

# Branchenspezifische Risikosysteme

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

---

## Sec 4: Teilnehmerunterlagen

### 4.1 Theorie-Input: Branchenstruktur und Risikoklassifikation

#### 4.1.1 Porter's Five Forces als Analysegerüst

Die **Five Forces nach Michael E. Porter** bilden ein anerkanntes Modell zur systematischen Analyse von Branchenattraktivität und Wettbewerbsintensität (Porter, 1980). Im Kontext der Kreditvergabe dienen die Five Forces dazu, das strukturelle Risiko einer Branche zu bewerten – unabhängig vom einzelnen Unternehmen.

Die fünf Kräfte im Überblick:

#### 1. Bedrohung durch neue Konkurrenten

Wie hoch sind Markteintrittsbarrieren? (Kapitalintensität, Skalenerfordernisse, Markenzugang)

- *Kreditrelevanz:* Hohe Markteintrittsbarrieren → geringeres Überangebot → stabilere Margen

#### 2. Verhandlungsmacht der Lieferanten

Wie konzentriert ist der Liefermarkt?

- *Kreditrelevanz:* Konzentrierte Lieferanten → Rohstoffpreisisiko → Margenvolatilität

#### 3. Verhandlungsmacht der Abnehmer

Wie konzentriert ist der Kundenmarkt?

- *Kreditrelevanz:* Wenige Großkunden → Konzentrationsrisiko → erhöhte Insolvenzwahrscheinlichkeit bei Kundenverlust

#### 4. Bedrohung durch Substitute

Welche alternativen Lösungen existieren?

- *Kreditrelevanz:* Digitalisierung, E-Commerce, New Work können traditionelle Branchen destabilisieren

#### 5. Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Wie intensiv ist der Preiswettbewerb?

- *Kreditrelevanz:* Hohe Rivalität → Margendruck → Kreditfähigkeitsrisiko

#### Praktische Anwendung im Kreditgeschäft (MaRisk BTO 1.2):

Gem. MaRisk müssen Banken ihre Risikoklassifizierung auf Branchenebene systematisch durchführen. Die Analyse der Five Forces hilft, **strukturelle Branchenrisiken** unabhängig von der Konjunktur zu identifizieren und Ratinganpassungen zu rechtfertigen (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2023).

#### 4.1.2 WZ-Klassifikation und ihre Bedeutung

Die Wirtschaftszweigsystematik (WZ) ist eine amtliche Klassifikation aller Wirtschaftszweige in Deutschland. Für die Kreditvergabe ist die WZ aus drei Gründen relevant:

- **Rating-Systeme nutzen branchenspezifische Gewichtungen:** Das VR-Rating und alle Basel-III-konformen Ratingmodelle passen ihre Kennzahl-Schwellen nach WZ-Klasse an
- **Regulatorische Risiko-Kennzahlen:** BaFin-Statistiken nutzen WZ für Branchenstandardisierung
- **Externe Vergleichsdaten:** Creditreform, BVR und ifo-Institut veröffentlichen Branchendaten nach WZ

#### Beispiele branchenspezifischer Ratinggewichtungen:

- **Baugewerbe (WZ 41–43):** Erhöhtes Gewicht auf Auftragspolster, Baupreisindex, Fertigstellungsgrad
- **Einzelhandel (WZ 47):** Erhöhtes Gewicht auf Flächenumsatz, Lagerumschlag, Online-Penetrationsquote
- **Verarbeitendes Gewerbe (WZ 10–32):** Erhöhtes Gewicht auf Auslastungsgrad, Rohstoffkosten, Exportquote

#### 4.1.3 Zyklizität: Prozyklische vs. Antizyklische Sektoren

**Prozyklische Branchen** verstärken konjunkturelle Schwankungen:

- Baugewerbe (stark abhängig von Zinsen und Kaufkraft)
- Automobilzulieferer und Maschinenbau (Auftragseingänge folgen der Konjunktur)
- Luxushandel und Gastgewerbe (diskretionäre Ausgaben)

**Antizyklische Branchen** zeigen schwächere Korrelation zur Konjunktur:

- Lebensmittelhandel (konstante Grundnachfrage)
- Gesundheitswesen und Apotheken (versicherungsfinit, kaum einkommensabhängig)

**Kreditrelevanz:** Bei der Planung von Kreditlaufzeiten und Tilgungsplänen muss berücksichtigt werden, ob ein Unternehmen in einer pro- oder antizyklischen Branche tätig ist. Prozyklische Branchen erfordern konservativere Annahmen bei der Zinsdeckungsquoten-Analyse.

**Empirische Grundlage:** Der **ifo Geschäftsklimaindex** (ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 2024) veröffentlicht monatlich Branchenindizes, die diese Zyklusabhängigkeit dokumentieren.

#### 4.1.4 Regulatorische Verankerung: MaRisk BTO 1.2

Die **Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)** der BaFin verpflichten alle Kreditinstitute, Geschäftsvorfälle einer **angemessenen Risikoklasse** zuzuordnen (BTO 1.2). Diese Klassifizierung muss **branchenspezifische Aspekte** berücksichtigen:

*„Die Geschäftsarten, Regionen und Branchen sind nach fachlich begründeten Kriterien einzuordnen, wobei Entwicklungen am Markt zu berücksichtigen sind.“*

*(Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2023, BTO 1.2.1 Tz. 2)*

Das Risikoklassifizierungssystem einer Bank **muss dokumentieren**, dass die Branchenwahl explizit berücksichtigt wird und dass diese Einordnung auf Basis nachvollziehbarer Marktdaten (Branchenberichte, Insolvenzquoten, Unternehmensdemografie) erfolgt.

## 4.2 Theorie-Input: Branchenspezifische Risikoklassen im KMU-Segment

### 4.2.1 Baugewerbe und Bauträger

#### Charakteristika:

- Projektgebundenheit: Jedes Objekt ist ein Einzelprojekt mit eigenen Fertigstellungs- und Kostenrisiken
- Typische Größenordnung: Umsätze 500.000–5 Mio. €, Eigenkapitalquote 10–20 %
- Saisonalität: Wintermonate schwächer, Frühjahr/Sommer stärker

#### Typische Kennzahlen (Benchmark Baugewerbe):

- EBIT-Marge: 3–6 % (branchentypisch niedrig wg. Wettbewerbsintensität)
- Eigenkapitalquote: 12–18 %
- Kapitalumschlag: 0,8–1,2x
- Forderungslaufzeit: 45–60 Tage (Rechnungsstellung an Bauherr verzögert)

#### Kritische Frühwarnindikatoren:

- Steigende Fertigstellungsverzögerungen ohne Umsatzwachstum (Qualitätsprobleme, Nacharbeiten)
- Sinkender Auftragsbestand (Auftragsrückgang sichtbar ca. 6 Monate vor Umsatzrückgang)
- Erhöhte Forderungsbestände relativ zum Umsatz (Zahlungsverzögerungen durch Bauherr)
- Rohstoffpreisvolatilität: Stahl, Holz, Beton können 20–30 % schwanken (kritisch bei Festpreisverträgen)

#### VR-Rating-spezifische Aspekte:

- Baupreisindex-Entwicklung (monatlich vom Statistischen Bundesamt)
- Auftragspolster in Monaten (Sicherheitspuffer: mindestens 3 Monate empfohlen)
- Nachunternehmer-Abhängigkeit und deren Bonität
- Korrekte Handhabung von Bausicherungstreuhandkonten

#### **Typische Kreditauflagen:**

- Vierteljährliche Fertigstellungsmeldungen
- Zweitrangiges Pfandrecht auf Grundstücke
- Umsatz-Covenants (z. B. nicht unter 80 % der Planung)

### **4.2.2 Einzelhandel und Handel**

#### **Charakteristika:**

- Hohe Disruption durch E-Commerce und Digitalisierung
- Flächen- und Mietgebundenheit: Mietverträge mit langer Laufzeit, Kostenflexibilität begrenzt
- Lagerbestandsrisiko bei saisonalen Produkten (Mode, Spielzeug, Möbel)
- Typische Größenordnung: 1–3 Filialen mit Umsatz 800.000–2,5 Mio. €

#### **Typische Kennzahlen (Benchmark Einzelhandel):**

- EBIT-Marge: 2–4 %
- Eigenkapitalquote: 15–25 %
- Flächenumsatz: 600–1.200 €/qm p. a.
- Lagerumschlag: 4–8x p. a.

#### **Kritische Frühwarnindikatoren:**

- Sinkender Flächenumsatz ohne Mietsenkung (Warnschwelle: ca. 10 % Rückgang)
- Erhöhter Lagerbestand ohne Nachfragesteigerung (Liquiditätsrisiko)
- Mietvertrag läuft in <12 Monaten aus (Kostenrisiko bei Verlängerung)
- Wachsende Online-Konkurrenz in der Produktkategorie

#### **VR-Rating-spezifische Aspekte:**

- Mietquote als % des Umsatzes (Warnung ab >15 %)
- Flächenzustand und -alter (Sanierungsrückstau)
- E-Commerce-Kompetenz des Unternehmers (Omnichannel, Digital-Strategie)

#### **Typische Kreditauflagen:**

- Monatliche Umsatzmeldungen
- Warenbestand-Versicherung als Sicherheit
- Zinsdeckungsklausel (Warnung bei Unterschreitung von 2,5x)

### 4.2.3 Gastronomie und Hotel

#### Charakteristika:

- Hohe Personalkosten: typisch 32–40 % des Umsatzes
- Standortbindung: Wechsel schwierig und kostenintensiv
- COVID-19-Nachwirkungen: Marktkonsolidierung, veränderte Gästemuster
- Saisonalität: Tourismusstandorte stark saisonal, Stadtgastronomie stabiler
- Typische Größenordnung: 1–3 Betriebe, Umsatz 300.000–1,5 Mio. €

#### Typische Kennzahlen (Benchmark Gastronomie):

- EBIT-Marge: 5–10 % (gute Standorte bis 12 %)
- Personalkosten/Umsatz: 32–38 %
- Eigenkapitalquote: 10–20 %
- Mietquote: 6–12 % des Umsatzes

#### Kritische Frühwarnindikatoren:

- Sinkende Gästezahlen ohne Preisanpassung
- Personalfuktuation über 30 % p. a. (Qualitätsverlust, Servicerückgang)
- Betriebsalter über 25 Jahre ohne Modernisierung (Sanierungsrückstand)
- Sinkende Online-Bewertungen (Google, TripAdvisor) als Reputationsrisiko

#### VR-Rating-spezifische Aspekte:

- Mietvertrags-Restlaufzeit und Indexierungsklauseln
- Nachfolgeplanung (Gastronom-Ausbildung vorhanden?)
- Konjunkturabhängigkeit der Kundschaft (Businessgäste vs. Freizeitgäste)

#### Typische Kreditauflagen:

- Monatliche Umsatz- und Gästezahlmeldungen
- Zinsdeckungsquote mindestens 2,5x
- Betriebshaftpflicht-Versicherung mit Banknachweis

### 4.2.4 Verarbeitendes Gewerbe und Produktion

#### Charakteristika:

- Kapitalintensiv: Maschinen und Anlagen erfordern regelmäßige Ersatzinvestitionen
- Auslastungsabhängigkeit: Fixkostendegression erheblich
- Rohstoffpreisrisiken: Input-Volatilität kann 10–20 % der Marge ausmachen
- Exportabhängigkeit: Währungsrisiken und Lieferkettenstörungen
- Typische Größenordnung: 20–150 MA, Umsatz 2–15 Mio. €

#### Typische Kennzahlen (Benchmark Verarbeitendes Gewerbe):

- EBIT-Marge: 6–12 % (prozyklisch: in Rezessionen deutlich darunter)
- Eigenkapitalquote: 20–35 %
- Auslastungsgrad: >75 % empfohlen; <60 % kritisch
- Kapitalumschlag: 1,5–2,5x
- Rohstoffkosten/Umsatz: 40–55 %

#### **Kritische Frühwarnindikatoren:**

- Sinkende Auftragseingänge (Vorlaufindikator 6–12 Wochen vor Umsatzrückgang)
- Lagerbestandssteigerung ohne Nachfragewachstum
- Steigende Rohstoffpreise ohne Möglichkeit zur Preisweitergabe
- Technologie-Rückstand (Digitalisierung, Industrie 4.0)
- Lieferkettenstörungen (Chipversorgung, Rohstoff-Engpässe)

#### **VR-Rating-spezifische Aspekte:**

- Exportquote und Währungs-Sicherungsquote
- Kundenbasis-Konzentration
- Maschinen-Alter und geplante Ersatzinvestitionen
- Fachkräftemangel (besonders relevant in Baden-Württemberg/Bayern)

#### **Typische Kreditauflagen:**

- Halbjährliche Jahresabschlussvorlage
- Zinsdeckungsquote mindestens 2,5x
- Investitionsplan für Folgejahre

### **4.2.5 Heilberufe (Ärzte, Zahnärzte, Apotheken)**

#### **Charakteristika:**

- Kassenzulassung als Geschäftsmodell-Grundlage
- Überwiegend Einzelunternehmer oder kleine Partnerschaftspraxen
- Hohe regulatorische Anforderungen (Datenschutz, Standesordnung)
- Ausgeprägte Nachfolgeproblematik: Großteil der Praxen bis 2030 übergabefällig
- Typische Größenordnung: Umsatz 300.000–2,5 Mio. €

#### **Typische Kennzahlen (Benchmark Heilberufe):**

- EBIT-Marge: 15–25 % (antizyklisch stabil)
- Eigenkapitalquote: 30–50 %
- Personalkosten/Umsatz: 25–35 %
- Forderungsquote niedrig (GKV-Abrechnungsquoten stabil)

#### **Kritische Frühwarnindikatoren:**

- Rückgang der Patientenzahlen (erfassbar über GKV-Abrechnungszahlen)
- Kassenzulassung gefährdet oder Regelaltersgrenze naht
- Keine Nachfolgeplanung trotz Inhaberalter >60 Jahre
- Gesetzgeberische Leistungsreduktionen (Kassenleistungsreform)

#### **VR-Rating-spezifische Aspekte:**

- Patientenzahlen und GKV-/Privat-Verhältnis
- Fachgruppe und Marktausblick (Über- oder Unterangebot)
- Altersstruktur und Nachfolgeplanung
- Berufsunfähigkeitsabsicherung (bei Einzelpraktizierern kritisch)

#### **Typische Kreditauflagen:**

- Jährliche Ertragsprognosen
- Zinsdeckungsquote mindestens 2,0x
- Nachweis Berufsunfähigkeitsversicherung

### **4.3 Theorie-Input: VR-Rating und branchenspezifische Ratingfaktoren**

#### **4.3.1 Aufbau des VR-Ratings**

Das VR-Rating kombiniert **quantitative und qualitative Komponenten:**

##### **Quantitativ (ca. 60–70 % Gewicht):**

- Rentabilitätskennzahlen (EBIT-Marge, Eigenkapitalrentabilität)
- Liquiditätskennzahlen (Liquiditätsgrade, Cash-Flow-Relationen)
- Verschuldungskennzahlen (Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Zinsdeckungsquote)
- Trendindikatoren (Entwicklung über 3 Jahre)

##### **Qualitativ (ca. 30–40 % Gewicht):**

- Unternehmerqualität und Management-Kompetenz
- Branchenrisiko (Kerngegenstand dieses Moduls)
- Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit
- Nachfolgeplanung (bei KMU kritisch)

#### **4.3.2 Branchen-Adjustments im Rating**

Moderne Ratingmodelle **passen Kennzahl-Schwellen nach Branche an**, da unterschiedliche Branchen strukturell andere absolute Werte zulassen:

##### **Beispiel: Eigenkapitalquote**

Branche	Mindest-EK-Quote	Begründung
Verarbeitendes Gewerbe	≥ 25 %	Kapitalintensiv, Ausgleichspuffer nötig
Dienstleistung	≥ 15 %	Weniger kapitalintensiv
Einzelhandel	≥ 15–18 %	Niedrige Margen, hohe Diskontobligationen
Gastronomie	≥ 12–15 %	Hohe Standortrisiken, Volatilität

**Praxisimplikation:** Ein KMU mit 18 % Eigenkapitalquote ist im **Einzelhandel** ein Warnsignal, im **Dienstleistungsbereich** aber akzeptabel.

### 4.3.3 Externe Datenquellen für die Branchenanalyse

#### Creditreform Branchenberichte

Vierteljährlich aktualisiert, Daten zu ca. 90 Branchen (Creditreform Wirtschaftsforschung, 2024). Enthält Insolvenzquoten, Kennzahlen-Benchmarks, Personalentwicklung. Für VR-Banken oft über Atruvia lizenziert.

#### BVR-Branchenblätter

Spezialisiert auf KMU- und mittelständische Branchen; kostenfrei für Mitgliedsbanken; enthält Ratingierungshilfen und Schwellenwerte (BVR, 2024).

#### ifo Geschäftsklimaindex

Monatlich differenziert nach Branche, Region und Größenklasse; Führindikator für Konjunkturtrends (ifo Institut, 2024). Frei verfügbar unter [www.ifo.de](http://www.ifo.de).

#### Statistisches Bundesamt (Destatis)

Unternehmensdemografie: Gründungen, Insolvenzquoten, Branchenzahlen; Branchenausfallquoten für externe Risikomodelle nutzbar (Statistisches Bundesamt, 2024).

#### Branchenverbände und Fachmedien

Handwerkskammer-Berichte, IHK-Konjunkturberichte, Fachzeitschriften (*die bank*, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen).

### 4.3.4 Altman Z-Score als ergänzendes Analysetool

Der **Altman Z-Score** (Altman, 1968) ist eine multivariate Diskriminanzanalyse zur Messung des Insolvenzrisikos auf Basis von fünf Finanzkennzahlen:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5$$

Variable	Formel	Bedeutung
$X_1$	Betriebskapital / Gesamtvermögen	Kurzfristige Liquidität
$X_2$	Gewinnrücklagen / Gesamtvermögen	Langfristige Rentabilität
$X_3$	EBIT / Gesamtvermögen	Operative Rentabilität
$X_4$	Marktwert EK / Gesamtverbindlichkeiten	Kapitalstruktur

Variable	Formel	Bedeutung
X■	Umsatz / Gesamtvermögen	Kapitaleffizienz

#### Interpretation:

- $Z > 2,99$ : Sichere Zone
- $1,81 < Z < 2,99$ : Grauzone (Vorsicht geboten)
- $Z < 1,81$ : Kritische Zone (erhöhte Insolvenzwahrscheinlichkeit)

#### Branchenspezifische Grenzen:

Der Altman Z-Score wurde an der US-amerikanischen verarbeitenden Industrie der 1960er Jahre kalibriert. Für moderne Branchen gelten angepasste Grenzen (Dienstleister ca. 0,5–1,0 Punkte höher; Finanzsektor: nicht anwendbar).

**Praxisempfehlung:** Z-Score als **Ergänzung zum VR-Rating** verwenden, nie als Ersatz. Er bietet eine zusätzliche Perspektive, muss aber branchenspezifisch interpretiert werden.

### 4.4 Praxiscase: Bäckerei & Konditorei Hofmann GmbH (Stuttgart, fiktiv)

#### 4.4.1 Unternehmensprofil

Merkmal	Ausprägung
Unternehmensname	Bäckerei & Konditorei Hofmann GmbH (fiktiv)
Rechtsform	GmbH
Gründung	1978
Generation	3. Generation
Standorte	Stuttgart und Umland (Ludwigsburg, Böblingen, Sindelfingen)
Filialen	12 (1 Backstube/Hauptstandort, 11 Verkaufsläden)
Mitarbeiter	85 (12 Backstube, 73 Verkauf)
Jahresumsatz 2024	4.200.000 €
EBIT 2024	224.000 € (EBIT-Marge 5,3 %)
Eigenkapital (31.12.2024)	580.000 € (EK-Quote 16,2 %)
Gesamtvermögen	3.580.000 €

#### 4.4.2 Finanzielle Situation (Jahresabschluss 2024, Auszüge)

##### Bilanzauszug:

Vermögen	Betrag (€)	Finanzierung	Betrag (€)
Umlaufvermögen	1.200.000	Eigenkapital	580.000
davon Forderungen	85.000	Rückstellungen	120.000
davon Vorräte	180.000	Bankverbindlichkeiten	1.800.000

Vermögen	Betrag (€)	Finanzierung	Betrag (€)
davon Kasse/Bank	935.000	Lieferantenverbindlichkeiten	980.000
Anlagevermögen	2.380.000	Sonstige Verbindlichkeiten	100.000
davon Grundstück Backstube	4.200.000		
davon Maschinen/Einrichtung	980.000		
davon Fahrzeuge	200.000		
Summe	3.580.000	Summe	3.580.000

### Gewinn- und Verlustrechnung 2024:

Position	Betrag (€)
Umsatzerlöse	4.200.000
Materialkosten (Mehl, Butter, Zutaten)	-1.800.000
Bruttogewinn	2.400.000
Personalkosten	-1.680.000
Raumkosten (Mieten)	-360.000
Energiekosten	-196.000
Sonstiges (Marketing, Fahrzeuge, Versicherung)	-340.000
EBIT	224.000
Zinsen auf Kredite	-72.000
EBT	152.000
Steuern (ca. 30 %)	-46.000
Jahresgewinn	106.000

### Kapitalflussrechnung 2024 (vereinfacht):

Position	Betrag (€)
Operativer Cashflow	+180.000
Investitionsausgaben	-85.000
Freier Cashflow	+95.000
Schuldentilgung	-60.000
Privatentnahmen	-35.000
Kassenveränderung	0

#### 4.4.3 Kreditanfrage

**Anlass:** Investition in neue Backstube Ludwigsburg (450.000 €) + Filialmodernisierungen (350.000 €)

**Gesamtkreditbedarf:** 800.000 € | **Eigenanteil:** 100.000 € | **Kreditwunsch:** 700.000 €

#### **4.4.4 Gesprächsverlauf: Branchenrisikoanalyse (BER = Berater, GF = Geschäftsführerin)**

##### **Session 1 – Erstgespräch Branchenrisiko**

**BER:** „Frau Hofmann, bevor wir die Finanzierung strukturieren, möchte ich das Branchenumfeld mit Ihnen durchgehen. Die Bäckerei-Branche steht unter erheblichem Druck. Laut Creditreform sind die Insolvenzquoten in diesem Segment seit 2019 um 15 % gestiegen. Was ist Ihre Wahrnehmung?“

**GF:** „Das stimmt. Discounter haben günstiges Backwerk im Sortiment, und viele Kunden kaufen dort. Wir haben das bisher durch Qualität und Kundentreue kompensiert – handwerkliche Produkte, persönlicher Service.“

**BER:** „Das ist eine gute Positionierung. Trotzdem muss ich die Kostenstruktur genauer ansehen. Ihre Materialkosten liegen bei ca. 43 % des Umsatzes. 2022 sind Mehl und Butter um 25–30 % gestiegen. Wie haben Sie reagiert?“

**GF:** „Wir konnten die Preise nur um etwa 8–10 % erhöhen, ohne Kunden zu verlieren. Das hat die Marge deutlich gedrückt.“

**BER:** „Das zeigt das strukturelle Risiko: Bei einem Rohstoffanteil von 43 % und begrenzter Preisweitergabe ist Ihre Marge bei Rohstoffschocks stark gefährdet. Haben Sie Festpreisvereinbarungen mit Lieferanten?“

**GF:** „Nein, wir kaufen zu aktuellen Marktpreisen. Die Lieferanten bieten keine Festpreise an.“

**BER:** „Das müssen wir adressieren – sowohl für das Rating als auch als unternehmerische Hausaufgabe. Zweiter Punkt: die neue Backstube. Spezialimmobilien wie Backstuben haben einen eingeschränkten Liquidationswert. Als Sicherheit können wir nur ca. 60 % des Kaufpreises anerkennen.“

**GF:** „Das verstehe ich. Die Öfen und Abluftsysteme sind eingebaut, das ist eben eine Spezial-Immobilie.“

**BER:** „Dritter Punkt: Fachkräfte. Sie haben 12 Fachbäcker. Der Fachkräftemangel in der Branche ist real und dokumentiert. Wenn ein Bäcker ausfällt – wie lange brauchen Sie für Ersatz?“

**GF:** „Erfahrungsgemäß 4–6 Monate. Eine offene Stelle habe ich bereits seit diesem Frühjahr.“

**BER:** „Das ist ein qualitativer Risikofaktor, den wir im Rating berücksichtigen müssen.“

##### **Session 2 – Finanzplanung unter Branchenrisiko**

**BER:** „Ich habe Ihre Zahlen durchgerechnet. Bei 700.000 € Kredit über 10 Jahre (Zins 2,70 % wg. erhöhtem Branchenrisiko) steigen Ihre jährlichen Zinskosten um ca. 18.900 €. Ihre aktuelle Zinsdeckungsquote liegt bei 3,1x – das ist gut. Aber mit dem neuen Kredit sinkt sie

auf ca. 2,4x. Das ist knapp über unserem Warnschwellenwert von 2,5x."

**GF:** „Wenn wir aber die geplanten 12 % Umsatzsteigerung durch die neue Backstube erreichen?"

**BER:** „Dann verbessert sich die Deckungsquote wieder auf ca. 2,8x. Das wäre akzeptabel. Aber: Die Bäckereibranche schrumpft gesamthaft um 2–3 % p. a. (BVR, 2024). Sie müssen also gegen den Markttrend wachsen – das ist ambitioniert. Wenn die Umsatzsteigerung nur 6 % statt 12 % beträgt, rutschen Sie unter 2,0x, was kritisch wäre."

**GF:** „Was schlagen Sie vor?"

**BER:** „Drei Punkte: Erstens reduzieren wir den Kredit von 700.000 auf 550.000 € und fokussieren ausschließlich auf die Backstube Ludwigsburg. Die Filialmodernisierungen kommen in Phase 2. Zweitens bauen Sie sofort ein Rohstoff-Hedging auf – Festpreisklauseln mit Lieferanten für mindestens 3–6 Monate. Drittens verpflichten Sie sich zu monatlichen Umsatzmeldungen, damit wir frühzeitig eingreifen können."

**GF:** „Mit 550.000 € kann ich Ludwigsburg umsetzen. Rohstoff-Gespräche führe ich diese Woche. Und Reporting ist für mich kein Problem."

### Session 3 – Finale Kreditstruktur

**BER:** „Die Rohstoff-Gespräche – was ist herausgekommen?"

**GF:** „Einer der Mehllieferanten akzeptiert eine 3-Monats-Preisbindung mit maximal  $\pm 2$  % monatlicher Anpassung. Der Butterlieferant macht das nicht – seine eigenen Beschaffungskosten sind zu volatil."

**BER:** „Das ist realistisch. Damit ist das Mehl-Risiko partiell gemindert, Butter bleibt offen. Ich notiere das als ‚partiell mitigiert‘. Auf Basis dieser Fortschritte strukturiere ich wie folgt: Kreditbetrag 550.000 €, Laufzeit 8 Jahre (verkürzt wegen Branchenrisiko), Zins 2,70 % p. a."

### Vereinbarte Auflagen:

Auflage	Begründung
Monatliche Umsatzmeldung	Früherkennung von Absatzrückgängen
Quartalmeldung Rohstoffkosten und Personalstand	Monitoring der zwei größten Risikotreiber
Zweitrangiges Pfandrecht auf Filialinventar Ludwigsburg	Zusätzliche Sicherheit für Spezialimmobilie
Zinsdeckungsquoten-Covenant: Warnung $< 2,5x$ , Kündigung Risikoübertragung Bank	
Freier Cashflow-Covenant: mindestens 80.000 €/Jahr	Schuldendienstfähigkeit sicherstellen
Nachfolgeplanung bis Ende 2027 dokumentieren	Langfristiges Unternehmensrisiko

### Interne Kreditempfehlung (Auszug):

**Kreditnehmer:** Bäckerei & Konditorei Hofmann GmbH | **Betrag:** 550.000 € |  
**Laufzeit:** 8 Jahre

**VR-Rating:** 7/10 (Branchenanpassung +3 Punkte, Standortmitigation –1 Punkt)

**Risikoaufschlag:** +0,25 % p. a. (Branchenrisiko strukturell erhöht)

**Empfehlung:** Kredit mit Auflagen genehmigen | Jährliche Ratingüberprüfung

#### 4.4.5 Porter's Five Forces: Bäckerei & Konditorei Hofmann GmbH

Kraft	Rating (1–5)	Begründung
Bedrohung durch neue Konkurrenten	3	Markteintrittsbarrieren mittel (Handwerk, Standortsuche)
Verhandlungsmacht der Lieferanten	4	Hohe Rohstoffabhängigkeit, wenig Alternativen, Preisvorteil
Verhandlungsmacht der Abnehmer	3	Lokale Kundentreue, aber wachsende Substitution durch Discounter
Bedrohung durch Substitute	4	Discounter-Backwaren, Online-Lieferdienste, Eigenbackwaren
Rivalität unter Wettbewerbern	4	Intensive Preiskonkurrenz in der Backwaren-Kategorie
Branchenrisiko gesamt	4/5	Hohes strukturelles Branchenrisiko

#### 4.5 Arbeitsblatt: Branchenrisiko-Analyse-Template

##### ARBEITSBLATT: BRANCHENRISIKO-ANALYSE

Kreditgeber: \_\_\_\_\_ | Kundenberater: \_\_\_\_\_ | Datum: \_\_\_\_\_

Kreditnehmer: \_\_\_\_\_ | Kundennummer: \_\_\_\_\_

##### TEIL A – BRANCHENIDENTIFIKATION

Feld	Ausfüllung
WZ-Code	■ 10–33 Verarbeitendes Gewerbe ■ 41–43 Bau ■ 45–47 Handel ■ 55–59
Branchenbeschreibung	_____
Branche gem. BVR-Klassifizierung	■ Baugewerbe ■ Einzelhandel ■ Gastronomie ■ Verarbeitendes Gewerbe
Zyklizität	■ Prozyklisch ■ Antizyklisch ■ Neutral

##### TEIL B – PORTER'S FIVE FORCES (1 = sehr gering, 5 = sehr hoch)

Kraft	Rating	Begründung
Bedrohung durch neue Konkurrenten	■1 ■2 ■3 ■4 ■5	
Verhandlungsmacht der Lieferanten	■1 ■2 ■3 ■4 ■5	
Verhandlungsmacht der Abnehmer	■1 ■2 ■3 ■4 ■5	
Bedrohung durch Substitute	■1 ■2 ■3 ■4 ■5	
Rivalität unter Wettbewerbern	■1 ■2 ■3 ■4 ■5	
Gesamt-Branchenrisiko		■ Niedrig (Ø 1–2) ■ Mittel (Ø 2,5–3,5) ■ Hoch (Ø 4–5)

##### TEIL C – KENNZAHLEN IM BRANCHENVERGLEICH

Kennzahl	KMU-Wert	Branchenbenchmark	Bewertung
Eigenkapitalquote	___%	___%	■ Besser ■ Gleich ■ Schlechter
EBIT-Marge	___%	___%	■ Besser ■ Gleich ■ Schlechter
Kapitalumschlag	___x	___x	■ Besser ■ Gleich ■ Schlechter
Personalkosten/Umsatz	___%	___%	■ Besser ■ Gleich ■ Schlechter
Zinsdeckungsquote	___x	___x	■ Besser ■ Gleich ■ Schlechter
Rohstoffkosten/Umsatz	___%	___%	■ Besser ■ Gleich ■ Schlechter

Gesamteinschätzung: ■ Deutlich besser als Branche ■ Vergleichbar ■ Schwächer als Branche

## TEIL D – FRÜHWARNINDIKATOREN (■ nicht relevant | ■ Warnung | x kritisch)

Branchenumfeld:

- ■ ■ x Brancheninsolvenzquote gestiegen >5 % ggü. Vorjahr
- ■ ■ x Branchenumsatz rückläufig >3 % ggü. Vorjahr
- ■ ■ x ifo Geschäftsklimaindex Branche <90 Punkte
- ■ ■ x Regulatorische Änderungen angekündigt

Rohstoffe & Lieferkette:

- ■ ■ x Rohstoffpreise volatil >15 % in 6 Monaten
- ■ ■ x Lieferantenbasis konzentriert (<3 Hauptlieferanten)
- ■ ■ x Lieferkettenstörungen akut
- ■ ■ x Kein Rohstoff-Hedging vorhanden

Personal & Qualifikation:

- ■ ■ x Fachkräftemangel in Branche dokumentiert
- ■ ■ x Personalfuktuation >25 % p. a.
- ■ ■ x Schlüsselpersonen ohne Nachfolgeplanung

Markt & Wettbewerb:

- ■ ■ x Online-/Digitaldisruption drängt in Branche
- ■ ■ x Kundenkonzentration: >30 % Umsatz auf <5 Kunden
- ■ ■ x Kundenverlust >10 % Umsatz in 12 Monaten

Standorte & Immobilien:

- ■ ■ x Mietverträge laufen in <12 Monaten aus
- ■ ■ x Spezialimmobilien mit eingeschränkter Verwertbarkeit
- ■ ■ x Sanierungsrückstand (Anlagevermögen >15 Jahre alt)

## TEIL E – RATINGEMPFEHLUNG

Feld	Einschätzung
Branchenrisiko-Faktor	■ Niedrig (-1 bis -2 Pkt.) ■ Mittel (0 Pkt.) ■ Erhöht (+1 bis +2 Pkt.) ■ Ho
Empfohlene Rating-Anpassung	_____ Punkte ggü. Basis-Rating
Zinsanpassung wegen Branchenrisiko	+ _____ % p. a.
Laufzeit-Empfehlung	■ Standard (5–10 Jahre) ■ Verkürzt (3–5 Jahre)
Besicherungs-Anforderung	■ Standard ■ Erhöht

Obligatorische Auflagen (Branchenrisiko  $\geq$  Mittel):

- ■ Monatliche/quartalsweise Umsatzmeldungen
- ■ Bestätigung von Lieferantenverträgen (Rohstoff-Absicherung)
- ■ Personalstand-Monitoring (Fachkräftemangel-Branchen)
- ■ Zinsdeckungsquoten-Covenant: Warnung ab \_\_\_x, Kündigung ab \_\_\_x
- ■ Investitionsplanung Folgejahre
- ■ Auftragspolster-Monitoring (Baugewerbe)
- ■ Nachfolgeplanung dokumentieren (Inhabergeführte KMU)
- ■ Sonstiges: \_\_\_\_\_

Bearbeiter: \_\_\_\_\_ | Datum: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_

Freigabe Fachgruppenleiter: \_\_\_\_\_ | Datum: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_