

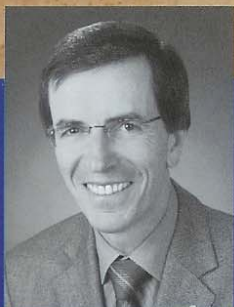
KREDIT & RATING PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

> **Kapitalisierung
stiller
IP-Reserven**

> **Immobilienrating
versus
Bewertung**

> **Bewertung
von Kleinkredit-
Portfolien**



Schwerpunkt: Mittelstandsrating

Carl-Dietrich Sander
Rating im Mittelstand –
ohne Kommunikation ist alles nichts

4/2008



Rating im Mittelstand – ohne Kommunikation ist alles nichts

Carl-Dietrich Sander

➤ Die kommunikative Ausgangslage in Banken und Mittelstand

Mittelstand und Rating – eine schwierige Beziehung. Zumindest wenn man die Situation differenziert betrachtet. Rating: Laut KfW-Unternehmensbefragung 2008 verfügen lediglich 12,1 Prozent der befragten rund 5000 Unternehmen über das externe Rating einer Agentur; gegenüber dem Vorjahr ist der Prozent-Anteil unverändert geblieben. Diese Zahl scheint allerdings zu hoch zu sein, denn auch in der Umsatzgröße unter 1 Million Euro sagen 7,1 Prozent der Unternehmen, sie verfügten über ein externes Rating¹ (es sei die Frage gestattet, was diese unter «externem Rating» verstehen?). Das heißt: Wenn über Rating im Mittelstand diskutiert wird, sprechen wir über das interne Rating der Kreditinstitute im Rahmen des von den MaRisk* geforderten Risikoklassifizierungssystems.

Mittelstand: Dieser Begriff wird je nach Gusto und Zielsetzung eingesetzt – und dabei meist nicht klar definiert. Die Orientierung an der Unternehmensbefragung der KfW zeigt: 32,3 Prozent der antwortenden Unternehmen weisen einen Umsatz kleiner als 1 Million Euro aus; 16,3 Prozent liegen mit bis zu einem Umsatz von 2,5 Millionen Euro darüber, weitere 22,3 Prozent mit bis zu 10,0 Millionen Euro, 18,8 Prozent mit bis zu 50,0 Millionen Euro und 10,3 Prozent letztlich liegen bei einem Umsatz von über 50,0 Millionen Euro. Ergänzend: 51,7 Prozent der befragten Unternehmen rechnen sich zum Handwerk.² Die Grundaussage der Befragung: 64,5 Prozent der befragten Unternehmen, geben an über ein internes Rating der Bank zu «verfügen», 21,6 Prozent sind nach ihrer Aussage nicht geratet worden, immerhin 14 Prozent können dazu keine Aussage machen.³

Dass dann bezüglich der Ratingkommunikation sich die Ergebnisse nach den Umsatzgrößenklassen deutlich unterscheiden, verwundert nicht. So formuliert die KfW in der Zusammenfassung: «Allerdings sind gerade viele kleinere Unternehmen bisher noch immer nicht ausreichend über das Thema Rating informiert, weil sie sich bisher bei ihrer Hausbank auch nicht kundig gemacht haben».⁴ Zum gleichen Ergebnis kam schon die Unternehmensbefragung 2007 der KfW.

Nach dieser «Ohrfeige» für Mittelständler bekommen auch die Kreditinstitute einen deutlichen Hinweis ins Stammbuch geschrieben: «Für die Kreditinstitute ergibt sich vor allem bei der Ratingkommunikation und der Beratung gegenüber kleineren Unternehmen weiterhin ein wesentlicher Verbesserungsbedarf».⁵ Auch diese Schlussfolgerung wurde bereits 2007 gezogen.

Was sind hier «kleinere Unternehmen»? Als Beispiel sei die Umsatzgruppe 2,5 – 10,0 Millionen Euro genannt: 16,5 Prozent verfügen über kein Rating, 8,8 Prozent antworten «weiß ich nicht». Diese Prozentzahlen steigen in den kleineren Größenordnungen weiter an. Aber selbst bei Unternehmen mit mehr als 50,0 Millionen Euro Umsatz betragen beide Gruppen zusammen noch 18,6 Prozent.⁶ Auch wenn man berücksichtigt, dass Unternehmen, die keine Kredite beanspruchen in der Regel auch von den Kreditinstituten nicht geratet werden, zeigen diese Prozentsätze, dass in der Ratingkommunikation unverändert für beide Seiten ein großes Verbesserungspotenzial liegt. Die weiteren Details der Befragung zur Ratingkommunikation würden eine separate Darstellung lohnen.

Über welche Kreditinstitute sprechen wir bezüglich des Ratings im Mittelstand? Die KfW-Befragung zeigt: Als ihre Hausbank (Doppelnennungen möglich) benennen 60,2 Prozent eine Sparkasse, 40,2 Prozent eine Genossenschaftsbank und weitere 40,0 Prozent eine private Bank (0,6 Prozent entfallen auf «andere»)⁷.

Eine weitere Aufgliederung nach Umsatzgrößenklassen wird nicht dargestellt. Aber die Vermutung ist sicherlich zulässig, dass die Hausbankquoten von Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den kleineren Größenklassen über der Durchschnittsquote für alle befragten Unternehmen liegen werden.

Die weitere Behandlung des Themas wird daher konzentriert auf «kleinere» Unternehmen bis zu einem Umsatz von circa 10,0 Millionen Euro und deren internes Rating bei ihren Hauptbankverbindungen Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

➤ Rating als Chefaufgabe im Mittelstand

Mehrere Formulierungen in den Schlussfolgerungen der KfW-Befragung fordern die Mittelständler eindeutig auf, sich bei Ihren Kreditinstituten die erforderlichen Informationen über das Rating zu holen und die erforderlichen Informationen zu geben. Wichtig ist dabei die hier dargestellte Reihenfolge! Erst wenn der Mittelständler weiß, worum es im Rating geht, kann er der Bank unaufgefordert die relevanten Informationen zusammenstellen, so dass diese ihn «angemessen» bewerten kann. Und erst wenn er die Einschätzung seiner Bank kennt, kann er überlegen, ob er aus diesen Hinweisen konkrete Aktivitäten im Unternehmen ableitet.

Also müssen folgende Fragen an die Bank gerichtet werden:

> Welche Fragen / Faktoren werden im Ratingverfahren bewertet?



- > Welches ist meine Ratingnote?
- > Was bedeutet diese Note auf der Skala der Bank bezüglich Kreditbereitschaft und Konditionen?
- > Welche Ausfallwahrscheinlichkeit steht hinter der Ratingnote? Nur auf dieser Basis kann der Mittelständler die Ratingnoten seiner verschiedenen Banken vergleichen. Die sechsstufige Ratingskala der IFD (Initiative Finanzstandort Deutschland)⁸ ist dazu denkbar ungeeignet, weil die Stufen viel zu breit definiert und damit undifferenziert sind und zumal die Stufe «4» sehr missverständlich interpretierbar ist.
- > Welche Stärken und Schwächen sieht das Kreditinstitut als Ergebnis des Ratings im Unternehmen?

Alleine die Fragen verdeutlichen, warum dies «Chefaufgabe» und nicht delegierbar ist – auch nicht an den Steuerberater, der im kleineren Mittelstand eben nicht auch noch für das Ratingthema verantwortlich gemacht werden kann.

Entscheidend ist, welche Sichtweise der Mittelständler entwickelt: Rating «nur für die Bank». Oder Rating als Chance, das eigene Unternehmen unbefangen und ohne Scheuklappen auf den Prüfstand zu stellen. Eine Chefaufgabe, die «eigentlich» ohnehin in bestimmten Zeitabständen ansteht. Für diesen Prüfstand die Ratingthemen der Kreditinstitute zugrunde zu legen, macht Sinn. Denn: nichts anderes will Rating, als ein Unternehmen bezüglich Vergangenheitsentwicklung und Zukunftsperspektiven auf den Prüfstand zu stellen. Warum eigene Kraft in einen Themen- oder Fragenkatalog investieren, wenn der Kreditgeber dazu ein Raster liefern kann. Branchenspezifische, unternehmensindividuelle Fragen hinzuzufügen, steht nichts entgegen.

Wichtig bei dieser Eigenanalyse sowohl im Zahlenbereich (quantitative Analyse mit Schwerpunkt Vergangenheitsentwicklung) als auch im Bereich der kaufmännischen Unternehmensführung (qualitative Analyse mit Schwerpunkt Zukunftsperspektiven) ist das Aufbrechen des unternehmerischen Tunnelblicks. Wer die Fragen schnell durchgeht oder per Software durchklickt, wird für sein Unternehmen und auch für die Fragen der Bank wenig mitnehmen. Es kommt darauf an, sich das jeweilige Thema kritisch, Scheuklappen-öffnend anzusehen. Sich zu fragen, was an weiteren Fragen dahinter stehen könnte (zum Beispiel: was ist eine «qualifizierte» BWA?). Und vor allem die Unternehmenspraxis nicht schön zu reden. Dazu hilft die Frage: wie sieht es konkret aus, wie könnte ich meine Antwort gegenüber einem Dritten (zum Beispiel der Bank) belegen?

An dieser Stelle können Berater nützliche Unterstützung leisten, in dem sie die Rolle des «kritischen Dialogpartners» einnehmen. Und die Fragen stellen, auf die der Unternehmer selber vielleicht nicht so schnell oder auch gar nicht gekommen wäre. Das kann der betriebswirtschaftlich orientierte Steuerberater sein, der Unternehmensberater als Rating-Advisor, aber auch ein Unternehmerkollege oder der Mitarbeiter des Vertrauens oder ein Mitarbeiterteam.

Entscheidend neben dem kritischen Blick: Die Stärken klar herausarbeiten mit der Frage «nutzen wir diese im Tages-

geschäft und mit Blick auf die Zukunft intensiv genug?» und die wirklich wettbewerbsrelevanten Schwächen zu identifizieren. Für beide parallel zur Analyse mögliche Verbesserungsaktivitäten festhalten und diese am Ende des Prüfprozesses in einen klar priorisierten Aktivitätenplan münden lassen. Ansonsten hätte man Analyse um ihrer selbst willen betrieben – Ressourcen-Vergeudung.

Auch gegenüber Kreditgebern kann die Zusammenstellung der wichtigsten Themen als «Bericht zum Rating» besonders wirkungsvoll sein, wenn das Unternehmen die Ableitung von Schlussfolgerungen mit dokumentiert.

Auf einer solchen aktiven Informationsbasis können dann die Informationen zum Ratingergebnis auch mit deutlicher Überzeugungskraft abgefragt werden. Dass diese überhaupt immer noch in vielen Fällen eingefordert werden müssen, ist traurige Realität der Kunde-Bank-Kommunikation. Hier sollte der Mittelständler auch auf keinen Fall locker lassen. Die Informations- und Dokumentationsanforderungen steigen weiter – auch dies zeigt die KfW-Befragung im zweiten Jahr. Und das sollte auf keinen Fall eine kommunikative Einbahnstraße sein. «Gut zu wissen» ist dann für den Mittelständler, dass die beiden Bankenverbände über sehr gute und anschauliche Instrumente verfügen.

> Rating als Informationsbringschuld der kreditgebenden Banken

Offene Rating-Kommunikation im oben beschriebenen Fragenkreis löst bei vielen Banken offenbar die mehr oder weniger große Sorge aus, dass sie insbesondere mit einer Weitergabe der Fragen der «Gestaltung» durch ihre Kunden zu viel Spielraum eröffnen könnten – um es einmal vornehm zu formulieren. Dies zeigt auf zweierlei Weise mangelndes Vertrauen: Zum einen in die Ehrlichkeit und selbstkritische Sichtweise der Kunden (siehe im Punkt 2 genannte Anforderungen). Zum zweiten Zweifel in die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter/innen; auf Basis der doch immer so gerühmten «intensiven» Kundenkenntnis sollten eventuelle «Schönschreibereien» im Rahmen von Plausibilitätsüberlegungen doch leicht erkannt werden können!

Ohne hier in Kommunikationstheorie zu schwelgen: eine Sender – Empfänger – Konstellation ist immer nur so gut wie die Zuhör- und Informationsbereitschaft auf beiden Seiten! Und sie bedarf eines gegenseitigen Vertrauensvorschlusses. Wer also – oft immer noch mit Bezug auf gesetzliche Grundlagen (§ 18 KWG) oder noch «überzeugender» mit Hinweis auf die «gesetzliche Prüfung im Haus» – Informationen einfordert, sollte auch in gleicher Weise geben.

Wie viel überzeugender wäre die Argumentation, wenn deutlich gesagt würde, warum man als Bank für die anstehenden Entscheidungen genau diese Informationen benötigt. Und sogar noch den Nutzen für den Firmenkunden vermittelt, den dieser aus der Bearbeitung dieser Unterlagen – beziehungsweise der dahinter stehenden Themen! – für sein Unternehmen ziehen kann, wenn dieser das nicht selber sieht.

Das oft gehörte Argument «Wir kennen unsere Kunden so gut, wir können die Ratingfragen aus unserer Kun-



denkenntnis beantworten» greift in zweifacher Hinsicht zu kurz:

- > Mittelständler fragen immer wieder in Seminaren über Bankenkommunikation, wie ihre Bank solche Ratingfragen beantworten könne, wo sie noch nie darüber mit ihrem Kunden gesprochen habe? Wie bitte wollen das Banken überzeugend erklären?
- > Wichtiger noch: durch diese Nicht-Kommunikation nehmen die Kreditinstitute sich die Chance, ihren Firmenkunden entscheidende Impulse für die Beschäftigung mit wichtigen Fragen der Unternehmensführung zu geben – und sich damit als «Beraterbank» zu profilieren.

Wie spiegelt sich diese Fragestellung in den aktuellen Diskussionen der beiden Verbände? Die Sparkassen aktivieren mit dem «Sparkassen-Finanzkonzept Firmenkunden» ihre Marktbearbeitung, die Genossenschaftsbanken setzen den «VR-FinanzPlan Mittelstand» dagegen. Dass beide damit vor allem das eigene Geschäft ertragssteigernd voranbringen wollen, steht außer Frage und ist legitim. Doch in beiden Verbänden wurden die Kommunikationsdefizite gesehen und Instrumente bereit gestellt, mit denen die Banken und Sparkassen vor Ort intensive Rating-Gespräche unterlegen können.

Das SPP Stärken-Potenzial-Profil steht seit März 2006 den Sparkassen zur Verfügung: Das SPP wird direkt aus dem Rating des Kunden erzeugt und stellt in Form von «Rating-Tachometern» die Ergebnisse aus dem quantitativen und qualitativen Rating dar. So wird dem Firmenkunden die Chance gegeben, seine von der Sparkasse gesehene Ist-Situation einzuschätzen und zu diskutieren. «Darüber hinaus macht das SPP dem Kunden unter Berücksichtigung weiterer Bonitätskriterien die Rating-Note beziehungsweise eventuelle Änderungen in der Rating-Note plausibel. Das SPP kann dem Kunden ausgehändigt werden und dient als Grundlage für das Rating-Gespräch». ⁹ Weitere Ausbaustufen (Premium-Profil) sollen Branchenvergleiche und ausführlichere Analysen ermöglichen. Außerdem sollen dem Kunden betriebswirtschaftliche Erläuterungen, Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten, zum Beispiel Checklisten, zur Verfügung gestellt werden. ¹⁰ «Der Betreuer etabliert sich so als kompetenter Sparringspartner des Unternehmens». ¹¹

Das Instrument ist vorhanden, der Anspruch formuliert. Die Praxis ist in die Entscheidung jeder Sparkasse gestellt. Erfahrungsberichte vom Einsatz des SPP sind dem Autor in den beiden hier zitierten Medien der Sparkassenorganisation noch nicht begegnet. Das gleiche gilt für die Beratungspraxis zum Beispiel im Kreis der Mitglieder des KMU-Berater-Verbandes. Es würde sich lohnen, Erfahrungsaustausch über den Einsatz dieses Instrumentes zu betreiben – und zwar über die beiden Seiten des Besprechungstisches hinweg; also von Sparkasse zu Kunden und deren Beratern. Denn der Ansatz ist auf jeden Fall gut für die Ratingkommunikation.

Der «VR FinanzPlan Mittelstand» der Genossenschaftsbanken stellt das gesamte ganzheitliche Kundenbetreuungskonzept auf die Basis «Unternehmensmanagement (Managementunterstützung, betriebswirtschaftliche Be-

ratung)». ¹² Also wird auch hier ein Anspruch formuliert. In der Rating-Kommunikation ist das praktizierte Instrument das «Unternehmensexposé» aus der Software «MinD.banker». Diese Software unterstützt das Firmenkundengeschäft der Volksbank und Raiffeisenbank vor Ort hinsichtlich Vertrieb, Zusammenarbeit Markt und Marktfolge und als zentraler Baustein mit dem Unternehmensexposé im Kundenkontakt. Auch hier ist der Einsatz eine Entscheidung der einzelnen Bank; derzeit arbeiten bundesweit gut 100 Banken mit MinD.banker, Tendenz kontinuierlich steigend. ¹³

Der Grundgedanke ist der gleiche wie bei den Sparkassen: dem Kunden einen schriftlichen Bericht über seine Ratingsituation mit Hinweisen aus der Sicht der Bank übergeben und darauf das Gespräch über das Rating aufbauen. Die Bank kann den Bericht individuell – zum Beispiel kundengruppenbezogen – konfigurieren. Das visuelle Medium ist in diesem Fall eine Ampelfunktion, die dem Kunden ein klares Signal sendet: «alles im grünen Bereich»; kritisch, wenn rot aufleuchtet beziehungsweise «Gefahr im Verzug», wenn gelb als Frühwarnsignal «blinkt».

Die Berichte der Bankpraktiker aus insgesamt 29 Genossenschaftsbanken auf den beiden «Erfa-Tagen» zu MinD.Banker im Juni 2008 zeigten deutlich und übereinstimmend: das «Unternehmensexposé» kommt bei den Firmenkunden sehr gut an. Es öffnet in nicht unbedingt erwartetem Umfang die «Kommunikationsschleusen»: noch nicht der Bank vorliegende Informationen werden bereitwillig gegeben, Bewertungen zu einzelnen Kennzahlen und Ratingfragen werden offen diskutiert.

Die Genossenschaftsbanken gehen dann noch einen Schritt weiter: die Software «MinD – Managementinstrumente und Dialog» gibt es nicht nur in der «Bankenversion», sondern auch als «MinD.unternehmer». Diese für den Firmenkunden kostenlose Software ermöglicht, die als Chefaufgabe angesprochene Prüfstandarbeit auf der Basis der eigenen Zahlen und eines umfangreichen (zum Teil über das Rating hinausgehenden) Fragenkataloges vorzunehmen. Dabei geben verschiedene Module die Chance, den Umfang einzugrenzen beziehungsweise auszuweiten. Zusätzlicher Clou: für beide Seiten des Ratings liefert die Software Vergleichsangaben. Wenn der Kunde möchte und die Bank ihn frei schaltet, bekommt er die Vergleichszahlen aus dem bundesweiten Datenpool aller Genossenschaftsbanken zu seiner Branche. Ebenso gibt es «Benchmarks» zu den qualitativen Fragen. Und natürlich kann dann der Bericht für die Bank oder zum Beispiel die Gesellschafter direkt aus der Software generiert werden.

Interessanterweise zeigt sich beim Einsatz dieses Instrumentes bei den meisten Banken noch eine gewisse Reserve. Die Implementierung von und der Praxisaufbau im Umgang mit «MinD.banker» steht oft verständlicherweise im Vordergrund. Nicht selten hört man auch das Argument: mit dem Kundengespräch auf Basis des Unternehmensexposés bekommen wir alle Informationen, die wir benötigen und die Kunden wollen dann «MinD.unternehmer» gar nicht mehr.

Diese Argumentation übersieht die bereits oben zitierte Chance: Dem Kunden ein Instrument für die Eigenarbeit



an die Hand zu geben, mit dem er selber (!) arbeiten kann. Das reicht von der Führung des eigenen Bankenspiegels oder der eigenen Vermögens-Schulden-Übersicht bis zur Kennzahlen-Analyse und der Stärken-Schwächen-Betrachtung. Der in «MinD.unternehmer» nutzbare Aktivitätenplan fordert zur Ableitung von Schlussfolgerungen geradezu heraus. Und wenn ein Kunde sich nicht in der Lage sieht, diese ohne externe Unterstützung zu entwickeln und / oder umzusetzen, steht mit dem KMU-Berater-Pool-MinD (Teil des Verbandes «Die KMU-Berater – Verband freier Berater e.V.») sogar ein auf diese Software spezialisierter Beraterpool zur Verfügung, der über einen Kooperationsvertrag mit dem Software-Entwickler BMS Consulting GmbH die Unternehmensseite begleitet. Dies umfasst auch den unter Chefaufgaben angesprochenen kritischen Dialogpartner.

Vermutlich muss in beiden Verbänden die Zielgruppen-Denkweise weiter entwickelt werden: zu den schematischen Größen- oder Branchen-Einteilungen und den zunehmenden Geschäftspotenzialbetrachtungen sollten sich «Kopf-Kategorien» gesellen: welche unserer Kunden – und das geht quer durch alle Größenordnungen – sind von ihrer Mentalität, ihrem Unternehmensein für diese Themen offen – die sprechen wir an. Dort werden die Banken dann auch offene Ohren finden und sich im Markt – und damit auch bei den attraktiven Noch-Nicht-Kunden – profilieren können.

> Rating-Kommunikation – Geschäftspotenzial ohne Ende

Auch das zeigen Rating-Gespräche: wer diese konsequent führt, wird die Markt- und Ertragsziele schneller erreichen. Auf den zitierten beiden Erfa-Tagen des RWGV Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband war auch dies ein offenes Thema.

Der nächste Schritt im Sinne des Gewinner-Gewinner-Spiels sollte sein: Die Bonitätsziele stärker mit den Instrumenten SPP und Unternehmensexposé zu verknüpfen – für beide Seiten! Speziell «MinD.unternehmer» hat das Zeug dazu, wirkliche «Frühwarnsignale» zu geben: die Selbstanalyse des Unternehmens mündend in rechtzeitige Aktivitäten, parallel als Informationslieferant für «MinD.banker».

Wie oft nutzen Banken und Sparkassen heute die Signale aus der Kontoführung noch als «Frühwarnindikatoren»? Die steife Kontokorrentinanspruchnahme ist aus Unternehmenssicht allerdings ein extrem später Hinweis auf «Schiefgelaufenes». Und die durch einen rechtzeitigen und offenen Dialog (!) vermiedene Einzelwertberich-

tigung ist vermutlich «ertragsstärker» als die nächste Versicherungsprovision.

Gezielte und erfolgreiche Rating-Kommunikation stützt mittelfristig die Bonität der Firmenkunden und erhält den Kreditinstituten damit potenzialstarke Ertragslieferanten. Die Schlussfolgerung kann mit Erich Kästner also nur heißen «Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!»

* Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Fußnoten:

- 1 KfW Unternehmensbefragung 2008, Seite 30, Frankfurt Juli 2008 (www.kfw-mittelstandsbank.de)
- 2 A.a.O., S. 77ff, Frankfurt Juli 2008
- 3 A.a.O., S. 29
- 4 A.a.O., S. 3
- 5 A.a.O., S. 4
- 6 A.a.O., S. 29
- 7 A.a.O., S. 81
- 8 Rating Broschüre, Initiative Finanzstandort Deutschland, Frankfurt, September 2006, Seite 22
- 9 Dr. Birgit Felden, Steffen Hartung «Stärken-Potenzial-Profil sorgt für Transparenz im Rating-Gespräch» in: Betriebswirtschaftliche Blätter 12-2005, Seite 659
- 10 A.a.O.
- 11 Jörg Enaux «Rating-Kommunikation im Rahmen der ganzheitlichen Firmenkundenbetreuung», Die Sparkassenzeitung, Sonderveröffentlichung Sparkassentag 2007 vom 9. Mai 2007, Seite 8
- 12 Thorsten Dehne, Yvonne Zimmermann «Mehr Qualität und Vertriebs Erfolg – Der VR FinanzPlan Mittelstand geht in den Roll-out» in: BankInformation 05/2006, Seite 18
- 13 Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsakademie «Erfa-Seminar zu MinD.banker», 17. Juni 2008, Münster, Aussage Dr. Andreas Siemes, Geschäftsführer BMS Consulting GmbH (Entwickler der Software «MinD»), Düsseldorf



Autor



Carl-Dietrich Sander war 20 Jahre lang Banker, zuletzt 9 Jahre als Vorstand einer Volksbank. Seit 1998 berät und trainiert er KMU als freiberuflicher UnternehmerBerater mit den Schwerpunkten Finanzierung/Rating. Im KMU-Beraterverband leitet er die Fachgruppe «Finanzierung-Rating» und mit einem Kollegen den «KMU-Berater-Pool-MinD». www.cd-sander.de
www.kmu-berater-pool-mind.de