

Beyond Projektfinanzierung

CONFIDUM
Financial Management Consultants

Promenade 1
4020 Linz
Österreich
+43 664 453 8180

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen
Schweiz
+41 71 858 2890

Dr. Edgar Schirl, MBA
Managing Director | edgar.schirl@confidum.com

Adrian Schneider, BSc
Senior Consultant | adrian.schneider@confidum.com

confidum.com

Linz | St. Margrethen (SG), im Oktober 2025

Die durch die Zinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) wie von Geisterhand ausgelöste Ausweitung der Zinsspanne hat selbst aus mittelmäßig performanten Banken zeitweise wieder richtige Ertragsperlen gezaubert. Diese anstrengungslosen Extra-Zinserträge sorgen auch in 2025 noch für einen verlängerten Sommer und der zeitlose Hot Chocolate-Evergreen aus dem Jahr 1978: „Everyone's a winner, baby, that's the truth“ kommt einem dabei in den Sinn.

1. Kein ewiger Sonnenschein

Allerdings gibt es bekanntermaßen keinen ewigen Sonnenschein – die Zinsergebnisse sinken im Monatsrhythmus bereits wieder rapide und erste Marktakteure haben Schwierigkeiten, ihre SOLL-Ergebnisniveaus, die für einen kontinuierlichen, risikoadäquaten Eigenkapitalaufbau erforderlich sind, zu erreichen.

Wesentliche, von der EZB-Zinspolitik begleitete quantitative Nebenwirkungen dürfen dabei ebenfalls nicht im sprichwörtlich „toten Winkel“ bleiben: U.a. inflationsbedingt massiv gestiegene Kostenbasen in Banken, die sich seit 2020/21 mitunter um mehr als 30% erhöht haben, und ein Ende der (kredit-)risikofreien Zeit. „Risk is back!“, der Risikoausblick bleibt zudem anspruchsvoll, vor allem auch in der Branchengruppe „Bau, Bauträger, Baunebengewerbe“. Der Rückbau von NPL-Ratios von 5% und zum Teil noch deutlich höher, konkret 10% und mehr, steht bei einer erklecklichen Anzahl von Genossenschaftsbanken aktuell weit oben auf der Tagesagenda.

Die qualitativen bzw. mentalen Begleiteffekte sind ebenfalls eine Erwähnung wert: In 2023/24 bestanden aufgrund der OIAL-GuV-Ergebnisse („Once In A Lifetime“) kaum wirtschaftliche Notwendigkeiten, um grundsätzliche Änderungen am eigenen Geschäftsmodell anzustoßen. Dafür lief das Geschäft, pardon, der Nettozinsertrag, einfach (noch) zu gut, und zwar wie von selbst. Im 2. Halbjahr 2025 und insbesondere in 2026/27 werden die Karten ein weiteres Mal neu gemischt.

2. Projektfinanzierungen (vulgo „CRE“) in der Niedrigzinsphase

Während der rund 10-jährigen Niedrig-/Negativzinsphase ging ein Teil der Bankwirtschaft dazu über, ihre stetig sinkenden Zinsspannen durch die forcierte Ausweitung ihres Kreditbestandes zu egalisieren. Die sinkenden Margen wurden durch ein gleichzeitiges Aufdrehen des Kredithahns ausgeglichen, um die absoluten Ertragsbasen zu stabilisieren und auf der Aufwandsseite maximal die „Low Hanging Fruits“ ernten zu müssen.

Zuwachsraten im Finanzierungsbestand von über 10%, wohlgemerkt pro Jahr, waren während der Niedrig-/Negativzinsphase bei manchen Genossenschaftsbanken keine Besonderheit, eine Verdoppelung des Kreditportfolios in einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne – überzeichnend gesprochen – quasi eine Selbstverständlichkeit.

(Oberflächlich betrachtete) Marktanteilsgewinne im Finanzierungsgeschäft wurden gefeiert, Eigenmittelsensitivitäten von <100% (= mittlerer jährlicher Ausbau der regulatorischen Eigenmittel dividiert durch mittleren jährlichen Ausbau der risikogewichteten Aktiva) wurden mit Verweis auf §57(1)-Dotierungen gerne ausgeblendet und ein RWA-Zuwachs, der über der Wachstumsrate des Finanzierungsbestandes lag, dürfte seinerzeit revisions- und aufsichtsseitig für erstes Stirnrunzeln gesorgt haben.

Das sogenannte CRE-Business, Corporate Real Estate (v.a. ADC/IPRE/Gewerbeimmobilien), erlebte einen Boom sondergleichen und das auch aus dem Behavioral Banking hinlänglich bekannte FOMO-Verhaltensmuster („Fear of Missing Out“), also die Befürchtung, etwas, konkret den CRE-Goldrausch, zu verpassen, schlug zu. Dass darüber hinaus auch einige mittlerweile mit Insolvenz- und Strafverfahren konfrontierte, illustre „Posterboys“ der CRE-Branche temporär Glamour & Glitter verpassten, ist zumindest eine Randnotiz wert.

Im Klartext: Die oberflächlich betrachteten Marktanteilsgewinne waren überwiegend auf (mehr oder weniger große und i.d.R. kurzfristig laufende) CRE-Finanzierungstickets zurückzuführen. Zudem hatten CRE-Finanzierungen während dieser Zeit einige erwähnenswerte Spezifika:

- Es war ein schnell drehendes Geschäft, mit Laufzeiten von i.d.R. höchstens drei Jahren
- Ohne dass der Firmenkundenvertrieb eine Extrameile gehen musste, konnten hohe bis sehr hohe einmalige Bearbeitungsgebühren lukriert werden
- Es hatte überwiegenden „Bringgeschäft“-Charakter, bei dem bankseitige Akquisitionsbemühungen, also das - salopp gesprochen - (keinesfalls verwerfliche) „Türklinkenputzen“, kaum notwendig waren, sondern sich die CRE-Unternehmen bei Banken bildlich „die Klinke in die Hand“ gaben
- Es war vor allem bei kleineren Banken nahezu explizit ein Distanzgeschäft - also ein Geschäft, das nicht aus dem Genossenschaftsgebiet resultierte und nur bedingt der bei Regionalbanken in vielen Leitbildern festgehaltenen Strategiemaxime der „Regionalität“, einer Chiffre für „geographische Spezialisierung auf den eigenen Kernmarkt“, entsprach
- Während der Niedrig-/Negativzinsphase glänzte diese Geschäftssparte mit Risikokosten, die man eigentlich nur aus privaten HIKrG-Finanzierungen kannte

Während einige Kreditinstitute CRE-Finanzierungen als Beimischung und Diversifikation des Kreditportfolios verstanden, legten andere einen enormen Fokus auf diese Geschäftssparte und ein „Branchenklumpen“ im Ausmaß von >35 - >50% am sog. Banking-2-Business-Gesamtkreditportfolio wurde in dieser Zeit salonfähig.

Wie hinlänglich bekannt und auserzählt endete der Hype geradezu lehrbuchartig, nämlich schlagartig und die CRE-Blase platzte mit all ihren noch deslänger andauernden negativen makro- und mikroökonomischen Nachwehen (hohe NPL-Quoten und EWB-Erfordernisse, halbfertige Objekte und Grundstücke, die zu Höchstpreisen „auf Bevorratung“ gekauft wurden und zu einem Crowding-Out führten etc.). Ein Lernen durch Schmerzen – so kann man den Prozess nennen, den die angeschlagenen Banken derzeit durchlaufen und der insbesondere das Management, aber auch Firmenkundenbetreuer:innen tangiert, die sich während der Boom-Jahre stark über das CRE-Business definierten.

Ein wichtiger Abstrahleffekt dieser Zeit ist indes weniger bekannt, jedoch von sehr hoher Relevanz für die weitere Ausrichtung des Geschäftsmodells: Die beschriebene starke und fast 10 Jahre andauernde Fokussierung auf das CRE-Finanzierungsgeschäft ist dem sektorexternen Wettbewerb nicht entgangen und er nutzte diese Periode, um im weniger glamourösen und mit mehr Leerlauf verbundenen „Brot & Butter“-Firmenkreditgeschäft Marktanteile auszubauen.

Wie Abb. I exemplarisch zeigt, liegt in ausgewählten Genossenschaftsgebieten der finanzierungsrelevante Marktanteil der dortigen Lokalbanken bei der besonders wichtigen Kundengruppe der bilanzierenden Betriebe mittlerweile unter 25%, zum Teil sogar unter 20%.

B2B-Marktanteil „FIN-Bestand Bilanzierer Kernmarkt“	RB A – Primärmarkt		RB B – Primärmarkt	
	Bankverbindlichkeiten Bilanzierer Primärmarkt (in Mio. EU)	~1.600	Bankverbindlichkeiten Bilanzierer Primärmarkt (in Mio. EU)	~970
	RB A-Kreditbestand Bilanzierer Primärmarkt (in Mio. EU)	~255	RB B-Kreditbestand Bilanzierer Primärmarkt (in Mio. EU)	~230
	RB A-Marktanteil	~15 – 20%	RB B-Marktanteil	~20 – 25%

Abb. I: Marktanteil „Bankverbindlichkeiten Bilanzierer Kernmarkt (= Primärmarkt)“ (Outside-in-Optik)

Dies schmerzt besonders, wenn man in der Outside-Optik das konkrete Marktpotenzial im Primärmarkt anhand der mittleren Höhe der Bankverbindlichkeiten nach Umsatzgrößenklassen pro Bilanzierer betrachtet (siehe Abb. II).

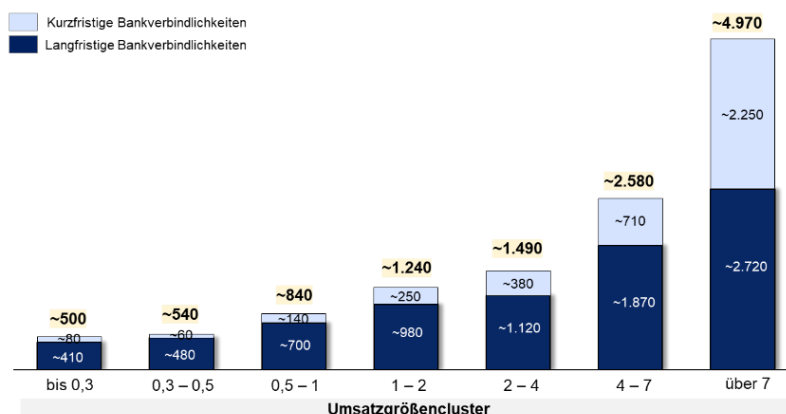


Abb. II: Outside-Optik - durchschnittlicher Bestand an Bankverbindlichkeiten pro bilanzierendem Betrieb nach Umsatzgrößen (beispielhafte Stichprobe)

3. Beyond Projektfinanzierungen

Jene Banken, die sich in der Vergangenheit in ihrem Geschäftsmodell und in ihrem Firmenkundengeschäft stark über das CRE-Business definierten, müssen sich sowohl strategisch als auch operativ neu justieren. Im Fachjargon wird diese Neuausrichtung u.a. mit dem Soundbite „Beyond Projektfinanzierung“ titulierte.

Gemeint ist damit: Wie geht es mit dem Firmenkundengeschäft und insbesondere mit den damit verbundenen Vertriebsaktivitäten weiter, wenn ein NPL-bedingter Backstop verdaut ist und/oder das nunmehr ausbleibende, respektive auf deutlich niedrigerem Niveau generierte CRE-Bringgeschäft fehlt, um auskömmliche, risikoadäquate Ergebnisse im Banking-2-Business zu erzielen?

„Beyond Projektfinanzierung“ bedeutet:

- „Kein Wishful Thinking, kein Glauben und Meinen“, sondern im ersten Schritt Transparenz schaffen. Sprich: Faktenbasierte (!) Ableitung der konkreten Marktposition

im B2B des Genossenschaftsgebiets (Schwerpunkt: Bilanzierende Betriebe) durch Nutzung von modernen Datenschnittstellen (siehe beispielhaft Abb. 3; hierzu wurden im Genossenschaftsgebiet einer Raiffeisenbank die Bilanzen von knapp 500 Bilanzierern, die über relevante Bankverbindlichkeiten verfügen und nicht „distressed“ sind, nach Umsatzgrößenklassen ausgelesen)

- Sofern dieser erste Schritt eine ungenügende bzw. nicht zufriedenstellende Marktposition (z.B. FIN-relevanter Marktanteil < 25%; B2B-Primärkundenreichweite < 35% etc.) in den für die Bank besonders wichtigen B2B-Kundengruppen bzw. -umsatzgrößen offenlegt, ist ein entsprechendes, **professionelles Zielkundentargeting** zu initiieren. Dieses muss wiederum unter Nutzung von leistungsfähigen Datenschnittstellen bzw. DataVendors generalstabsmäßig durchgeführt werden
- Nach erfolgtem Zielkundentargeting ist – den Erfordernissen eines „Holgeschäfts“ entsprechend – die **DNA für proaktiven Vertrieb** in der Mannschaft, sprich dem Firmenkundenteam bzw. der sog. „Regionalen Unternehmerbank“, besonders zu aktivieren
- Dazu werden nicht nur auf B2B-Zielkunden abgestimmte, operative Akquisitionsstrategien definiert, sondern auch, einem **Teamansatz** entsprechend, die Targets ausgewogen und fair auf allen Schultern verteilt

Kapitalstruktur (je Umsatzgrößenklasse in TEUR)	Positionsbezeichnung	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio. €)					Aggregiert (in Mio. EUR)
		bis 0,5	0,5 - 1	1 - 4	4 - 10	> 10	
	Anzahl der ausgewerteten Betriebe	113	75	161	64	60	473 Betriebe
	Eigenkapital	300	569	979	1.689	8.862	
	Sozialkapital	2	15	26	98	379	362
	Langfristige Bankverbindlichkeiten	528	398	1.044	1.021	644	
	Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	165	500	279	230	1.358	194
	Langfristiges Fremdkapital	693	898	1.323	1.251	2.002	
	Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	47	165	273	271	1.910	555 Mio. EUR
	Erhaltene Anzahlungen	2	3	97	217	1.120	
	Lieferverbindlichkeiten	27	68	157	485	1.782	
	Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	113	16	662	1.218	5.353	
	Kurzfristiges Fremdkapital	188	251	1.190	2.192	10.164	
	Fremdkapital	881	1.150	2.513	3.442	12.167	
	Passive Rechnungsabgrenzung	0	0	1	0	2	
	GESAMTKAPITAL	1.183	1.734	3.518	5.229	21.410	

Abb. III: Praxisbeispiel - Kapitalstruktur und Bankverbindlichkeiten zu den Bilanzierern im Primärmarkt (473 Betriebe mit insgesamt 555 Mio. EUR an Bankverbindlichkeiten)

„Beyond Projektfinanzierung“ steht damit nicht nur für ein „back to the (strong) roots“. Es steht auch für eine vielversprechende Perspektive im regionalen Firmenkundengeschäft und für eine hohe Kompatibilität mit der genossenschaftlichen Regionalitäts-DNA bzw. dem damit verbundenen Selbstverständnis eines geographisch spezialisierten Geschäftsmodells.

Dr. Edgar Schirl, MBA (edgar.schirl@confidum.com) ist Managing Director, Adrian Schneider, BSc (adrian.schneider@confidum.com) ist Senior Consultant bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungen in der DACHS-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Linz (Österreich) und St. Margrethen/St. Gallen (Schweiz)