

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- und 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
Bruttoertrag	20.450 EUR

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 % (+200 EUR)	1.500 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