

Kreditrisikofrüherkennung

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

Kreditrisiko – Grundbegriffe und Bedeutung für den Berater

Kreditrisiko bezeichnet die Gefahr, dass ein Kreditnehmer seinen vertraglichen Zahlungsverpflichtungen nicht vollständig oder nicht fristgerecht nachkommt (Gleißner, 2022, S. 172). Für Volksbanken — mit einem Kreditbuch, das typischerweise zu 60–70 % aus Unternehmenskrediten besteht — ist professionelles Kreditrisikomanagement Kernaufgabe jedes Firmenkundenberaters.

Die drei Kreditrisikoarten:

Risikoart	Definition	Praxisbeispiel VR-Bank
Ausfallrisiko	Kreditnehmer kann Zins und Tilgung dauerhaft nicht leisten	Handwerksbetrieb stellt Insolvenzantrag nach Auftragswegbruch
Migrationsrisiko	Bonität verschlechtert sich ohne sofortigen Ausfall	Mittelständler rutscht von Rating B nach C — Risikogewicht steigt, EK-Bedarf der Bank erhöht sich
Konzentrationsrisiko	Übergewicht einzelner Branchen, Regionen oder Kreditnehmer im Portfolio	35 % Kreditvolumen in der Automobilzulieferer-Branche — systemisches Risiko bei Branchenkrise

Warum Frühwarnung entscheidend ist: Empirische Studien zeigen, dass 80 % aller Unternehmensinsolvenzen durch Frühwarnindikatoren mindestens 12–18 Monate vor dem Insolvenzantrag erkennbar sind (Altman, 1968; Gleißner, 2022, S. 210). Früherkennung ist das wirksamste Instrument zur Verlustminimierung — nicht die Besicherung.

Regulatorische Pflicht: § 18 KWG verpflichtet Kreditinstitute bei Krediten ab 750.000 EUR, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer offenbaren zu lassen. Die Verweigerung des Jahresabschlusses durch den Kunden ist selbst ein Frühwarnsignal — und gleichzeitig eine regulatorische Handlungspflicht.

Die vier Krisenphasen (Krystek, 1987)

Nicht jede rote Ampel hat dieselbe Dringlichkeit. Das Krisenphasen-Modell hilft einzuordnen, wie weit ein Unternehmen bereits in die Krise gerutscht ist:

Phase	Bezeichnung	Typische Signale	Ampel	Ihr Handlungsfenster
1	Potenzielle Krise	Umsatzstagnation, Marktanteilsverlust, Abhängigkeit von wenigen Kunden	Gelb	Präventiv ansprechen, Beratung anbieten
2	Latente Krise	Margenrückgang, EBIT sinkt, EK-Erosion, BWA angefordert	Gelb–Rot	Haupthandlungsfenster — engmaschige Betreuung
3	Akute/beherrschbar	KK dauerhaft ausgeschöpft, Zinsverzug, Rücklastschriften	Rot	Sofort eskalieren
4	Insolvenz	Zahlungsunfähigkeit, Insolvenzantrag gestellt	Rot (Sofort)	Problemkreditabteilung übernimmt

***Merksatz:** Die Ampel-Checkliste zeigt, wo das Signal liegt. Die Krisenphase zeigt, wie dringend gehandelt werden muss.*

Frühwarnindikatoren – Quantitativ und Qualitativ

Frühwarnindikatoren lassen sich in zwei komplementäre Kategorien einteilen (Gleißner, 2022, S. 210):

Quantitative Indikatoren (aus Jahresabschluss und BWA):

Indikator	Formel	Grün	Gelb	Rot
EBITDA-Marge	$\text{EBITDA} / \text{Umsatz} \times 100$	> 8 %	5–8 %	< 5 %
Leverage (NFK/EBITDA)	$\text{Netto-Finanzverbindlichkeiten} / \text{EBITDA}$	< 3,0x	3,0–4,0x	> 4,0x
Eigenkapitalquote	$\text{EK} / \text{Bilanzsumme} \times 100$	> 20 %	10–20 %	< 10 %
KK-Inanspruchnahme (Ø)	$\text{Ø-Inanspruchnahme} / \text{Limit} \times 100$	< 60 %	60–85 %	> 85 %
Jahresabschluss-Vorlage	Monate nach Geschäftsjahresende	< 6	6–9	> 9 / Verweigerung

NFK = verzinsliches Fremdkapital abzüglich liquide Mittel

Qualitative Indikatoren (aus Kundengespräch und Marktbeobachtung):

Kategorie	Warnsignal	Bewertung
Transparenz	Verweigerung oder Verzögerung von Jahresabschluss/BWA	Hoch
Gesprächsverhalten	Ausweichen bei direkten Fragen zu Umsatz/Liquidität	Hoch
Management	Häufiger Wechsel in Geschäftsführung oder Steuerberatung	Mittel–Hoch
Markt	Verlust von Schlüsselkunden oder -lieferanten; Klumpenrisiko > 30 %	Mittel–Hoch
Konto	Systematische KK-Überschreitungen, Lastschriftrückläufer	Hoch
Nachfolge	Keine geregelte Nachfolgeregelung bei Inhabergesellschaften	Mittel

Praxistipp – Gesprächsführung bei ausweichenden Kunden: Nutzen Sie die **Skalenfrage:** „Herr [Name], wenn Sie Ihre Liquiditätssituation auf einer Skala von 1 (kritisch) bis 10 (komfortabel) einordnen würden — wo stehen Sie gerade?“
 Unterlagen neutral einfordern: „Damit ich Sie optimal unterstützen kann, benötige ich bis [Datum] Ihre aktuelle BWA.“ Wenn ein Kunde ausweicht: Das Muster selbst im CRM als Gesprächsnotiz dokumentieren — es ist ein Warnsignal.

Merksatz: Qualitative Signale gehen quantitativen häufig 6–12 Monate voraus (Gleißner, 2022, S. 214). Wer nur auf Zahlen wartet, reagiert zu spät.

Ampel-Checkliste: Gesamtbewertung Kreditrisiko

Die Ampel-Checkliste führt quantitative und qualitative Signale in einem Gesamturteil zusammen. Sie ist kein Ersatz für professionelles Urteil, sondern ein strukturierendes Werkzeug zur Reduktion kognitiver Verzerrungen.

Anleitung: Bewerten Sie jeden Indikator mit Grün (0 Punkte), Gelb (1 Punkt) oder Rot (2 Punkte).

Nr.	Indikator	Grün (0)	Gelb (1)	Rot (2)	Punkte
Q1	EBITDA-Marge	> 8 %	5–8 %	< 5 %	_____ _____ _____
Q2	Leverage NFK/EBITDA	< 3,0x	3,0–4,0x	> 4,0x	_____ _____ _____
Q3	Eigenkapitalquote	> 20 %	10–20 %	< 10 %	_____ _____ _____

Nr.	Indikator	Grün (0)	Gelb (1)	Rot (2)	Punkte
Q4	KK-Inanspruchnahme (Ø)	< 60 %	60–85 %	> 85 %	_____ _____ _____
Q5	Jahresabschluss-Vorlage	< 6 Monate	6–9 Monate	> 9 Monate	_____ _____ _____
QL1	Transparenz im Gespräch	Offen, kooperativ	Eingeschränkt	Verweigert / ausweichend	_____ _____ _____
QL2	Gesprächsverhalten	Sachlich, direkt	Zögerlich	Aggressiv / ablenkend	_____ _____ _____
QL3	Managementstabilität	Stabil, kompetent	Personenwechsel	Häufiger Wechsel / Vakanz	_____ _____ _____
QL4	Marktposition	Stabil / wachsend	Stagnierend	Klare Verluste / Kundenabgang	_____ _____ _____
QL5	Kontoverhalten	Unauffällig	Gelegentl. Überschreitung	Systematische Überschreitung	_____ _____ _____
	GESAMTPUNKTE				_____ _____ _____ / 20

Gesamtpunkte	Ampel	Nächster Schritt
0–5	Grün	Reguläre Jahresbetrachtung
6–10	Gelb	Kundengespräch, Dokumentation, Meldung an Teamleiter
11–20	Rot	Sofortige Eskalation, Intensivbetreuung prüfen

Einzel-Rot-Trigger: Bei Jahresabschluss-Verweigerung, laufendem Zinsverzug oder Kenntnis eines Insolvenzantrags → unabhängig vom Gesamtscore sofort eskalieren.

Eskalationspfade – Wer handelt wann?

Ampel	Verantwortung Berater	Eskalation an	Zeitraumen
Grün	Reguläre Betreuung, Jahresabschluss einfordern	Keine	Jährlich
Gelb	Kundengespräch führen, Checkliste in agree dokumentieren	Teamleiter informieren, Watchlist prüfen	Innerhalb 4 Wochen

Ampel	Verantwortung Berater	Eskalation an	Zeitraumen
Rot	Sofortige Meldung, keine eigenständigen Zusagen	Teamleiter + Marktfolge, ggf. Problemkreditabteilung	Innerhalb 48 Stunden

Dokumentation in agree: Jeder Gelb- oder Rot-Befund wird im Risikovermerk dokumentiert: Datum, Indikator, Bewertung, nächste Maßnahme, Verantwortlicher. Das ist Revisionspflicht (MaRisk BTO 1.3, BaFin, 2023).

Wichtig: Eskalation ist keine Schwäche — sie ist professionelles Handeln. Wer einen Rot-Fall nicht meldet, handelt pflichtwidrig und trägt persönliche Verantwortung für Folgeschäden.

Praxiscase: Renner Metallverarbeitung GmbH

Unternehmensprofil:

Merkmal	Detail
Branche	Metallverarbeitung / Präzisionsteile für Maschinenbau
Mitarbeiter	38
Geschäftsführer	Klaus Renner, 62 Jahre, Alleingesellschafter
Kreditobligo VR-Bank	1,85 Mio. EUR (Investitionsdarlehen + KK-Linie 350.000 EUR)
Bankbeziehung	14 Jahre, bislang unauffällig
Hauptkunde	Norddeutscher Maschinenbauer, Umsatzanteil ca. 40 %
Nachfolge	Nicht geregelt

Finanzkennzahlen (letzte 3 Perioden):

Kennzahl	Jahr -2	Jahr -1	Aktuell
Umsatz	5,8 Mio. EUR	6,0 Mio. EUR	6,2 Mio. EUR
EBITDA	580 TEUR	480 TEUR	310 TEUR
EBITDA-Marge	10,0 %	8,0 %	5,0 %
Netto-Finanzverbindlichkeiten	980 TEUR	1.200 TEUR	1.670 TEUR
Leverage (NFK/EBITDA)	1,7x	2,5x	5,4x
Eigenkapitalquote	28 %	22 %	15 %
KK-Inanspruchnahme (Ø)	52 %	68 %	91 %
Jahresabschluss vorgelegt	März	April	Ausstehend (Oktober)

Zusatzinformationen aus dem letzten Gespräch (vor 6 Wochen):

Klaus Renner wirkte ungewohnt einsilbig und wich der Frage nach dem Auftragsbestand aus. Auf die Frage nach dem Jahresabschluss: „Das dauert noch, der Steuerberater ist sehr beschäftigt.“ Den EBITDA-Rückgang kommentierte er mit „vorübergehendem Auftragsdip“. Auf die Nachfolgefrage: „Das hat noch Zeit.“

AB-1: Ampel-Checkliste ausfüllen

Füllen Sie die Ampel-Checkliste für die Renner Metallverarbeitung GmbH (Berichtsjahr aktuell) vollständig aus.

Quantitative Indikatoren:

EBITDA-Marge: _____ % → Bewertung Q1:

Leverage (NFK/EBITDA): _____ x → Bewertung Q2:

Eigenkapitalquote: _____ % → Bewertung Q3:

KK-Inanspruchnahme: _____ % → Bewertung Q4:

Jahresabschluss-Vorlage: _____ Monate nach JE →

Bewertung Q5: _____

Teilpunktzahl quantitativ: _____ / 10

Qualitative Indikatoren (aus dem Gesprächsprotokoll):

Warnsignal 1: _____ → Kategorie:

_____ Punkte: _____

Warnsignal 2: _____ → Kategorie:

_____ Punkte: _____

Warnsignal 3: _____ → Kategorie:

_____ Punkte: _____

Teilpunktzahl qualitativ: _____ / 10

Gesamtpunktzahl: _____ / 20 → **Ampel-Einstufung:**

AB-2: Analyse und Maßnahmen

Aufgabe A2: In welcher Krisenphase nach Krystek (1987) befindet sich die Renner GmbH? Welches ist das dominante Risikosignal?

Krisenphase: _____

Begründung: _____

Dominantes Signal: _____

Aufgabe A3: Welcher Eskalationspfad ist einzuhalten? Nennen Sie Ihre nächsten 3 konkreten Schritte.

Eskalationspfad: _____

- _____
- _____
- _____

Aufgabe A4: Formulieren Sie 3 konkrete Fragen für das nächste Gespräch mit Herrn Renner (inkl. eine Frage zur Nachfolge und eine zum Hauptkunden-Klumpenrisiko):

- _____
- _____
- _____