

# Kommunikation zwischen Bank und Unternehmen bleibt Daueraufgabe

Carl-Dietrich Sander

Es ist in den letzten Jahren viel zum Thema Bankenkommunikation diskutiert und geschrieben worden. Man sollte meinen, dieses Thema wäre weitgehend durch. Doch weit gefehlt. Das aktuelle «KMU-Banken-Barometer 2015» zeigt den nicht nur unveränderten sondern sogar steigenden Kommunikationsbedarf auf. Denn die Aussagen der Unternehmen zur Zusammenarbeit mit ihren Hausbanken fallen durchweg schlechter aus als im Vorjahr.

Das «KMU-Banken-Barometer» ist eine Initiative des Verbandes Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e. V. Es wurde 2014 zum ersten Mal durchgeführt und verbindet eine Umfrage zur Zusammenarbeit mit den Hausbanken mit einem Selbstcheck für Mittelständler. Bei der zweiten Durchführung in diesem Jahr ist die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de Kooperationspartner bei der Durchführung. Die Umfrage lief vom 18. Mai bis zum 26. Juli 2015 online über die Internetadresse [www.banken-barometer.kmu-berater.de](http://www.banken-barometer.kmu-berater.de). Der Fragenkatalog umfasst zehn Standardfragen, die jedes Jahr unverändert gestellt werden, um Entwicklungen in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Banken darstellen zu können. Dazu kommen

jedes Jahr zwei Sonderfragen. Im Jahr 2014 wurde das Thema Kreditsicherheiten näher beleuchtet. In diesem Jahr wurde nach der Zahl der Hausbanken und dem Finanzierungsmix gefragt. Die Auswertung erfolgt auf Basis der Angaben der Teilnehmer sowohl nach Bankengruppen (Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Geschäftsbanken) wie nach Unternehmensgrößen (bis 40 Mitarbeiter, 40 - 100 Mitarbeiter, über 100 Mitarbeiter). Dabei sieht der Fragebogen vier Antwortmöglichkeiten vor: trifft voll zu, trifft überwiegend zu, trifft überwiegend nicht zu, trifft überhaupt nicht zu. (siehe Abbildung 1)

Die Teilnahme von 155 Unternehmen in beiden Jahren genügt sicherlich nicht den Anforderungen einer repräsentativen Umfrage. Die Ergebnisse zeigen jedoch ein deutliches Stimmungsbild. Zumal die Initiatoren davon ausgehen, dass sich eher Unternehmerinnen und Unternehmer beteiligen, die sich aktiv um diese Themen kümmern.

Das aus Beratersicht erschreckende erste Ergebnis lautet: Die Unternehmen schätzen die Zusammenarbeit mit ihren Banken durchweg schlechter ein als im Vorjahr. Dieses Ergebnis zeigt die Abbildung 2 (Vergleichsauswertung): Dazu wurden die vier oben genannten Antwortmöglichkeiten quantifiziert (4 = trifft voll zu, 3 = trifft überwiegend zu, 2 = trifft überwiegend nicht zu, 1 = trifft überhaupt nicht zu) und daraus jeweils der gewogene Durchschnitt für beide Jahre gegenüber gestellt. Eine niedrigere Bewertung im Jahr 2015 beschreibt daher eine im Vergleich zu 2014 negativere Einschätzung seitens der Unternehmen. Aus Beratersicht problematisch: Die Unterschiede zu den einzelnen Fragen sind meist nicht sehr gravierend, die Summe der schlechteren Einschätzungen aber macht Sorgen.

Sorgen vor dem Hintergrund, dass die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kreditinstituten in den kommenden Jahren ohnehin einer Belastungsprobe ausgesetzt sein wird: Der Ertragsdruck auf die Institute durch die anhaltende Tiefzinsphase, die Kosten der Regulatorik, die oft noch zu bewältigenden zusätzlichen Eigenkapitalanforderungen aus Basel III werden nicht nur bei manchen, sondern bei vielen Instituten zu einer (noch) vorsichtigeren Kreditpolitik führen. (Dazu siehe auch S. 21, «Digitalisierung nutzen: Neue Chancen des Online-Kanals in der Mittelstandsfinanzierung».) Wenn diese nicht transparent erklärt wird, laufen beide Seiten am Verhandlungstisch Gefahr, dass die Kommunikation schwieriger und vielleicht auch schlechter wird. Und

ABBILDUNG 1

**„KMU-Banken-Barometer“**

DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE | DIE KMU-BERATER

Umfrage und Checkliste zu Ihren Erfahrungen im Geschäftsverkehr mit Ihrer/n Hausbank/en

Bitte nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit und kreuzen Sie einfach das jeweilige Antwortfeld an, das Ihren Erfahrungen am ehesten entspricht. Vielen Dank.

**Rückgabefrist verlängert bis zum 26. Juli 2015**

Mitarbeiteranzahl unseres Unternehmens:	(bitte ankreuzen)	bis 40	40 bis 100	über 100	
Unsere wichtigste Hausbank / Hauptbank ist eine:	(bitte ankreuzen)	Sparkasse	Genossenschaftsbank	andere Bank	
Thesen ...	... zum Thema	trifft voll zu	trifft überwiegend zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
1. Wir haben regelmäßigen Kontakt mit einem festen Ansprechpartner, der unser Geschäft versteht.	Zusammenarbeit				
2. Unsere Bank berät / betreut uns bei der Unternehmensfinanzierung fair und objektiv.	Beratungsqualität				
3. Wir haben eine klare Finanzierungsstrategie, die unsere Bank mitträgt.	Finanzierungsstrategie				
4. Über die Spielregeln der Kreditvergabe informiert uns unsere Bank offen.	Kommunikation				
5. Unsere Bank erklärt uns unsere Ratingnote und gibt Optimierungshinweise.	Rating				
6. Unser Kreditspielraum bei unserer Bank ist jederzeit ausreichend.	Finanzierungsmöglichkeiten				
7. Basel III wird unsere Finanzierungsmöglichkeiten nicht einschränken.	Bankenregulierung				
8. Unsere Bank bietet uns öffentliche Förderkredite positiv / aktiv an.	Förderkredite				
9. Bei Finanzierungen spielen Sicherheiten nicht die entscheidende Rolle.	Sicherheiten				
10. Wir sind bei der Unternehmensfinanzierung von unserer Bank unabhängig.	Unabhängigkeit von Banken				
<b>Schwerpunktthema 2015:</b>					
11. Zu wie vielen (kreditgebenden) Banken unterhalten Sie eine Hausbankbeziehung?	(bitte ankreuzen)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> > 3
12. Welche weiteren Finanzierungsalternativen nutzen Sie? (Mehrfachantworten möglich)		<input type="checkbox"/> Leasing <input type="checkbox"/> Factoring <input type="checkbox"/> Mezzanine <input type="checkbox"/> Crowdfunding <input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Gesellschafterdarlehen <input type="checkbox"/> Versicherungsdarlehen <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____			

Sie möchten über die Ergebnisse informiert werden? Dann geben Sie bitte Ihre Adressdaten an.

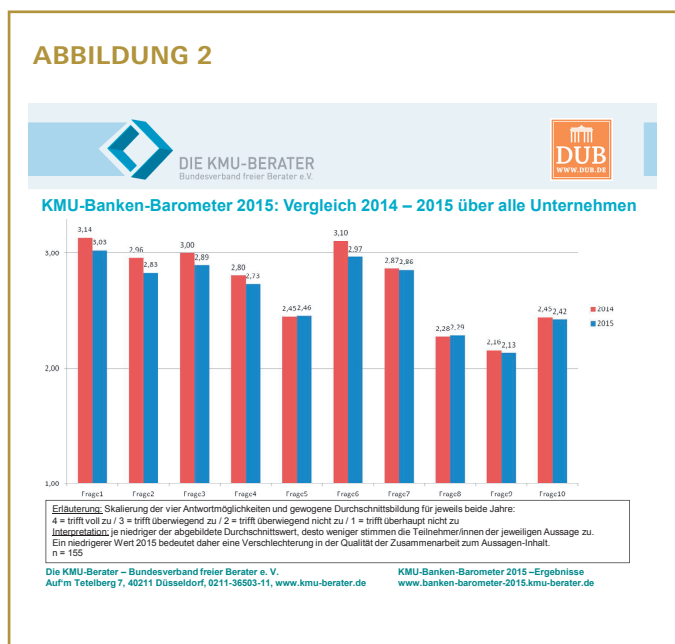
Firma: \_\_\_\_\_ Straße: \_\_\_\_\_ PLZ/Ort: \_\_\_\_\_  
 Ansprechpartner/in: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

[www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de) | © Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e. V. | Ansprechpartner: Carl-Dietrich Sander  
 Fachgruppe Finanzierung/Steuer | Auf'm Heideberg 7, 42223 Düsseldorf, Tel. 0211-30159-33  
 KMU-Banken-Barometer 2015 | Fax: 0211-30159-34, E-Mail: [info@kmu-berater.de](mailto:info@kmu-berater.de)

an Transparenz von Seiten der Institute mangelt es aus Sicht der Unternehmen schon heute beträchtlich.

Betrachtet man die Ergebnisse aus diesem Jahr zu den einzelnen Fragen, so fallen auch Widersprüche in den Einschätzungen der Unternehmen auf. Im Folgenden werden die Ergebnisse 2015 für alle teilnehmenden Unternehmen zusammengefasst kurz beschrieben und einige ergänzende Überlegungen zu den Konsequenzen angestellt.

ABBILDUNG 2



**AUSSAGE 1: WIR HABEN REGELMÄSSIG KONTAKT MIT EINEM FESTEN ANSPRECHPARTNER, DER UNSER GESCHÄFT VERSTEHT.** Aus Beratersicht bedeutet diese Aussage: Es besteht Kontinuität beim Kundenbetreuer der Bank und dieser hat das individuelle Geschäftsmodell des Unternehmens erfasst und stellt seine regelmäßigen Betreuungsimpulse darauf ab.

Sehr erfreuliche 74,2 % der Unternehmen beurteilen ihre Betreuungssituation so oder doch zumindest überwiegend so. Dies bedeutet aber im Umkehrschluss: Die anderen 25,8 % der Unternehmen sollten prüfen, woran es aus Ihrer Sicht hapert: Personelle Kontinuität auf Seiten der Bank; kein Verständnis für das eigene Geschäftsmodell; keine regelmäßigen Kontakte? Je nach Ergebnis sollten die Erwartungen an die Betreuung mit der Bank offen besprochen werden.

**AUSSAGE 2: UNSERE BANK BERÄT / BETREUT UNS BEI DER UNTERNEHMENSFINANZIERUNG FAIR UND OBJEKTIV.** Wie nehmen die Unternehmen die Beratung durch ihren Bankenbetreuer generell wahr?

21,9 % der Unternehmen unterschreiben diese Aussage vollständig. Für immerhin 30,3 % trifft diese Aussage aber leider überhaupt nicht oder überwiegend nicht zu. Wie kommt es zu einer solchen negativen Einschätzung?

Sicherlich sind hier immer beide Seiten zu fragen. Liegen dieser Beurteilung vielleicht Missverständnisse in der Kommunikation zugrunde? Die erlebten Defizite sollten Kunde und Bank offen besprechen, um Verbesserungen zu erreichen und / oder Mißverständnisse zu beseitigen.

**AUSSAGE 3: WIR HABEN EINE KLARE FINANZIERUNGSSTRATEGIE, DIE UNSERE BANK MITTRÄGT.** Diese Aussage beinhaltet einen deutlichen Anspruch: Es besteht eine klare Finanzierungsstrategie des Unternehmens, diese ist mit der Hausbank besprochen und von dieser als Grundlage für die weitere Finanzierung des Unternehmens mit Hilfe der Hausbank bestätigt. Erfreuliche ca. 2/3 der Unternehmen bestätigen diese Aussage. Das andere Drittel der Unternehmen sollte über die eigene Finanzierungsstrategie nachdenken: Besteht gar keine? Besteht eine, diese ist aber nicht mit der Hausbank besprochen oder die Hausbank trägt die dargelegte Finanzierungsstrategie nicht mit (und hat dies hoffentlich ausführlich und nachvollziehbar begründet)? Je nach Ursache für die Verneinung dieser Aussage, gilt es anzusetzen. Wobei natürlich die Abhängigkeit von den Banken (siehe Aussage 10) oder die Zusammenarbeit mit nur einer Hausbank (siehe Aussage 11) den Handlungsspielraum deutlich einschränken kann.

**AUSSAGE 4: ÜBER DIE SPIELREGELN DER KREDITVERGABE INFORMIERT UNSERE BANK UNS OFFEN.** Während sich 25,2 % sicher sind, die Spielregeln dank transparenter Information der Bank vollständig zu kennen, sagen 14,8 %, dass sie keinerlei Informationen haben und weitere 21,9 %, dass dies «eigentlich» nicht zutrifft. Damit können sich nur 25,2% der Unternehmen wirklich sehr gut auf Kreditgespräche vorbereiten. Denn dafür ist die Kenntnis der Kreditvergabekriterien seitens der Banken unerlässlich.

Also heißt die Konsequenz für die Unternehmen: Den offenen Austausch mit den Banken suchen. Und die Konsequenz für die Banken: Einen solchen offenen Austausch auch führen! Die Unternehmen sollten sich vorher ggf. selber fachlich kundig machen durch Literatur und / oder Seminare, um in diesen Gesprächen die richtigen Fragen stellen und beharrlich dran bleiben zu können.

**AUSSAGE 5: UNSERE BANK ERKLÄRT UNS UNSERE RATINGNOTE UND GIBT OPTIMIERUNGSHINWEISE.**

In dieser Aussage wird die Aussage 4 weiter fortgeführt, es geht sozusagen eine Detailstufe tiefer: Die Bank informiert offen über die Ratingnote und deren Hintergründe und gibt damit konkrete Hinweise, wo aus Bankensicht Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung bestehen. Für 53,5% der Unternehmen trifft das nach deren Erleben überhaupt nicht oder überwiegend nicht zu. Damit fehlen diesen wichtige Informationen für die Vorbereitung auf Kreditgespräche. Dieses schlechte Ergebnis steht im Widerspruch zu den Ergebnissen von Aussage 4. Es spiegelt aber durchaus die in Seminaren zu Bankgesprächen und in der Beratung wahrgenommene Einschätzung von Unternehmen wider. Also gilt auch hier, dass die Unternehmen aktiv werden müssen. Fragen sie die Banken nach: Ihrer Ratingnote; der Bedeutung der Note auf der Ratingskala der Bank für deren Kreditvergabebereitschaft; die Ausfallwahrscheinlichkeit hinter der Ratingnote, um die Noten verschiedener Banken vergleichen zu können; konkreten Hinweisen zur Verbesserungspotenzialen im Unternehmen aus Sicht der Bank mit der Konsequenz einer möglichen Ratingverbesserung.

**AUSSAGE 6: UNSER KREDITSPIELRAUM BEI UNSERER BANK IST JEDERZEIT AUSREICHEND.** Wer diese Aussage bejaht, hat den erforderlichen Kreditspielraum für sein Unternehmen ermittelt und auf dieser Basis festgestellt, dass seine Kredit-

linien ausreichend sind - sowohl im Kontokorrent wie bei Investitionsfinanzierungen. Für beruhigende 40,6 % der Unternehmen trifft das nach deren Einschätzung voll zu. Aber für immerhin beunruhigende 31,0 % überwiegend nicht oder überhaupt nicht und für weitere 28,4 % «nur» überwiegend. Die guten Ergebnisse zu Aussage 3 «Finanzierungsstrategie» ziehen diese Antworten doch etwas in Zweifel. Konsequenz: Damit haben 59,4 % der Unternehmen Handlungsbedarf, um ihre Finanzierungsbasis zu sichern, zum Beispiel durch Ermittlung Ihres Bedarfs für die kommenden 12 - 24 Monate und entsprechende Überlegungen, auf welchen Wegen dieser gedeckt werden könnte. Für diese Unternehmen lohnt es sich, ihre Antworten zu den Aussagen 11 (Anzahl der Hauptbankverbindungen) und 12 (Finanzierungsalternativen) anzuschauen, um ihren Handlungsbedarf noch klarer zu fokussieren.

**AUSSAGE 7: BASEL III WIRD UNSERE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN NICHT EINSCHRÄNKEN.** 31,0 % der Unternehmen sind sich ganz sicher, dass es keine negativen Auswirkungen von Basel III auf ihre eigene Finanzierung geben wird. Für die anderen 69,0 % ist das mehr oder weniger unklar. Aus Beratersicht ist diese Unsicherheit verständlich: Denn kennen die Unternehmen die Auswirkungen von Basel III auf die Kreditvergabemöglichkeiten ihrer jeweiligen Banken wirklich und werden sie von ihren Hausbanken darüber informiert, ob und wenn ja in welchem Ausmaß deren Kreditspielräume durch Basel III eingeschränkt sind oder werden? Der Handlungsimpuls kann daher nur lauten: Von der Hausbank die gleiche Offenheit zu ihrer Basel III-Situation erwarten, wie sie die Bank von ihren Kreditkunden zu deren wirtschaftlichen Verhältnissen verlangt. Ein spannendes Kommunikationsthema. Aus Beratersicht kommunizieren nämlich nur die Kreditinstitute zu Basel III, die die neuen Eigenkapitalanforderungen bereits erfüllen.

**AUSSAGE 8: UNSERE BANK BIETET UNS ÖFFENTLICHE FÖRDERKREDITE POSITIV / AKTIV AN.** Konkret bedeutet diese Aussage: Bei Kreditanfragen bietet die Hausbank von sich aus alle passenden Möglichkeiten von Förderkrediten z. B. der KfW, der jeweiligen Landesförderbank und Bürgschaftsbank offensiv an. Die Realität gerade bei dieser doch eigentlich selbstverständlichen Aussage ist leider eine andere und stellt so manches vollmundig dargelegte Betreuungskonzept der Banken in Frage: Nicht einmal 20 % der Unternehmen bejahen dies uneingeschränkt. 31,6 % haben diese Erfahrung noch gar nicht gemacht. Und weitere 25,6 % sagen, dass dies überwiegend nicht zutrifft. Aus Beratersicht ein schlicht desaströses Ergebnis. Also bleibt den Unternehmen offenbar nur, selber die Initiative zu übernehmen und sich vor einer Kreditanfrage über die Möglichkeiten einer öffentlichen Förderung zu informieren und den Einbau in das Finanzierungsangebot der Hausbank klar einzufordern. Wenn die Hausbank dann ein wirklich vergleichbares Angebot aus deren eigenen Mitteln vorlegt, bleibt die Entscheidung beim Unternehmen dies zu prüfen und gegebenenfalls zu akzeptieren.

**AUSSAGE 9: BEI FINANZIERUNGEN SPIELEN SICHERHEITEN NICHT DIE ENTSCHEIDENDE ROLLE.** Schön wäre es, wenn die Finanzierungsentscheidung der Hausbank von den Unternehmen so erlebt wird, dass das Projekt und die Bonität des Unternehmens und nicht die Sicherheiten an erster Stelle stehen.

Allerdings erleben nur 11,6 % der Unternehmen Kreditentscheidungen in dieser Weise. Nahezu die dreifache Zahl von Unternehmen, nämlich 31,6 % erleben das Gegenteil. Und auch bei den «mittleren» Bewertungen ist die Quote derjenigen, die «überwiegend nicht» sagen mit 33,5 % deutlich höher als «überwiegend ja». An dieser Stelle gibt es wiederum etliche Querverbindungen zu anderen Aussagen wie zum Beispiel Aussage 4 zu den Spielregeln der Bank und Aussage 5 zur Ratingnote. Denn nur wenn ich als Unternehmen diese kenne, kann ich eine argumentativ klare Sicherheitendiskussion führen. Hinzu kommt natürlich wiederum die Abhängigkeitsthematik, wie sie in den drei noch folgenden Aussagen diskutiert wird.

**AUSSAGE 10: WIR SIND BEI DER UNTERNEHMENSFINANZIERUNG VON UNSERER BANK UNABHÄNGIG.** Wer das bejaht, verfügt über einen starken Finanzierungs-Mix. Ein Rückzug einer Bank würde nicht zur Gefährdung der gesamten Finanzierung des Unternehmens führen. Positive wie negative Antworten halten sich hier fast die Waage. Der skeptische Teil überwiegt mit 52,9 % etwas. Damit könnten aber mehr als die Hälfte der Unternehmen ein «Problem» bekommen, wenn ihre Hausbank zum Beispiel durch Basel III (Aussage 7) negativ betroffen wäre. Die positiven 2/3 Antworten auf Aussage 3 «Finanzierungsstrategie» stehen hierzu im Widerspruch. Also könnte es sich lohnen, die eigene Finanzierungsstrategie zu überprüfen, auf jeden Fall eine zweite kreditgebende Hausbankverbindung aufzubauen und den Finanzierungs-Mix insgesamt zu überprüfen und ggf. zu ergänzen. Diese Thematik wird weiter erhellt durch die beiden Sonderthemen des diesjährigen KMU-Banken-Barometer.

**AUSSAGE 11: ZU WIE VIELEN (KREDITGEBENDEN) BANKEN UNTERHALTEN SIE EINE HAUSBANKBEZIEHUNG?** Es ist auffallend, dass unverändert mehr als ein Drittel der Unternehmen nur über eine kreditgebende Hausbankbeziehung verfügt. Zwischen den Bankengruppen gibt es dabei keine signifikanten Unterschiede. Tendenziell ist zu beobachten, dass die größeren Unternehmen eher mit zwei kreditgebenden Hausbankbeziehungen zusammen arbeiten. Der Grad der Abhängigkeit von nur einer Hausbank ist aus Beratersicht damit zu groß. Der Aufbau einer zweiten kreditgebenden Hausbank sollte daher Priorität 1 haben. Dabei sollte Unternehmen klar sein, dass dies am besten in Zeiten geschieht, in denen kein unabweisbarer weiterer Kreditbedarf drängt und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens gut ist. Also in Zeiten, in denen dieses Thema eigentlich keinen Leidensdruck erzeugt. Der Hintergrund für diese Einschätzung ist die Erfahrung, dass der Aufbau einer weiteren Hauptbankbeziehung Zeit benötigt, weil Vertrauen und Kreditvolumen wachsen müssen. Außerdem ist die Verteilung der vorhandenen Sicherheiten zu bewerkstelligen, die in der Regel komplett bei der bisherigen alleinigen Hausbank liegen.

**AUSSAGE 12: WELCHE WEITEREN FINANZIERUNGALTERNATIVEN NUTZEN SIE?** Leasing und Gesellschafterdarlehen sind gängige Finanzierungs-Instrumente quer durch die Unternehmensgrößen und auch Bankbeziehungen. Interessanterweise gibt es einige Unterschiede in der Intensität der Nutzung sowohl nach Größenklassen wie nach Bankengruppen. Aber schon das Factoring mit einer Nutzungsquote von nur 12,9 % steht offenbar nicht im Fokus der Unternehmen. Noch mehr gilt

dies für Finanzierungs-Instrumente wie Mitarbeiterdarlehen, Mezzanine, Versicherungen als Kreditgeber und auch für die neuen Wege im Internet von Crowdfunding bis zu Vermittlungsportalen. Den Finanzierungs-Mix weiter auszubauen ist aus Beratersicht eine wichtige Aufgabe für die kommenden Jahre. Strategisches Ziel kann dabei auch sein, die Kreditspielräume bei den eigenen Banken und Sparkassen zu schonen, um diese für die wichtige Kontokorrentfinanzierung zu erhalten.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse aus Beratersicht, dass die Unternehmen noch bewusster und gezielter an ihre Finanzierungs-Hausaufgaben herangehen müssen. Das vielfach zu beobachtende Phänomen sich über die Jahre addierender Einzelfallentscheidungen in der Finanzierung, die dann zu einer unübersichtlichen Finanzierungsstruktur in der Bilanz führen, sollte der Vergangenheit angehören.

Über die Ergebnisse des KMU-Banken-Barometer 2015 informiert der Bundesverband. Die KMU-Berater im Internet auf [www.banken-barometer-2015.kmu-berater.de](http://www.banken-barometer-2015.kmu-berater.de) und mit drei Pressemitteilungen, die auf [www.presse.kmu-berater.de](http://www.presse.kmu-berater.de) zu finden sind.

#### AUTOR

Carl-Dietrich Sander ist stellvertretender Vorsitzender des Verbands «Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e. V.» und verantwortet auch die Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes; er leitet außerdem die «Fachgruppe Finanzierung-Rating» ([www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)).

In seinem eigenen Geschäft ist der Autor nach 20 Jahre Leitungstätigkeit in Kreditinstituten und davon zuletzt neun Jahre als Vorstand einer Volksbank seit 1998 freiberuflich als UnternehmerBerater tätig. Er ist aktiv als Trainer und Redner, Berater und Fachautor zu den Themen der kaufmännischen Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit den Schwerpunkten Finanzierung, Liquidität, Rating, Bankenkommunikation. Im NWB-Verlag ist im November 2014 die 2. Auflage seines Buches «Mit Kreditgebern auf Augenhöhe verhandeln - Praxisleitfaden zur Bankenkommunikation für Unternehmen und Berater» erschienen.

Beratungsdienstleistungen für das Kreditgeschäft über den ganzen Finanzierungsprozess hinweg

### HM-Consulting

Wir sind die Kreditpraxis

Zu unseren Beratungsschwerpunkten zählen unter anderem:

- Processing und Digitalisierung
- Regulatorik
- Projektmanagement und -controlling
- Testmanagement
- Training

HYPOTHEKEN  
MANAGEMENT 

[www.hypothecken-management.com](http://www.hypothecken-management.com)

## Testen Sie 2 Ausgaben kostenlos und unverbindlich!

Wir senden Ihnen gerne die nächsten beiden Ausgaben zur Ansicht.

Bestellen Sie direkt online Ihr Probeabo auf [www.krp.ch](http://www.krp.ch)

Unser Leserservice freut sich  
auf Ihren Anruf: +41 (0)71 228 20 11

