

# NMZ-Optimierung

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

## 4.1 Was ist die NMZ – und warum zählt sie?

### Definition

Die **Nettomargenziffer (NMZ)** ist die zentrale Ertragskennzahl im VR-Firmenkundencontrolling. Sie misst den bereinigten Nettoertrag einer Kundenbeziehung – oder eines Bestandssegments – als Prozentsatz des betreuten Kreditvolumens:

$$\text{NMZ (\%)} = \text{Deckungsbeitrag II} \times 100 / \text{Kreditvolumen}$$

Sie ist damit die auf das Volumen normierte Version des Kundendeckungsbeitrags (M14), was Vergleiche zwischen Kunden unterschiedlicher Größe erst möglich macht.

NMZ-Wert	Interpretation
> 1,5 %	Sehr gut – rentable, ertragstarke Beziehung
1,0–1,5 %	Gut – im Zielpfad
0,5–1,0 %	Ausbaufähig – Handlungsbedarf, Hebel prüfen
< 0,5 %	Kritisch – entweder Pricing anpassen, Cross-Selling intensivieren oder Ex
Negativ	Verlustbringend – sofortiger Handlungsbedarf

Diese Orientierungswerte sind praxisbasiert und bankindividuell; die konkrete Ziel-NMZ wird durch die jeweilige Haussteuerung vorgegeben. Als allgemeine Referenz dienen Benchmarks aus der Bankcontrolling-Literatur (vgl. Schierenbeck et al., 2014 [Q-134]; zeb consulting, 2020 [Q-020]).

### Warum die NMZ dem DB überlegen ist

Der absolute Deckungsbeitrag sagt: „Dieser Kunde bringt 12.000 EUR.“ Die NMZ sagt: „Dieser Kunde bringt 1,0 % – bei doppeltem Volumen wäre dasselbe Geld besser angelegt.“ Erst durch die Volumen-Normierung wird erkennbar, ob eine Beziehung wirklich rentabel ist oder nur wegen ihrer Größe viel absolut beiträgt.

Rolfes (1999) betont, dass Banken ohne normierte Ertragskennzahlen systematisch Kapital in renditeschwache Engagements lenken, weil die absoluten Beträge groß aussehen.

## 4.2 Die NMZ-Komponenten im Detail

Die NMZ wird von vier Treibern bewegt – jeder Treiber entspricht einem Hebel für die Optimierung:

Komponente	Einfluss auf NMZ	Typischer Hebel
Zinsmarge	Hoch	Konditionsanpassung bei Verlängerung, risikogerechte
Provisionsertrag	Mittel	ZV-Vollständigkeit, Avale, Dokumentengeschäft
Verbundertrag	Mittel bis hoch	R+V, Union Investment, Schwäbisch Hall einbinden
Risikokosten	Hoch (negativ)	Rating verbessern, Besicherung stärken, Risikoengag
Betriebskosten	Niedrig bis mittel	Betreuungsintensität der NMZ-Rendite anpassen

**Merksatz:** Eine niedrige NMZ entsteht fast immer aus einer Kombination von unterdurchschnittlicher Zinsmarge UND fehlendem Verbundgeschäft UND zu hohen Risikokosten. Selten hat nur ein Faktor Schuld.

### 4.3 NMZ-Berichte in agree lesen

#### Wo finde ich meine NMZ-Daten?

In agree (Atruvia) stehen NMZ-relevante Auswertungen über folgende Einstiegspunkte zur Verfügung:

Auswertung	Pfad in agree	Information
Kundenprofitabilitäts-Cockpit	Firmenkunden → Controlling → Kundenprofitabilität	DB I, DB II, NMZ je Kunde
Bestandsranking nach NMZ	Firmenkunden → Reporting → Ertragskennzahlen	Ranking aller Kunden nach NMZ
Komponentenanalyse	Firmenkunden → Controlling → Ertragskennzahlen	Auswertung Zins / Provision / Verbund
Verbundpartner-Cockpit	Firmenkunden → Verbund → Cockpit	Verbundabschlüsse und -potenziale

*Hinweis: Die genauen Menüpfade variieren je nach agree-Version und Bankindividualisierung. Im Zweifel: Controlling oder Bereichsleitung nach dem hausinternen Standardreport fragen.*

#### Leseübung: NMZ-Ranking interpretieren

Stellen Sie sich vor, Ihr Bestand zeigt folgendes NMZ-Ranking (Auszug):

Rang	Kunde	Kreditvolumen	DB II	NMZ	Hauptschwäche
1	Müller GmbH	800.000	12.600	1,58 %	–
2	Wagner KG	1.200.000	15.200	1,27 %	Kein Verbund
...	...	...	...	...	...
38	Bauer & Söhne	1.200.000	8.040	0,67 %	Niedrige Marge, kein Verbund
44	Huber Bau GmbH	900.000	2.700	0,30 %	Rating C, Marge zu niedrig
45	Fischer Transport	600.000	-1.800	-0,30 %	Negativer DB

**Sofortmaßnahmen aus diesem Ranking:**

- Huber Bau GmbH (0,30 %): Rating prüfen, Besicherung optimieren, Verbund aktivieren
- Fischer Transport (-0,30 %): Konditionengespräch unverzüglich, Exit-Prüfung falls keine Verbesserung möglich

## 4.4 Der NMZ-Optimierungsprozess: 3 Schritte

### Schritt 1: Identifizieren (monatlich, 30 Minuten)

Einmal im Monat: agree-NMZ-Ranking aufrufen. Die fünf Kunden mit der niedrigsten NMZ markieren. Für jeden prüfen: Was ist die Hauptursache? (Marge? Kein Verbund? Rating? Betreuungskosten?)

### Schritt 2: Priorisieren

Nicht alle fünf auf einmal angehen. Priorisierung nach zwei Kriterien:

- **Potenzial der Verbesserung:** Wie stark könnte sich die NMZ verbessern?
- **Hebelverfügbarkeit:** Wie schnell und einfach lässt sich der Hebel aktivieren?

Einfache Priorisierungsmatrix:

	Schnell umsetzbar	Langfristig
Hohes Verbesserungspotenzial	Sofort angehen (Prio 1)	Mittelfristig planen (Prio 2)
Niedriges Verbesserungspotenzial	Opportunistisch (Prio 3)	Deprioritisieren (Prio 4)

### Schritt 3: Handeln und dokumentieren

Für jeden Prio-1-Kunden: konkrete Maßnahme definieren, Termin setzen, in agree dokumentieren. Die Maßnahme muss einem der vier NMZ-Hebel zugeordnet sein:

- **Zinshebel:** Konditionengespräch vorbereiten (→ M14)
- **Verbundhebel:** Verbundpartner-Termin vereinbaren (→ M13)
- **Risikohebel:** Rating-Gespräch, Besicherungsoptimierung
- **Kostenhebel:** Betreuungsintensität anpassen

## 4.5 Praxiscase: Felix Braun optimiert seinen Bestand

### Ausgangssituation

Felix Braun betreut 42 Firmenkunden. Seine Bestand-NMZ liegt laut agree-Reporting bei 0,81 % – der interne Benchmark der Bank ist 1,10 %. Felix ist 0,29 Prozentpunkte unter Ziel. Sein Bereichsleiter hat ihn gebeten, bis zum Quartalsende ein konkretes Maßnahmenpaket vorzulegen.

### Analyse

Felix ruft das Bestandsranking auf. Er sieht sofort: Sieben Kunden haben eine NMZ unter 0,5 %, davon zwei mit negativem DB. Die Hauptursache variiert:

Kunde	NMZ	Hauptursache	Hebel
Metzger GmbH	-0,20 %	Rating D, Marge 1,10 %	Rating / Exit
Bau Franz KG	0,22 %	Niedrige Marge (0,95 %), kein Verbund	Marge / Zins
Holz Meier	0,38 %	Hohe Betreuungskosten (22 Kost)	Kostenhebel
Auto König GmbH	0,41 %	Kein Verbund (R+V, UI beide offen)	Verbund
Druck Schmidt	0,45 %	Laufende Linie hoch ausgenutzt	Basis (F&D)

### Felix priorisiert

Prio 1: Bau Franz KG und Auto König GmbH – schnell verbesserbar, hohe Hebelwirkung.

Prio 2: Druck Schmidt und Holz Meier – mittelfristig.

Gesondert: Metzger GmbH – Rating-Gespräch nächste Woche, danach Exit-Entscheidung.

### Maßnahmen

- **Bau Franz KG:** R+V-Termin vereinbaren (Betriebsunterbrechung, Schlüsselperson). Bei nächster Kreditverlängerung in 4 Monaten: Marge auf 1,25 % anpassen. Erwartete NMZ-Steigerung: +0,45 Pp.
- **Auto König GmbH:** R+V + Union Investment Erstgespräch. Kein Konditionsgespräch nötig – rein Verbundpotenzial. Erwartete NMZ-Steigerung: +0,30 Pp.

### Simulierter Effekt auf Bestand-NMZ

Wenn nur diese zwei Kunden optimiert werden, steigt die Bestand-NMZ von 0,81 % auf ca. 0,91 % – noch nicht am Ziel, aber klarer Fortschritt in Richtung 1,10 %.

### Reflexionsfragen

- Warum hat Felix die Metzger GmbH von seinen Prio-1-Maßnahmen ausgenommen?
- Welchen Fehler würde Felix machen, wenn er alle sieben Kunden gleichzeitig angehen wollte?
- Welche Kennzahl in agree würden Sie zuerst aufrufen, wenn Sie morgen früh Ihren Bestand prüfen?

## 4.6 Arbeitsblätter

### Arbeitsblatt A: Mein NMZ-Bestandsbild

(Daten aus agree-NMZ-Ranking, Stand: \_\_\_\_\_)

**Bestand-NMZ gesamt:** \_\_\_\_\_ % | **Interner Benchmark:** \_\_\_\_\_ %

Rang (von unten)	Kunde (anonymisiert)	NMZ	Hauptursache	Hebel
1				
2				
3				
4				
5				

**Dominantes Schwachfeld in meinem Bestand:**

- Zinsmarge zu niedrig ■ Verbundgeschäft fehlt ■ Risikokosten zu hoch ■  
Betreuungskosten zu hoch

### Arbeitsblatt B: Maßnahmenplan

Kunde	Prio	Maßnahme	Hebel	Termin	Erwartete NMZ-Steigerung
	1				
	1				
	2				

**Mein Ziel für die nächsten 90 Tage:**

Bestand-NMZ von \_\_\_\_\_ % auf \_\_\_\_\_ % verbessern.

## 5. PRAXISTRANSFER