

# Kreditrisikofrüherkennung

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

## 4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

### 4.1 Kreditrisiko – Grundbegriffe und Bedeutung für den Berater

Das Kreditrisiko bezeichnet die Gefahr, dass ein Kreditnehmer seinen Zins- und Tilgungsverpflichtungen nicht oder nicht vollständig nachkommt (Gleißner, 2022). Für den Firmenkundenberater ist die Früherkennung dieses Risikos aus zwei Gründen entscheidend: Erstens schützt sie die Bank vor unerwarteten Kreditausfällen. Zweitens ermöglicht sie dem Berater, dem Kunden rechtzeitig zu helfen – bevor aus einem lösbaren Problem eine Insolvenz wird.

Die regulatorischen Anforderungen (MaRisk AT 2.2, Basel IV) verpflichten Kreditinstitute zu einem systematischen Frühwarnprozess. Das Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmengesetz (StaRUG, 2021) verstärkt diese Pflicht: Geschäftsführungen müssen Krisensignale aktiv erkennen und melden. Der Berater ist damit auch rechtlich als Frühwarninstanz positioniert.

#### Die drei Kreditrisiko-Arten im Überblick

Risikoart	Definition	Beraterperspektive
Ausfallrisiko	Vollständiger oder teilweiser Ausfall von Zins- und Tilgung (Gleißner, 2022)	Erhöhtes Ausfallrisiko (Gleißner, 2022) bar durch Kennzahlen
Migrationsrisiko	Verschlechterung der Bonität / des Ratings des Kreditnehmers	Risiko der Ausfallrisiko, ggf. Nachzahlung
Konzentrationsrisiko	Klumpenrisiko: ein Kreditnehmer, ein Bankenspektralelement	Bankenspektralelement eines Engagements am Gesamtkredit

#### 4.1a Die vier Krisenphasen – Orientierungsraster für den Berater

Nicht jede rote Ampel hat dieselbe Dringlichkeit. Die vier Krisenphasen nach Krystek (1987) helfen dem Berater einzuordnen, *wie weit* ein Unternehmen bereits in die Krise gerutscht ist – und damit, wie schnell er handeln muss.

Krisenphase	Typische Signale	Handlungsdringlichkeit	Ampel
Phase 1: Strategiekrise	Umsatzstagnation; Marktanteile sinken	Geringe Dringlichkeit	Grünes Licht
Phase 2: Erfolgskrise	Margenrückgang; EBIT sinkt	Mittlere Dringlichkeit	Gelbes Licht
Phase 3: Liquiditätskrise	KK dauerhaft ausgeschöpft; Zinsverzinsung übersteigt	Hoch Dringlichkeit	Rotes Licht
Phase 4: Insolvenz	Zahlungsunfähigkeit eingetreten	Extrem hohe Dringlichkeit	Schwarzes Licht

**Praxishinweis:** Die Ampel-Checkliste zeigt, wo das Signal liegt. Die Krisenphase zeigt, wie dringend gehandelt werden muss. Ein Unternehmen in Phase 3 mit 8 Punkten ist gefährlicher als eines in Phase 1 mit 10 Punkten.

Quelle: Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Gabler.

#### 4.2 Frühwarnindikatoren – Quantitativ und Qualitativ

Ein Frühwarnsystem basiert auf Indikatoren, die Veränderungen der Risikolage anzeigen, bevor ein konkreter Schaden eintritt (Gleißner, 2022, Kap. 4.5). In der Firmenkundenbetreuung unterscheiden wir zwei Klassen von Indikatoren: solche, die aus dem Jahresabschluss ableitbar sind (quantitativ), und solche, die im Beratungsgespräch oder bei der Kontobeobachtung auffallen (qualitativ).

##### Quantitative Frühwarnindikatoren (aus dem Jahresabschluss)

Indikator	Grün – unkritisch	Gelb – beobachten	Rot – handeln
EK-Quote	> 25 %	15–25 %	< 15 % oder sinkend
EBITDA-Marge	> 8 %	3–8 %	< 3 % oder negativ
Leverage (NFK/EBITDA)	< 2,5x	2,5–4,0x	> 4,0x oder steigend
Free Cashflow	Positiv, stabil	Positiv, abnehmend	Negativ oder Null
Debitorenlaufzeit (DSO)	< 40 Tage	40–60 Tage	> 60 Tage oder steigend
Umsatzentwicklung	Wachsend	Stagnierend	Rückläufig > 10 %
Jahresüberschuss	Positiv	Stark gesunken	Negativ / Verlustserie

##### Qualitative Frühwarnindikatoren (aus Gespräch und Kontobeobachtung)

Kategorie	Warnsignale	Krisenphase
Management / Gespräch	Ausweichende Antworten auf Kennzahlenfragen	Phase 1: fehlende Liquiditätsplanung; Managementverweigerung
Konto / Zahlungsverkehr	Regelmäßige Überziehungen der Kreditlinie	Phase 2: Rücklastschriften; Verzögerungen beim Zinsdienst
Markt / Branche	Kundenkonzentration > 30 % beim Hauptkreditnehmer	Phase 2: Auftragsrückgang; öffentliche Berichterstattung
Unterlagen / Transparenz	Jahresabschluss verzögert oder unverfügbar	Phase 2: Wirtschaftsprüfer mehr; fehlende BWA-Kontrollen
ESG / Compliance	Nachhaltigkeitsrisiken (Lieferkette, CO <sub>2</sub> -Fußabdruck)	Phase 2: Compliance-Verstöße; offene Steuerschulden

##### **Praxistipp: Gesprächsführung bei ausweichenden Kunden**

Wenn ein Kunde Kennzahlenfragen ausweicht oder einsilbig antwortet, hilft die **Skalenfrage**: „Herr [Name], wenn Sie Ihre Liquiditätssituation auf einer Skala von 1 (kritisch) bis 10 (komfortabel) einordnen würden – wo stehen Sie gerade?“ Konkrete Unterlagen neutral als Arbeitsmittel einfordern: „Damit ich Sie beim nächsten Gespräch optimal unterstützen kann, benötige ich bis zum [Datum] Ihre aktuelle BWA und eine kurze Einschätzung des Auftragsbestands.“ Wenn der Kunde auf eine direkte Frage mit einer Gegenfrage antwortet oder das Thema wechselt: Situation im CRM als Gesprächsnotiz dokumentieren – das Muster ist selbst ein Warnsignal.

#### 4.3 Ampel-Checkliste: Gesamtbewertung Kreditrisiko

Die Ampel-Checkliste ermöglicht eine schnelle strukturierte Gesamtbewertung des Kunden. Sie ersetzt kein formales Rating, gibt dem Berater aber eine sofortige Handlungsorientierung.

**Anleitung:** Bewerten Sie jeden Indikator mit Grün (0 Punkte), Gelb (1 Punkt) oder Rot (2 Punkte). Gesamtpunkte: 0–4 = Grün, 5–9 = Gelb, 10+ = Rot.

*Hinweis:* Die Schwellenwerte sind branchenübergreifende Orientierungswerte und ergänzen das interne Rating-System (vgl. Gleißner, 2022). Je nach Branche können abweichende Grenzwerte zutreffend sein – das interne Ratingleitbild der Bank ist vorrangig zu beachten.

Indikator	Grün (0)	Gelb (1)	Rot (2)
EK-Quote	■	■	■
EBITDA-Marge	■	■	■
Leverage (NFK/EBITDA)	■	■	■
Free Cashflow	■	■	■
Kontokorrentnutzung / Überziehungen		■	■
Transparenz / Unterlagenqualität		■	■
Gesprächsqualität / Soft Facts	■	■	■
GESAMTPUNKTE			

#### 4.4 Eskalationspfade – Wer handelt wann?

Ampelfarbe	Punktzahl	Maßnahmen des Beraters	Eskalation an
Grün – regelmäßig beobachten	0–4	Jährliches Kreditüberwachungsgespräch	Keine Eskalation
Gelb – engmaschig betreuen	5–9	Unterjährige BWA anfordern; Gespräche mit Kunden einplanen	Teambesprechungen; Einweisung in die Problemfelder
Rot – sofort handeln	10+	Sofortgespräch ansetzen; Liquiditätsplanung; Problemfelder klären	Einweisung in die Problemfelder; Eskalation an die Problemfelder

**Achtung – Einzel-Rot-Trigger:** Bei bestimmten Signalen ist **unabhängig vom Gesamtscore sofort** zur Problemkreditabteilung zu eskalieren: Verweigerung der Jahresabschlussvorlage, laufender Zinsverzug, Vollstreckungsmaßnahmen gegen den Kunden oder Kenntnis eines (drohenden) Insolvenzantrags. In diesen Fällen gilt: Soforteskalation, nicht erst nach Gesamtpunktzahl-Berechnung.

**Dokumentation in agree:** Jeder Gelb- oder Rot-Befund ist revisionssicher in agree zu dokumentieren (Gesprächsnotiz + Risikovermerk mit Datum, Sachverhalt, geplanten Maßnahmen). Watchlist-Einträge erfordern eine Aktennotiz. Bitte hausinternen Dokumentationsprozess beachten.

#### 4.5 Praxiscase: Renner Metallverarbeitung GmbH

##### Unternehmensprofil

Merkmale	Detail
Unternehmen	Renner Metallverarbeitung GmbH, Ulm
Branche	Metallbau / Schlosserei (Aufträge aus Maschinenbau und Anlagenbau)
Größe	38 Mitarbeiter, GF Bernd Renner (58 J.), Alleingesellschafter
Kreditlinie	Kontokorrent 300 TEUR + Investitionskredit 1,1 Mio. EUR (Restvaluta)
Bankbeziehung	14 Jahre, bisher kein Ausfallereignis

### Finanzkennzahlen (letzte 3 Jahresabschlüsse)

Kennzahl	Jahr 2 (Ist)	Jahr 3 (Ist)	Jahr 4 (Ist)
Umsatz	8,4 Mio. EUR	7,9 Mio. EUR	6,8 Mio. EUR
EBITDA	740 TEUR	520 TEUR	280 TEUR
EBITDA-Marge	8,8 %	6,6 %	4,1 %
Jahresüberschuss	148 TEUR	62 TEUR	-18 TEUR
EK-Quote	28,3 %	25,1 %	22,4 %
Leverage (NFK/EBITDA)	2,1x	3,1x	5,4x
DSO (Debitorenlaufzeit)	38 Tage	47 Tage	61 Tage
Kontokorrent-Inanspruchnahme	Ø 45 %	Ø 68 %	Ø 89 %

### Zusatzinformationen aus dem letzten Gespräch (vor 3 Monaten)

- Hauptkunde (35 % Umsatz) hat Bestellmengen ab Q3 um 20 % reduziert. Renner hat dies „als temporär“ bezeichnet.
- Jahresabschluss Jahr 4 wurde erstmals ohne Anlagespiegel eingereicht – liegt nur als Steuerbilanz vor.
- Steuerberaterwechsel im Oktober ohne Erklärung. Neuer Steuerberater unbekannt.
- Zwei Rücklastschriften im Oktober (Lieferantenrechnung 14 TEUR, Leasingrate 8 TEUR).
- Bernd Renner erwähnte beiläufig, er denke über Nachfolge nach, „aber noch nicht konkret“.

### Aufgaben (Gruppenarbeit, 20 Minuten)

Aufgabe	Beschreibung
A1	Füllen Sie die Ampel-Checkliste (Abschnitt 4.3) für Renner Metallverarbeitung.
A2	Welche drei Signale stufen Sie als die kritischsten ein? Begründen Sie Ihre Einschätzung.
A3	Welche Maßnahmen leiten Sie aus dem Eskalationspfad (Abschnitt 4.4) ab?
A4	Wie bereiten Sie das nächste Gespräch mit Bernd Renner vor? Formulieren Sie die Gesprächsziele.

## Musterlösung (Trainer – nicht an Teilnehmer verteilen)

Ampel-Gesamtwertung	Rot: EK-Quote Gelb (1), EBITDA-Marge Gelb (1), Leverage Rot (2), FC
Kritischste Signale	1. Jahresabschluss ohne Anlagespiegel + WP-Wechsel (Transparenzbruc
Eskalationspfad	Sofortiger Eintrag Watchlist; Teamleiter informieren; BWA Q3 + Liquiditäts
Fragen für nächstes Gespräch	1. „Herr Renner, wie sieht Ihr Auftragsbestand für die nächsten 6 Monate
Hinweis Nachfolge	Die Nachfolgeüberlegung ist ein eigenständiges Risikosignal: Ungeklärte