

# Ertragsoptimierung pro Kunde

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

## 4.1 Der Kundendeckungsbeitrag – das Fundament

### Warum Ertrag je Kunde messen?

Die zeb-Firmenkundenstudie (2020) zeigt, dass in einem typischen VR-Bank-Firmenkundenbestand 20 % der Kunden 80 % des Deckungsbeitrags erzeugen. Ohne eine klare Ertragsanalyse investieren Berater Zeit und Kapital in Kunden, die keinen oder negativen Deckungsbeitrag liefern – während ertragstarke Kunden möglicherweise zu wenig Aufmerksamkeit erhalten.

Schierenbeck et al. (2014) definieren die Kunden-Deckungsbeitrag-Rechnung als das zentrale Steuerungsinstrument der kundenbezogenen Rentabilitätsanalyse im Bankgeschäft. Sie erfasst alle Ertrags- und Kostengrößen, die einem einzelnen Kunden direkt zugeordnet werden können.

### Die vier Ertragskomponenten

Der Kundendeckungsbeitrag setzt sich zusammen aus:

**Deckungsbeitrag I = Zinsüberschuss + Provisionsertrag + Verbundertrag – Risikokosten**

**Deckungsbeitrag II = DB I – Betriebskosten (Betreuungsaufwand)**

Komponente	Beschreibung	Typische Treiber
Zinsüberschuss	Zinsmarge aus Kredit- und Einlagengeschäften	Kreditliniehöhe, Volumen, Laufzeit
Provisionsertrag	Gebühren aus ZV, Avale, Dokumenten, Zahlungsverkehr	Zahlungsvolumen, Produktkomplexität
Verbundertrag	Provisionen aus Verbundprodukten (R+V, Cross-Selling, Time-Media)	Partner-Einbindung
Risikokosten	Expected Loss (EL = PD × LGD × EAD)	Ratingklasse, Besicherung, Kreditvolumen
Betriebskosten	Direkter Betreuungsaufwand (Std. × Kosten/Std.)	Kontaktfrequenz, Komplexität, Sonderleistungen

### Rechenbeispiel: Kundendeckungsbeitrag Müller GmbH

Position	Betrag p.a.
Kreditzinsen (Marge 1,85 % auf 800.000 EUR)	14.800 EUR
Einlagenzinsen (Marge 0,45 % auf 300.000 EUR)	1.350 EUR
Provisionsertrag ZV, Avale, Beratung	3.200 EUR
Verbundertrag (R+V Prämie, keine UI-Verbindung)	1.100 EUR
<b>Bruttoertrag</b>	<b>20.450 EUR</b>

Position	Betrag p.a.
./ Risikokosten (Rating B, EL 0,8 % × 800.000)	– 6.400 EUR
Deckungsbeitrag I	14.050 EUR
./ Betriebskosten (12 Std. × 120 EUR/Std.)	– 1.440 EUR
Deckungsbeitrag II	12.610 EUR

**Ertragskennzahl:** DB II / Kreditvolumen = 1,58 % (Kundenrendite)

## 4.2 Risikogerechtes Pricing

### Der Expected Loss als Kalkulationsgrundlage

In der Konditionenkalkulation muss die Risikoprämie mindestens den Expected Loss (EL) des Kreditengagements abdecken. Der EL errechnet sich nach Basel III (BCBS, 2011) aus:

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

Parameter	Bedeutung	Praktische Annäherung
PD (Probability of Default)	Ausfallwahrscheinlichkeit	Abgeleitet aus dem internen Rating; VR-Banken nutzen
LGD (Loss Given Default)	Verlust bei Ausfall	Abhängig von Besicherung; typisch 40–60 % unbesichert
EAD (Exposure at Default)	Kreditvolumen bei Ausfall	Inanspruchnahme + konservative Schätzung Inanspruchnahme

**Vereinfachungsregel im Beratungsalltag:** Für eine Überschlagsrechnung gilt bei durchschnittlichem Firmenkundenrating (BB/B-Klasse) eine EL-Spanne von 0,5–1,5 % p.a. auf das Kreditvolumen. Liegt die vereinbarte Kreditmarge unterhalb des EL, subventioniert die Bank das Engagement.

### Konditionsanpassung vorbereiten

Wenn die Analyse zeigt, dass ein Kunde unter dem Mindest-Deckungsbeitrag liegt, gibt es drei Hebel:

- **Zinsmarge erhöhen:** Direkte Wirkung auf DB I. Erfordert Konditionengespräch (Sec 4.4).
- **Cross-Selling ausbauen:** Verbundertrag und Provisionen steigern, ohne Zinskonditionen anzufassen. Oft der schonendere Weg.
- **Betreuungskosten senken:** Gesprächsfrequenz anpassen, digitale Kanäle stärker nutzen. Wirkt auf DB II.

Rolfes (1999) betont, dass nachhaltige Ertragsoptimierung alle drei Hebel kombiniert – ein reiner Konditionsfokus führt häufig zur Abwanderung des Kunden, ohne den Deckungsbeitrag dauerhaft zu verbessern.

## 4.3 Ertragsstruktur-Analyse im Bestand

## Kundensegmentierung nach Ertragsprofil

Eine einfache 2x2-Matrix hilft, den Bestand nach Ertragspotenzial und aktuellem Ertrag zu strukturieren:

	Hoher aktueller DB	Niedriger aktueller DB
Hohes Potenzial	Kernkunde: halten, ausbauen	Entwicklungskunde: Cross-Selling, Konditionen
Niedriges Potenzial	Ertragskunde: Beziehung pflegen	Problemkunde: Betreuungsintensität senken oder Exit

**Kernkunden** (hoher DB, hohes Potenzial) erhalten bevorzugte Betreuungsintensität: proaktive Kontakte, Spezialisten einbinden, Strategiegelgespräche.

**Entwicklungskunden** (niedriger DB, hohes Potenzial) sind die Priorität für Ertragsoptimierung: Hier liegt ungenutztes Wallet-Share-Potenzial.

**Problemkunden** (niedriger DB, niedriges Potenzial) sollten mit minimalem Aufwand betreut werden. Exit aus der Beziehung ist bei dauerhaft negativem DB zu prüfen.

## Signale für Unterpreisierung

Berater erkennen unterpreiste Engagements oft an folgenden Signalen:

- Kreditmarge liegt deutlich unter Marktüblichkeit (Benchmarkcheck in agree)
- Kein Verbundpartner eingebunden, obwohl Potenzial vorhanden
- Hohe Inanspruchnahme offener Linien → steigt EAD, Marge wurde nie angepasst
- Ratingverschlechterung ohne Konditionsanpassung → EL gestiegen, Marge unverändert

## 4.4 Das Konditionengespräch wertbasiert führen

### Vom Konditionengespräch zum Wertgespräch

Das klassische Konditionengespräch beginnt mit Zahlen: „Ihr Zinssatz beträgt X, und wir möchten auf Y anpassen.“ Diese Eröffnung setzt den Kunden sofort in eine Verhandlungsposition – er denkt in Basispunkten, nicht in Wert.

Ein wertbasierter Ansatz kehrt die Reihenfolge um:

#### Phase 1: Wert der Beziehung artikulieren

Bevor Konditionen angesprochen werden, wird der Nutzen der Bankbeziehung konkret gemacht: schnelle Kreditentscheidungen, Verbundpartner-Einbindung, Beratungsleistung, Branchenwissen. „Was hat unsere Zusammenarbeit im letzten Jahr für Sie gebracht?“

#### Phase 2: Marktumfeld erklären

Zinsentwicklung, Refinanzierungskosten, Risikoumfeld transparent machen – ohne Details zu internen Kalkulationen preiszugeben. „Die Risikokosten im Kreditgeschäft sind in unserem Segment gestiegen – das betrifft alle Banken.“

#### Phase 3: Konditionen transparent kommunizieren

Erst jetzt die konkrete Anpassung benennen – mit Begründung, nicht als einseitige Mitteilung. „Auf Basis dieser Entwicklung möchten wir die Marge um X Basispunkte anpassen. Was ist Ihre erste Reaktion?“

#### Phase 4: Alternativen anbieten

Dem Kunden Optionen geben: „Wenn wir die Besicherung verbessern, könnten wir bei der Marge etwas flexibler sein.“ Oder: „Wenn Sie das R+V-Paket hinzunehmen, sehen wir die Gesamtbeziehung anders.“

### 4.5 Praxiscase: Ertragsanalyse Bauer & Söhne GmbH

#### Ausgangssituation

Beraterin Sandra Köhler betreut die Bauer & Söhne GmbH, einen Holzhandel mit 19 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 6,8 Mio. EUR. Die Beziehung besteht seit 12 Jahren. Der Gesellschafter Günter Bauer ist seit Jahren ein loyaler Kunde – nie Ärger, nie Sonderwünsche.

Bei der Vorbereitung des Jahresgesprächs analysiert Sandra den Deckungsbeitrag:

Position	Betrag p.a.
Kreditmarge (1,25 % auf 1,2 Mio. EUR)	15.000 EUR
Einlagenmarge (0,30 % auf 180.000 EUR)	540 EUR
ZV-Provisionen	2.100 EUR
Verbundertrag	0 EUR
Bruttoertrag	17.640 EUR
./. Risikokosten (Rating B+, EL 0,65 % × 1.200.000)	– 7.800 EUR
DB I	9.840 EUR
./. Betriebskosten (15 Std. × 120 EUR)	– 1.800 EUR
DB II	8.040 EUR
Kundenrendite (DB II / Kreditvolumen)	0,67 %

#### Die Analyse zeigt drei Probleme:

- Die Kreditmarge von 1,25 % deckt den EL von 0,65 % nur mit 0,60 % Nettomarge – unter dem bankinternen Mindeststandard von 0,80 % (fiktiver Fallbeispielwert; die konkrete Untergrenze wird hausindividuell festgelegt).
- Kein Verbundpartner eingebunden – obwohl Günter Bauer drei Mitarbeiter hat und eine Betriebsunterbrechungsversicherung naheliegt.
- Der Betreuungsaufwand von 15 Stunden ist für das Ertragsniveau hoch.

#### Sandras Optimierungsstrategie

Sandra entscheidet: keine direkte Konditionsanpassung als Einstieg. Stattdessen:

- R+V Gewerbeberater einladen: Betriebsunterbrechung + Schlüsselpersonenversicherung → Verbundertrag + 1.800 EUR
- Auslands-ZV prüfen: Günter importiert Holz aus Österreich und Polen → Provisionen + 600 EUR
- Bei nächster Kreditverlängerung (in 8 Monaten): Marge auf 1,45 % anpassen, Begründung: Marktumfeld + Rating

**Simulierter DB nach Umsetzung – zwei Szenarien:**

Szenario	Maßnahmen	DB II	Veränderung	Kundenrendite
A – kurzfristig (sofort umsetzbar)	Risikozins + Verbundertrag + 1.800 EUR + Auslands-ZV + 600 EUR	1.300 EUR	+360 EUR	0,87 %
B – nach Kreditverlängerung (in 8 Monaten)	Szenario A + Margeanpassung auf 1,45 %	1.240 EUR	+200 EUR	1,07 %

**Reflexionsfragen**

- Warum war es sinnvoll, die Konditionsanpassung auf später zu verschieben statt sofort anzusprechen?
- Welche der drei Optimierungsmaßnahmen hat die größte Hebelwirkung auf den DB – und warum?
- Welcher Ihrer aktuellen Kunden könnte ein ähnliches „unsichtbares Ertragsproblem" haben?

**4.6 Arbeitsblätter**

**Arbeitsblatt A: Deckungsbeitragsrechnung**

**Kundenname (anonymisiert):** \_\_\_\_\_ **Analysedatum:** \_\_\_\_\_

Position	Betrag p.a. (EUR)
Kreditmarge ( ___ % x ___ EUR)	
Einlagenmarge ( ___ % x ___ EUR)	
Provisionsertrag	
Verbundertrag	
Bruttoertrag	
./ Risikokosten (EL: ___ % x ___ EUR)	
Deckungsbeitrag I	
./ Betriebskosten ( ___ Std. x 120 EUR)	
Deckungsbeitrag II	
Kundenrendite (DB II / Kreditvolumen)	___ %

**Optimierungshebel (Top 2):**

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Arbeitsblatt B: Konditionengespräch vorbereiten**

**Wertargumente (Phase 1) – Was hat unsere Beziehung diesem Kunden gebracht?**

---

---

**Marktumfeld-Erklärung (Phase 2) – Welche externen Faktoren begründen die Anpassung?**

---

---

**Konkrete Anpassung (Phase 3):**

---

---

**Alternativen (Phase 4) – Welche Optionen biete ich an?**

---

---

## **5. PRAXISTRANSFER**