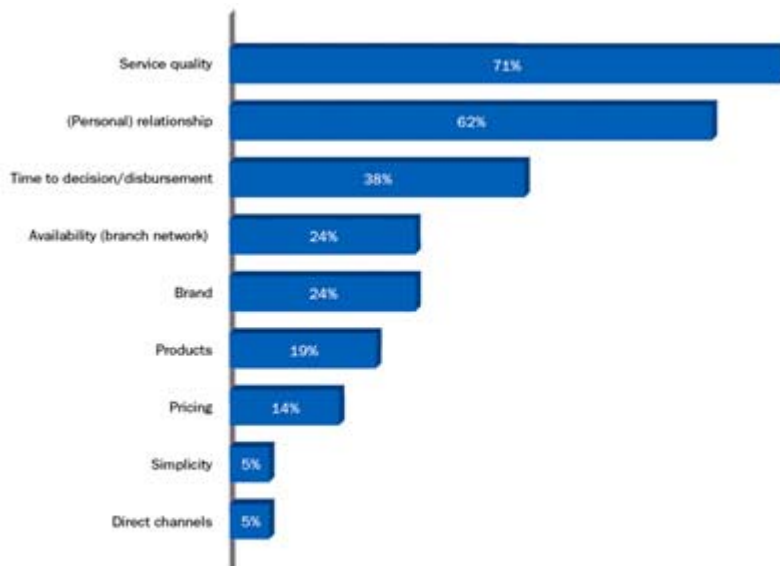
zeb/: Banken streben nach Kundenakquisition und Ausbau der Marktreichweite nun nach Stabilität und nachhaltiger Profitabilität

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt der meisten Banken weitgehend auf Kreditprodukten. Vielfach wurde eine Strategie des „Wachstums mit den Kunden“ verfolgt. Die starke Nachfrage nach Krediten bei gleichzeitig einfachem Zugang zu Refinanzierungen führte zu einer unausgewogenen Ertragsstruktur. Entsprechend sind Erträge aus dem Kreditgeschäft (vor Kosten und Risiko) ggü. anderen Ertragsquellen (Einlagen, Provisionen) übergewichtet. Angesichts der hohen Nachfrage und der starken Dynamik der Volkswirtschaften einerseits und des Fehlens entsprechender Instrumente und Daten andererseits gingen die Banken bei der Kreditvergabe nicht immer mit der erforderlichen Sorgfalt vor. Dieses Bild wird sich 2009 vermutlich deutlich wandeln: „Die neue Herausforderung besteht darin, eine Gleichgewicht zwischen Vertrieb, Risiko und Effizienz zu finden, ein klares Geschäftsmodell zu definieren und dieses auch konsequent umzusetzen“, stellt Böschbröcker fest.

Was änderte sich im KMU-Banking aufgrund der Wirtschaftskrise?

74% der befragten Banken nennen die „Auswirkungen der Finanzkrise“, 50% das „aktuelle makroökonomische Umfeld“ als die größten Bedrohungen im KMU-Banking. Auf die Frage, wie sich die Finanzkrise auswirkt, antworten 69% mit der sinkenden Qualität des Kreditportfolios. Sorge bereitet den meisten Banken (65%) auch der deutliche Rückgang des Neugeschäfts, der dadurch entstanden ist, dass die KMUs die (erhöhten) Anforderungen der Banken für die Kreditvergabe nicht erfüllen und dass gleichzeitig aufgrund der abwartenden Haltung der Kunden die Nachfrage rückläufig ist. Allerdings erkennen die befragten Banken in der Krise auch Chancen. Etwa zwei Drittel sehen die Möglichkeit, sich unter „weniger günstigen Bedingungen“ ihren Kunden gegenüber als starker Partner zu präsentieren. Als Partner sind sie bereit, Kunden (wo sinnvoll und möglich) zu unterstützen und an (ausgewählte) Kunden Kredite zu vergeben.

Als weitere Folge aus der Krise haben viele Banken begonnen, sich intensiv mit der wachsenden Zahl von Problemkrediten zu beschäftigen: 15% der befragten Banken haben bereits notleidende Kredite verkauft, weitere 25% planen einen solchen Schritt. 75% haben die Problemkreditbearbeitung zentralisiert.

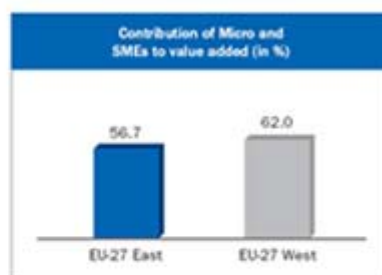


Source: Interviews – 'what are three top three success factors for SME banking?'

Erfolgsfaktoren und Möglichkeiten zur Steigerung Profitabilität gibt es?

1. Mehr als 70% der befragten Banken nennen unter den drei wichtigsten Erfolgsfaktoren „Qualität des Kundenservice“; mehr als 60% die "persönliche Beziehung" zum Kunden.
2. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Organisationsstruktur: KMUs als „selbstständiges“ Segment zu führen ist erfolgversprechender als KMUs im Rahmen von Corporate oder Retail Banking zu betreuen.
3. Im Vertrieb hat sich der Ansatz von Neukundengewinnung/ Erhöhung der Kundenreichweite hin zur Erhöhung der Profitabilität der bestehenden Kunden/ Kundendurchdringung verschoben. Neben Risikoüberlegungen steht hinter dieser Überlegung die Erkenntnis, dass eine Ausweitung der Erträge mit bestehenden Kunden wesentlich effizienter ist.
4. Konzentration auf Kundenkontakte: Kundenberater, die mehr als 60% ihrer Zeit mit Kundenkontakten verbringen, erreichen im Durchschnitt eine um 20% höhere Cross-Selling-Quote. Allerdings wenden derzeit nur 28% der Berater mehr als 60% ihrer Zeit für Kundenkontakte auf.
5. Schlankes Produktportfolio: Banken mit einem schlanken Produktportfolio, das den üblichen Bedarf abdeckt, haben eine höhere Cross-Selling-Quote als jene, die eine deutlich umfangreichere Produktpalette anbieten.
6. Effiziente Bearbeitung – hauptsächlich im Kreditgeschäft, da hier die meisten Ressourcen gebunden werden – erhöht die Ertragskraft und verbessert bei Unterstützung durch ein geeignetes IT-System gleichzeitig die Kundenzufriedenheit durch kürzere Durchlaufzeiten.

„In Bezug auf den Vertrieb sehen wir drei wesentliche Herausforderungen: Erstens müssen wir die Kunden besser verstehen; zweitens müssen wir die richtigen Kunden für das weitere Wachstum auswählen; und drittens müssen wir das Cross-Selling intensivieren, um damit den Ertrag je Kunden sowie und somit des gesamten Geschäftsfeldes signifikant zu steigern. Der Vertriebsaspekt ist unserer Meinung nach - nach Überwindung der Krise - auch weiterhin für nachhaltiges und zukunftsorientiertes Wachstum lebenswichtig“, prognostiziert Böschbrocker.



Countries "East": Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia
 Countries "West": Austria, Belgium, Cyprus, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Norway, Portugal, Spain, Sweden, UK
 Source: zeb/research, Eurostat (2008), Structural Business Statistics (SBS)

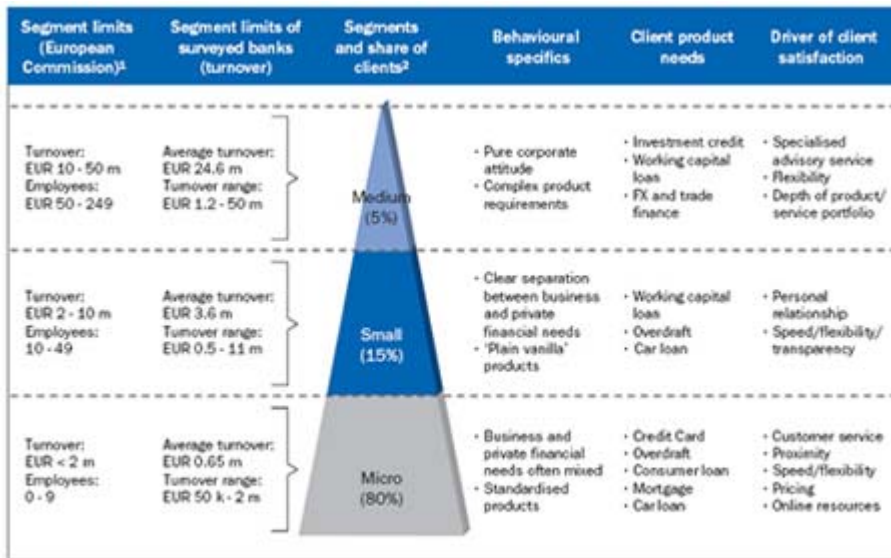
Wo liegen die Unterschiede zwischen KMU-Banking in Ost und West?

Wie ein Vergleich von Ost und West zeigt, ist der durchschnittliche Anteil von Mikrounternehmen und KMUs an der Gesamtmenge der Unternehmen sowie ihr Anteil an der Beschäftigung jeweils gleich, während die KMU-Dichte (= Anzahl von KMUs pro 1.000 Einwohner) in den östlichen EU-Ländern um etwa 20% niedriger ist (36,2% gegenüber 45,3% im Westen der EU). Gleiches gilt für die durchschnittliche Wertschöpfung (56,7% gegenüber 62,0%). Die

durchschnittlichen Cross-Selling-Quoten sind für verschiedene Produktfelder in den neuen EU-Mitgliedsstaaten im Vergleich zur EU-15 immer noch wesentlich niedriger. Außerdem kann - obwohl die Steigerung der Profitabilität ein Hauptziel der CEE-Banken ist - nur etwa die Hälfte der Banken die Profitabilität auf Kunden- und Produktebene messen. Entsprechend geben 65% der befragten Banken an, die Implementierung von Business Intelligence-Lösungen und Management-Informationssystemen angehen zu wollen.

Ausblick:

CEE durchlebt derzeit den schwersten Wirtschaftsabschwung seit Beginn des Transformationsprozesses. Dennoch erwarten wir in dieser Region sowohl mittel- als auch langfristig höhere Wachstumsraten als in Westeuropa. Da der KMU-Sektor an diese Entwicklung zumindest partizipiert, wenn nicht gar deren Triebfeder ist, sollte dies letztlich den Abstand zwischen den westlichen und den zentral- und osteuropäischen Mikrounternehmen und KMUs verringern. Damit sollte in vielen Märkten eine wachsende Anzahl mittelgroßer und stabiler Unternehmen entstehen, die bei den Kreditinstituten Finanzierungen, Beratung und weitere Bankprodukte und -dienstleistungen nachfragen werden.



¹ SME definition as outlined in Recommendation 2003/361/EC

² According to segment definition given by participating banks

[The Study \[pdf; 3.0 MB\]](#)

[Presentation of study \[pdf; 359.3 KB\]](#)

[Presentation of Thomas Uher \[pdf; 248.2 KB\]](#)

[Zurück](#)