



Schwerpunktthema

Nachhaltigkeitsberücksichtigung in der Kreditvergabe an den Mittelstand?

MITTELSTAND & FINANZIERUNG

RDG PRAXISWISSEN

2022-1

NEUIGKEITEN

... aus der Praxis

Frühwarnsystem für GmbHs

... aus dem Hause RDG

[Umfrage] Nachhaltigkeit bei Kreditentscheidungen auch für den Mittelstand?

PRAXISWISSEN

Fall aus der Praxis: Familienbetrieb expandiert

KÖPFE DER RDG

Vorstellung eines neuen Mitarbeiters am Standort Köln

QR- Code zur Umfrage:



VERÄNDERUNGEN

NEUIGKEITEN

... aus der Praxis

FRÜHWARNSYSTEM FÜR GMBHS

ANFORDERUNGEN AN DIE GESCHÄFTSLEITUNG

Das Erkennen von unternehmerischen Risiken stellt eine wichtige Kompetenz für die Geschäftsleitung von GmbHs dar. Statt bereits eingetretene Risiken mit operativer Hektik zu beantworten, sollten sie schon im Vorhinein erkannt und präventiv behoben werden. Dieser Gedanke fand auch Einzug in das seit Januar 2021 in Kraft getretene Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG). In §1 Abs. 1 wird hier festgelegt, dass die Geschäftsleitung fortlaufend Entwicklungen überwachen muss, die den Fortbestand der juristischen Person gefährden könnten. Werden solche Entwicklungen identifiziert, müssen umgehend Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Konkret beinhaltet dies die Einrichtung eines effektiven Krisenfrühwarnsystems.

BEDEUTUNG FÜR STEUERBERATER, WIRTSCHAFTSPRÜFER UND KREDITINSTITUTE

Nicht nur die Geschäftsleitung einer GmbH sollte risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig erkennen. Auch Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie Kreditinstitute sieht der Gesetzgeber dazu verpflichtet:

- Nach §102 des StaRUG haben StB und WP einen Mandanten auf das Vorliegen eines möglichen Insolvenzgrundes und die daran anknüpfenden Pflichten hinzuweisen, wenn entsprechende Anhaltspunkte offenkundig sind.
- Kreditinstitute sind nach BTO 1.2.4 der MaRisk dazu verpflichtet, Kriterien festzulegen, wann ein Engagement einer gesonderten Beobachtung zu unterziehen ist. Ziel ist die zügige Identifikation der problemhaften Engagements, um frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Daraus resultierend hat das Kreditinstitut sicherzustellen, dass es über alle wesentlichen Vorkommnisse bei dem Kreditnehmer informiert wird.

Es zeigt sich, dass ein effektives Frühwarnsystem großen Nutzen für die genannten Parteien bietet, da alle als Initiatoren der Risikoidentifikation infrage kommen.

PROBLEMBEREICHE VON UNTERNEHMEN

Natürlich ist jedes Unternehmen individuell und die Risiken sind abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell. Trotzdem lassen sich ähnliche Problembereiche identifizieren, die betrachtet werden müssen. Dazu gehören:

- **Stakeholder:** Hierzu zählen bspw. Indikatoren wie die Mitarbeiterfluktuation, die Zusammenarbeit mit der Hausbank, die Abhängigkeit zu Kunden und Lieferanten als auch die generelle Stimmungslage im Unternehmen.
- **Strategie:** Dieser Bereich umfasst u. a. die Schnittmenge zwischen Geschäftsmodell und Marktentwicklung, die Digitalisierungskompetenz, das Leitbild des Unternehmens, die Aufbau- und Ablauforganisation und natürlich die zahlenorientierte Steuerung des Unternehmens.

Frühwarnsysteme als Möglichkeit Risiken frühzeitig zu entdecken!

- **Produkte und Absatz:** Wichtig sind hier insbesondere der Marktanteil und die Wettbewerbsintensität, ein gelebtes Marketing- und Vertriebskonzept, ein kontinuierliches Qualitätsmanagement sowie regelmäßige Preisverhandlungen mit Kunden und Lieferanten.
- **Erfolg/Ertrag:** Zu beachten sind hier u. a. die Entwicklung des operativen Ergebnisses, die Umsatz-/ und Gesamtleistungsentwicklung, die Entwicklung und regelmäßige Überprüfung der Kostenstruktur sowie die Entwicklung des Zinsaufwandes.
- **Liquidität:** Näher untersucht werden sollten hier bspw. die Schöpfung von Liquidität durch den Verkauf von Vermögen, bestehende Liquiditätsreserven, die Kreditorenverschuldung und die Veränderungen des Cash-Flows.

INDIKATOREN ZUR ERFASSUNG VON RISIKEN

In einem Frühwarnsystem müssen die einzelnen Indikatoren anhand von Messgrößen definiert werden. Erst so lässt sich eine vergleichbare Risikoerfassung anhand einer Kennzahl realisieren. Außerdem muss eine Grenze festgelegt werden, ab der der Risikofall eintritt und weitere Schritte eingeleitet werden müssen.

Die Nutzung des Frühwarnsystems dient damit dem Fortbestand des Unternehmens – aber auch der Minimierung persönlicher Haftungsrisiken.

Die RDG hat ein solches Frühwarnsystem entwickelt. Der RDG Schnelltest nutzt ein einfaches Scoring-Modell, um eine Orientierung und eine erste Indikation zur Risikoeinschätzung bereitzustellen:

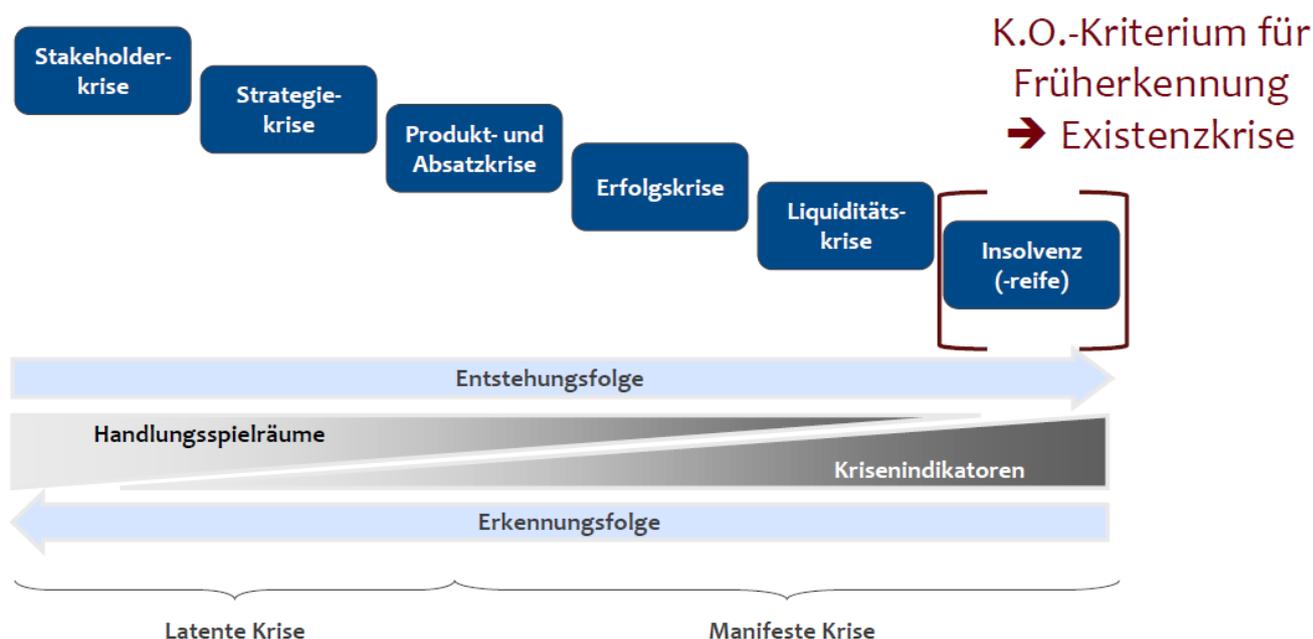
Die Geschäftsleitung, der StB/WP oder die Hausbank füllt den RDG Schnelltest aus. Der RDG Schnelltest weist daraufhin eine erste Indikation anhand eines Risikoindikators aus. Bei erhöhtem Risikoindikator kann die RDG eingeschaltet werden, um

- eine tiefere Analyse vorzunehmen und
- gezielte Maßnahmen zur Risikoreduzierung und Gesundung des Unternehmens zu erarbeiten und so gewünscht direkt umzusetzen.

Der RDG Schnelltest kann unter folgendem Link aufgerufen werden:

<https://www.rdg-gmbh.de/rdg-schnelltest/>

Typische Risikobereiche und ihre Indikatoren



Umfrage zur aktuellen Berücksichtigung von ESG-Kriterien

[UMFRAGE] NACHHALTIGKEIT BEI KREDITENTSCHEIDUNGEN AUCH FÜR DEN MITTELSTAND?

Retten uns die Bienenhotels?

Die Umfrage befindet sich am Ende des Textes!

RELEVANZ

Das Thema der Nachhaltigkeit im Finanzbereich rückt stetig weiter in den Fokus und beschäftigt aktuell sowohl die Politik, Unternehmen als auch private Investoren. Perspektivisch hat die Europäische Union mit ihrem Green Deal der klimaneutralen Wirtschaft das Ziel formuliert bis 2050 keine Netto-Treibhausgase mehr auszustößen, was bedeutet, dass die durch Menschen verursachten Treibhausgas-Emissionen durch Reduktionsmaßnahmen wieder aus der Atmosphäre entfernt werden müssen (durch künstliche oder natürliche Prozesse).

Neben hohen Investitionssummen in den Klimaschutz, werden auch verstärkt nachhaltige Finanzierungen angestrebt und wachsende Anforderungen seitens der Gesetzgeber sind ebenfalls absehbar, sodass ESG-konforme Finanzierungen bald als Standard gelten könnten.

Sollten Nachhaltigkeitsrisiken in die Kreditvergabe miteinbezogen werden?

WAS BEDEUTET DAS FÜR BANKEN UND UNTERNEHMEN?

Durch die steigende Aufmerksamkeit von Politik und Öffentlichkeit in Bezug auf die Einhaltung von bestimmten Grundsätzen der Nachhaltigkeit, kann ein nicht soziales, ökologisches und vertrauenswürdiges unternehmerisches Handeln starken Einfluss auf bestehende Risikoindikatoren haben und somit auch unabhängig von gesetzlichen Vorgaben als durchaus relevant für den Kreditvergabeprozess gesehen werden. Kommende gesetzliche Vorschriften, sowie externe Einflüsse werden Unternehmen, die hohen ESG-Risiken ausgesetzt sind, jetzt und in Zukunft stark beeinträchtigen und klassische Risikofaktoren als Risikotreiber beeinflussen. Studien zeigen, dass nachhaltige Unternehmen zwar nicht unbedingt als profitabler zu sehen sind, aber ein generell niedrigeres Risikoprofil aufweisen und als besser geführt gelten als weniger nachhaltige Unternehmen. Dies dürfte wiederum Einfluss auf die Kapitalkosten und Risikozinsen in der Finanzierung haben. Zusätzlich dazu kann es zu Reputationsrisiken kommen, sobald Unternehmen oder Projekte finanziert werden, die der Umwelt schaden.

Aktuell bestehen verpflichtende Vorgaben nur für größere Unternehmen!

AKTUELLER REGULATORISCHER RAHMEN

Der aktuelle regulatorische Rahmen ist äußerst umfangreich. Für größere Unternehmen, die bedingt durch ihre Größe oder ihre Orientierung am Kapitalmarkt von dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz betroffen sind, gelten verschiedene regulatorische Vorgaben. Diese gelten für Unternehmen, die nach §267 Abs. 3 HGB) und Konzerne (§293 HGB), die jeweils kapitalmarktorientiert sind (§264d HBG) sind und im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Weiterhin zählen hierzu auch Genossenschaften sowie unabhängig von der Kapitalmarktorientierung – große Kreditinstitute, Finanzdienstleistungs- und Versicherungsunternehmen mit im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeitern. Normale GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitern sind also vorerst nicht betroffen.

EU-TAXONOMIEVERORDNUNG:

- gilt für oben definierte Unternehmen, „große“ Unternehmen
- Offenlegung, inwieweit das unternehmerische Handeln eines Unternehmens mit nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten im Einklang steht
- nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten werden definiert und eine Auflistung dieser ist vorzufinden
- Bedingungen für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten werden aufgelistet
- Ziel: Finanzmarkt stabiler gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken werden lassen

AKTIONSPLAN FÜR FINANZIERUNG VON NACHHALTIGEM WACHSTUM DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION:

- kann als Grundlage für die EU-Taxonomieverordnung gesehen werden
- fordert, dass der Beitrag des Finanzsektors zum nachhaltigen Wachstum gesteigert wird
- beinhaltet bereichsübergreifende Empfehlungen und Maßnahmen für bestimmte Bereiche des Finanzsektors
- für Nachhaltigkeits-Ratings wird bspw. gefordert, dass diese transparenter und nachvollziehbarer werden, da es aktuell keine einheitlichen Standards gäbe
- Ziel: Erhöhung der Finanzmarktstabilität durch Berücksichtigung von ESG-Kriterien bei Investitionsentscheidungen

CSR-RICHTLINIEN-UMSETZUNGSGESETZ (CSR-RUG):

- Verpflichtet zu Beginn definierte Unternehmen zur Erweiterung der nichtfinanziellen Berichtspflicht
- Es soll auf Risiken bei der Erbringung von Dienstleistungen und der Herstellung von Produkten in Bezug auf ESG hingewiesen werden
- Lagebericht kann erweitert oder Informationen können in bestehende Abschnitte integriert werden
- dazu können bspw. etablierte Rahmenwerke der Global Reporting Initiative oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex verwendet werden

DER AKTIONSPLAN DER EUROPEAN BANKING AUTHORITY (EBA) ZEIGT:

- wie die EBA den bestehenden Nachhaltigkeitsrisiken entgegenwirken will
- welche Erwartungen Sie in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegungen hat
- ihren Ansatz, um Nachhaltigkeitsrisiken in die Aufsichtsfunktion miteinzubeziehen
- dass Sie die Berücksichtigung auf Basis der bestehenden Richtlinien (EU-Taxonomie, CSR-RUG, Empfehlungen der TCFD) aufbauen wird
- dass, die EBA ihre Arbeit weiter verfeinern und aktualisieren wird (bis 2025 finalisieren)
- dass, sie sich eine proaktive Berücksichtigung von ESG-Kriterien in der Geschäftsstrategie und dem Risikomanagement von Instituten erhofft

Der aktuelle regulatorische Rahmen fokussiert sich auf Unternehmen mit mehr als 500 MA

Leitfaden der
EZB richtet sich
an bedeutende
Institute!

DER LEITFADEN DER EZB ZU KLIMA- UND UMWELTRISIKEN:

- gilt für „bedeutende Institute,“ also die Institute, die direkt von der EZB betreut werden und gilt als Dialoggrundlage
- erachtet es als notwendig, dass Banken Klima- und Umweltrisiken berücksichtigen
- fordert, dass Auswirkungen von Klima- und Umweltrisiken auf das Geschäftsmodell verstanden und überwacht werden, in das Risikomanagement miteinbezogen, im Kreditgewährungsprozess berücksichtigt und auf kritische Liquiditätsabflüsse für das Institut untersucht werden
- nicht von ihr betreute Institute sollen die Richtlinien der National Competent Agencies (bspw. BaFin) beachten

Regulatorik und
Empfehlungen
für den deut-
schen Raum

INDIKATIONEN FÜR DEN DEUTSCHEN RAUM

Für den deutschen Raum hat die BaFin zehn Mittelfristziele und ein Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht, um die Funktionsfähigkeit, Stabilität und Integrität des deutschen Finanzplatzes zu sichern.

Ziele der BaFin in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Finanzsektors

- Mitigation und Analyse von finanziellen Risiken
- Überprüfung der Einhaltung von Offenlegungsvorschriften
- Vermeidung von irreführender Vermarktung von Nachhaltigkeit

Inhalt des Merkblattes zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken

- Hinweise und Hilfestellungen zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken
- Standpunkt, dass sich ESG-Risiken auf bestehende Risikofaktoren auswirken
- ESG-Risiken sollten identifiziert, überwacht, gesteuert, kommuniziert und berücksichtigt werden
- Beispiele für Nachhaltigkeitsrisiken und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft
- Freiwillige Nutzung von Nachhaltigkeitsstandards zur Offenlegung (GRI, DNK)
- Frage: inwieweit Nachhaltigkeitsanforderungen an Dritte gestellt werden können
- Methoden zur Einbeziehung von ESG-Kriterien mit Positivlisten, Ausschlusskriterien, sowie ESG-Screenings

Schließlich wird in Bezug auf klassische Ratings erläutert, dass eine Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken nur stattfinden soll, wenn diese Einfluss auf die gängigen Risikoindikatoren haben. Ansonsten werden ESG-Ratings als Möglichkeit gesehen, um zusätzliche Informationen über mögliche Risiken zu erhalten. Es wird jedoch kritisch gesehen, dass es noch keine einheitlichen Begrifflichkeiten und Standards für ESG-Ratings gibt, sodass eine Vergleichbarkeit gewährleistet werden kann.

Durch das Merkblatt werden jedoch noch keine prüfungsrelevanten Vorgaben getätigt. Dementsprechend entstehen keine verpflichtenden Vorgaben zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien in der Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen.

AUSBLICK UND UMFRAGE ZUR NACHHALTIGKEIT

Abschließend sollte festgestellt werden, dass zwar keine unmittelbaren Vorgaben bei kleineren Banken und Unternehmen, in Bezug auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken in der Kreditvergabe, bestehen, es ist jedoch durchaus abzusehen, dass dies durch die Regulatoren proaktiv gefordert wird. Weiterhin ist mit dem Entwurf des CSRDs abzusehen, dass die Berichtspflicht des CSR-RUGs in Bezug auf nichtfinanzielle Informationen auf kleinere Unternehmen ausgeweitet wird und damit auch direkt größere Unternehmen des Mittelstandes betroffen sein werden. Die neue Richtlinie soll ab Dezember 2022 gelten und ab 2023 werden neue Sustainability Reporting Standards eingeführt, die bis 2024 finalisiert werden sollen.

Vorstehende Ausführungen gehen auf unseren langjährigen Mitarbeiter Nils Goldstrass zurück. Es handelt sich um Ausarbeitungen im Rahmen seiner Master Thesis, die während seines aktuellen Studienaufenthaltes in Südkorea entstanden sind.

Besonders interessant ist, wie Sie aktuell die Situation in ihren Finanzinstituten handhaben. Um ein repräsentatives Bild Ihrer Bewertungen zum Thema Nachhaltigkeit zu bekommen und damit die Master Thesis zu fundieren, bitten wir Sie um rege Teilnahme an der **folgenden kurzen Umfrage**:

<https://www.empirio.de/s/pGLtVlVGUV>



Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit für die kurze Umfrage



PRAXISWISSEN

Metzgerei mit eigener Landwirtschaft

AUSGANGSSITUATION

Bei unserem Fall aus der Praxis handelt es sich heute um einen Kunden aus dem ländlichen Raum. Der Familienbetrieb, eine Metzgerei mit vorgelagerter eigener Landwirtschaft, wird von einem Ehepaar geführt, welches den Betrieb in naher Zukunft an den Sohn übergeben möchte. Allerdings war dies keine einfache Entscheidung. Die Metzgerei hat lediglich eine Filiale und noch dazu sind die Räumlichkeiten und der Verkaufsraum etwas in die Jahre gekommen und haben ihre Kapazitätsgrenze erreicht. Deshalb haben Vater und Sohn sich dazu entschieden, eine hohe Summe in den Ausbau und die Expansion der beiden Gesellschaften zu investieren, bevor die Eltern sich in den verdienten Ruhestand begeben können.

Ziel der Familie war von Anfang an die gesamte Wertschöpfung des Futteranbaus für die Viehhaltung bis zum Verkauf der Ware fast vollständig abzudecken. Damit wollte man sich auf regionale, nachhaltige und qualitativ hochwertige Fleischverarbeitung und Wurstproduktion konzentrieren. Abgerundet wird dieses Angebot durch kreative Eigenkreationen des Juniors, die bei den Konsumenten auf hohe Nachfrage stoßen. In der Vergangenheit hat der Betrieb somit vor allem als familiengeführtes Ladenlokal mit Authentizität und Image sowie gelungener Kommunikation punkten können.

Unklare Bauvorhaben und keine gesicherte Finanzierung!

Aufgrund der Vielzahl an Investitionen war es für alle Beteiligten zunächst nicht einfach, sich einen genauen Überblick über die Finanzierungsstruktur zu verschaffen. Hierin lag auch eine der ersten Aufgaben der RDG, als externe Berater die Vorhaben zu strukturieren und für Kapitalgeber darzustellen. Nach Rücksprache mit der Familie, wurde die Investition in zwei Bauabschnitte aufgeteilt, wobei der zweite Bauabschnitt inklusive eines neuen Ladenlokals erst ab 2025 geplant wurde und somit aus dem eigentlichen Vorhaben außen vorgelassen wurde.

Der erste Bauabschnitt beinhaltet eine Hackschnitzelheizung für die Metzgerei und neue Schlacht- und Produktionsräumlichkeiten, Außengelände, Wartestall, Kühl- und Lagermöglichkeiten sowie Annahme- und Versandbereich für die Metzgerei.

Im Zuge des ersten Bauabschnitts wurde zudem die Digitalisierung des Betriebs entscheidend vorangetrieben. Mithilfe von spezieller Software soll dahingehend beispielsweise die Erhitzungs- und Kühltemperaturen automatisch erfasst und dokumentiert werden. Den derzeit nicht archivierten Rezepturen sollen in einer neu programmierten Software festgehalten und für die verantwortlichen Mitarbeiter zugänglich gemacht werden, sowie perspektivisch Automation durch ein Warenwirtschaftssystem hervorbringen. Im letzten Schritt sollen Kundenbestellungen online abgebildet und frühzeitig in die Produktionsplanung mit einbezogen werden.

HERAUSFORDERUNGEN

- Gesellschaften stoßen an Kapazitätsgrenzen
- Eigenkapital der Metzgerei in der Vergangenheit negativ
- Stark veränderndes Marktumfeld
- Involvierung mehrerer Kreditinstitute sowie einer Bürgschaftsbank
- Im Vergleich zum Umsatz sehr hohe Investition
- Da bereits hohe Kosten für die Planung der Investitionsvorhaben angefallen sind, musste der Liquiditätsbedarf relativ schnell gesichert werden

RDG-BERATUNGSANSÄTZE

- Investitionsvorhaben übersichtlich, insbesondere auch für die Marktfolge dargestellt
- Integrierte Ertrags- und Finanzplanung
- Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit und Liquidität
- Einzelinterviews zum Herausarbeiten von Steigerungspotentialen
- Ausbau des Controllings
- Vorantreiben der Digitalisierung

RDG-ERGEBNISSE

- Aufgrund der Neuinvestitionen kann weiterhin mit Wachstum geplant werden
- Liquidität des Landwirtschaftsbetriebs phasenweise in leichter Unterdeckung, konsolidiert allerdings deutlich positiv
- Unternehmen kann in Zukunft mit steigenden Unternehmensergebnissen planen
- Rechnerische Kapitaldienstfähigkeit über den gesamten Betrachtungszeitraum
- Nachfolge wird dauerhaft in betriebswirtschaftlichen Themenbereichen gecoacht
- Fokus auf regionale, nachhaltige und qualitativ hochwertige Fleischverarbeitung und Wurstproduktion
- Aufbauorganisatorisch steht das Unternehmen auf sehr guten Beinen
- RDG wird weiterhin als betriebswirtschaftlicher Sparringspartner und externer Controller/ Ratgeber konsultiert
- Kunde wurde in Bezug auf die operative Digitalisierungsumsetzung weitervermittelt, Teilaufgaben werden zum Teil outgesourct

Aufgrund der Neuinvestitionen und der gelungenen Hinzunahme der RDG als Beratungsgesellschaft wird das Unternehmen kurz- und mittelfristig nicht von Großunternehmen, neu gegründeten Betrieben und auch nur schwer von bestehenden kleinen Betrieben eingeholt werden können.

RDG-Praxistipp:
Proaktives Handeln mit externer Unterstützung verhindert Liquiditätsprobleme!

ANSPRECHPARTNER

KÖPFE DER RDG

... VORSTELLUNG EINES NEUEN KOLLEGEN

Wir freuen uns, einen neuen Kollegen vorzustellen.

Seit dem 01.01.2022 verstärkt Dr. Frederik Graff unser Team am Standort Köln.



Frederik studierte Psychologie, BWL und Musikwissenschaft an den Universitäten Bonn und Aachen. Nach dem Studium arbeitete er zunächst zweieinhalb Jahre in der Marktforschung und kehrte dann an die RWTH Aachen zurück, wo er sich als Doktorand bzw. PostDoc mehr als zehn Jahre lang in Forschung und Lehre den Themen Personal- und Organisation widmete.

Für die Beratung bringt Frederik darüber hinaus wissenschaftliche Expertise in den Bereichen Verhaltensökonomie und Statistik mit. Seine Erfahrung aus zehn Jahren Hochschullehre lässt er in

die didaktische Weiterentwicklung des RDG-Seminargeschäfts und dessen Digitalisierung einfließen.

Sprechen Sie Frederik insbesondere an, wenn Sie Beratungsbedarf haben zu Themen wie Anreizsysteme, Leistungsbeurteilung, Eignungsdiagnostik, Organisationskultur, Marktforschung, statistische Methoden im Management Reporting oder verhaltensökonomische Methoden in Führung und Vertrieb. Als zertifizierter Prozessmanager (TÜV Rheinland) unterstützt Frederik Sie bei der Analyse, Gestaltung, Einführung und Evaluation operativer Prozesse.

Frederik ist begeisterter Hobby-Schlagzeuger und ehrenamtlich als Schiedsman für die Stadt Bonn tätig, wo er mit seiner Familie lebt. Seit einem Praktikum in Stockholm ist er ein Fan der schwedischen Mentalität und Natur.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

Impressum

Impressum:

RDG Management-Beratungen GmbH
Mathiaskirchplatz 5, 50968 Köln
Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt
Telefon: 0221/935588-0 Telefax: 0221/935588-55
Email: koeln@rdg-gmbh.de Internet: www.rdg-gmbh.de
Sitz der Gesellschaft ist Köln
Handelsregister HRB 50314
USt-ID: DE 227065945

Nachdruck und Weitergabe gestattet.

DIGITALER ANSATZ

Folgen Sie uns auch auf



KLASSISCHE RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

- Bitte senden Sie uns Ihr Excel-basiertes Früherkennungstool zu.
- Bitte informieren Sie uns über aktuelle Weiterbildungsmaßnahmen der Risiko-früherkennung und -vorsorge und den gesamten Weiterbildungskatalog zu.
- Bitte informieren Sie uns über Wege zur qualitativen Optimierung des gewerblichen Kreditgeschäfts.
- Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch für die Beratung. Ein Kunde braucht Hilfe.

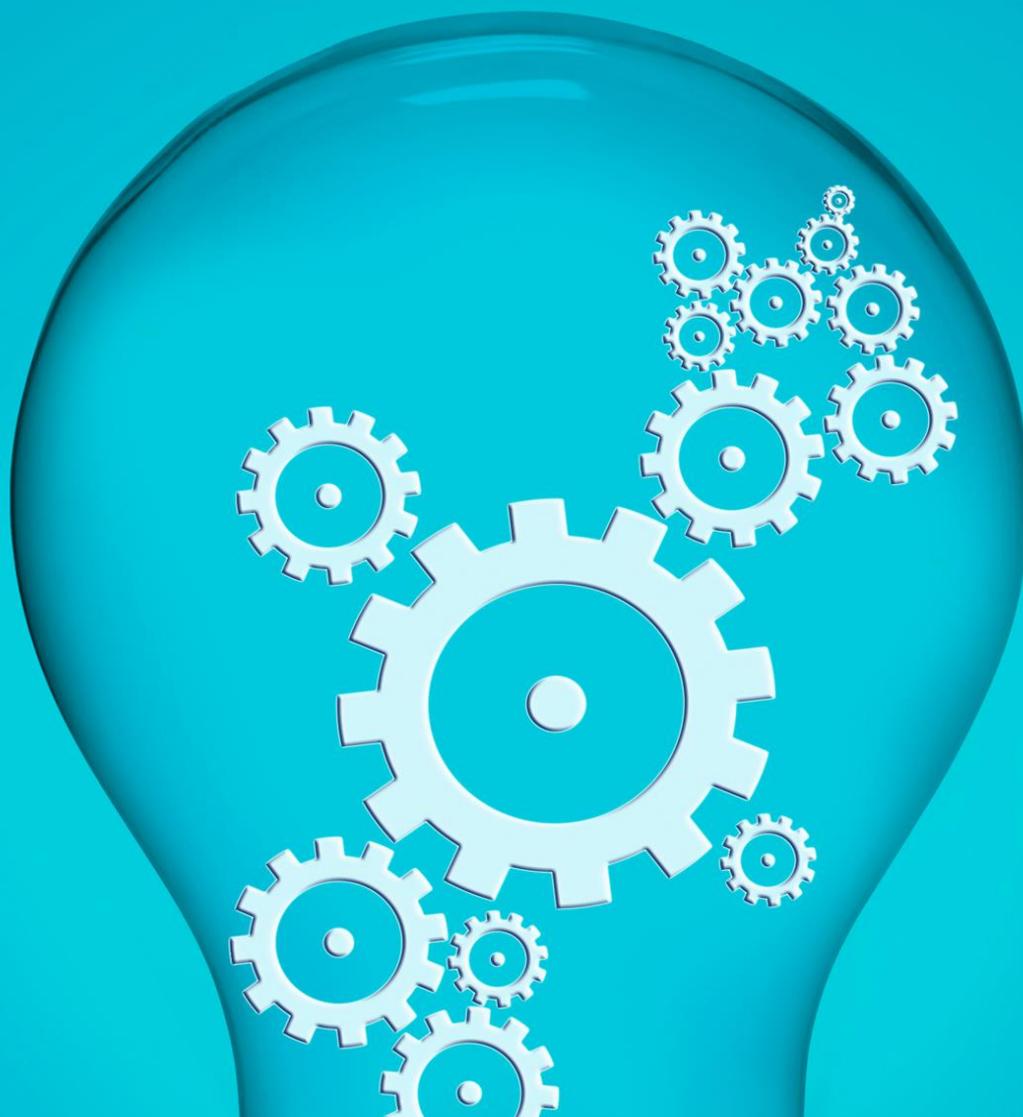
Sämtliche oben aufgeführten Leistungen bieten wir unseren Kontakten vollkommen kostenlos und unverbindlich an.

Name: _____

Kreditinstitut/
Unternehmen: _____

Telefon: _____

Email: _____



RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH · www.rdg-gmbh.de · Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt · HRB 50 314 Köln

KÖLN · Mathias Kirchplatz 5 · 50968 Köln · Tel.: 0221 / 935588 - 0 · Fax.: 0221 / 935588 - 55 · E-Mail: koeln@rdg-gmbh.de

BERLIN · Karl-Marx-Straße 118 · 15745 Wildau · Tel.: 03375 / 217460 - 0 · Fax.: 03375 / 217460 - 9 · E-Mail: berlin@rdg-gmbh.de

STUTT GART · Weidachstraße 5 · 70597 Stuttgart · Tel.: 0711 / 7220779 - 0 · Fax.: 0711 / 7220779 - 9 · E-Mail: stuttgart@rdg-gmbh.de

FRANKFURT AM MAIN · Gartenstraße 143 · 60596 Frankfurt a.M. · Tel.: 069 / 210856 - 00 · Fax.: 069 / 210856 - 99 · E-Mail: frankfurt@rdg-gmbh.de

HAMBURG · Hofweg 5 · 22085 Hamburg · Tel.: 040 / 2533649 - 0 · Fax.: 040 / 2533649 - 119 · E-Mail: hamburg@rdg-gmbh.de

ERFURT · Bonifaciusstraße 15 · 99084 Erfurt · Tel.: 0361 / 551267 - 4 · Fax.: 0361 / 551267 - 6 · E-Mail: erfurt@rdg-gmbh.de

MÜNCHEN · Pettenkoferstraße 37 · 80336 München · Tel.: 089 / 28858486 · E-Mail: muenchen@rdg-gmbh.de