Basel II

Neue Spielregeln bei der Kreditvergabe

Jürgen Braatz,
Geschäftsführer der Ratingwissen GbR, ein Veranstalter von Fachkongressen für Unternehmensfinanzierung, ist nach Stationen in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing von Großunternehmen seit 2003 als Berater für Finanzkommunikation tätig.

Basel II heißt das neue Schreckgespenst des Mittelstandes. Es regelt nach der einjährigen Übergangsphase ab 1.1.2006 und endgültig ab 1.1.2007 die Vergabe von Krediten unter verschärften Bedingungen. Schon jetzt merken die Unternehmen jedoch, dass sich die traditionellen Spielregeln geändert haben. Vom Credit Crunch, der Verweigerung von Krediten durch die Banken, ist die Rede sowie davon, dass Kreditzinsen für alle steigen würden und man mit der Bank nicht mehr vernünftig sprechen könne. An allem soll Basel II Schuld sein. Aber was stimmt davon? Der Beitrag zeigt, was die neuen Regelungen tatsächlich bedeuten, was der Personalleiter wissen muss und was er schon jetzt tun kann.

1 Zeitgemäße Ordnung

Basel II ist eine Einigung der internationalen Banken auf ein zeitgemäßes Ordnungssystem für die Vergabe von Krediten. Es ermöglicht in Zukunft den Banken, die Kosten für Kredite, sprich die Höhe der Zinsen, vom Risiko der verliehenen Gelder abhängig zu machen. Umgekehrt brauchen sie dann je nach Kreditwürdigkeit des Schuldners unterschiedlich viel Eigenkapital. Bisher mussten Banken für jede Geldanleihe acht Prozent Eigenkapital hinterlegen – unabhängig davon, ob es sich um ein risikoloses oder riskantes Finanzgeschäft handelte.

Diese Anpassung durch Basel II ist ein Schritt, den jeder Marktwirtschaftler nur begrüßen kann. Denn bis vor wenigen Jahren herrschte im deutschen Kreditwesen eine Art Sozialismus: Firmen mit hoher Bonität haben letztlich jene mit schlechter Zahlungsfähigkeit subventioniert.

Merkwürdigerweise sprechen auch Wirtschaftsverbände diesen Gedanken kaum aus. Viel lauter sind dagegen die Stimmen von einer künftigen Verteuerung aller Kredite zu vernehmen, was nun definitiv nicht der Fall ist. Denn für die einen wird sich wenig ändern, für die anderen werden die Gelder sogar billiger zu bekommen sein.

2 Bestimmende Elemente

Risiko und Bonität, das sind die Schlüsselbegriffe der Debatte. Die Bank muss sich vor der Kreditvergabe darüber klar werden, welches Risiko sie eingeht, d.h. mit welcher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen die Kreditraten pünktlich und vollständig zahlen kann – oder eben nicht. Bei einer Firma mit hoher Bonität ist dieses Risiko gering, bei einer mit geringer Zahlungsfähigkeit hoch.
Bekannt sind diese Mechanismen schon seit Jahren, denn große Unternehmen werden ständig von den internationalen Ratinggesellschaften, wie Standard & Poor's, Moody's oder Fitch, auf Herz und Nieren geprüft. Schlagzeilen machte zum Beispiel in diesem Jahr die Herabstufung der Autoriesen General Motors und Ford. Deren an den Börsen gehandelte Firmenanleihen sanken sofort im Kurs. Frische Kredite oder Anleihen können die beiden nur noch mit höheren Zinsen bekommen.
Die Ratingnoten geben den Banken und anderen Investoren Anhaltspunkte über die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens. Es ist durchaus nicht so, dass Firmen mit niedriger Bonität kein Geld von Investoren erhalten. Denn unter ihnen gibt es genug Risikofreudige – aber sie lassen sich solch ein Wagnis natürlich bezahlen. Ein **Beispiel** soll den Mechanismus verdeutlichen.

Beispiel

Nehmen wir an, der Ertrag aus einem Kapitalgeschäft beträgt für den Geldgeber ein Prozent. Wenn ihm ein Kredit über eine Million ausfällt, dann muss er neue Kredite über 100 Millionen hereinholen, um seinen Verlust wieder auszugleichen. Bei einer Marge von fünf Prozent sind es entsprechend „nur" 20 Millionen. Bei gleichen Refinanzierungskosten konnte man die Marge durch die Zinshöhe steigern und so an das Risiko anpassen. (Nach Basel II gibt es aber unterschiedlich hohe Eigenkapitalanforderungen, so dass hohe Risiken in Zukunft theoretisch doppelt teurer werden müssten.)

3 Was die Firmen wirklich ärgert

Ein ganz anderer Aspekt wird oft mit Basel II in Verbindung gebracht, hat damit aber wenig bis nichts zu tun: Seit einiger Zeit haben sich die Spielregeln bei der Kreditvergabe völlig geändert. Diese lässt sich nicht mehr gemütlich beim Essen oder Golfspiel zwischen Firmenchef und Leiter der Bank(filiale) aushandeln, sondern urplötzlich müssen Firmen Berge von Papier abliefern. So sehen sie das jedenfalls.
In Wirklichkeit zwingen die „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft" (MAK) die Banken zu diesem geänderten Verfahren. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin) hat diese Vorschrift aufgestellt, weil etliche kleinere Banken und Sparkassen in den letzten Jahren in Konkurs gingen.

Die Öffentlichkeit bemerkte dies zum größten Teil gar nicht – die Pleite der Schmidt-Bank vielleicht ausgenommen. Insolvente Sparkassen nämlich wurden schnellstens von benachbarten Instituten übernommen, was dann „Fusion" hieß und das Image der Sparkassengruppe nicht beschädigte. Bei diesen Geldinstituten hatte es viele traditionelle „Handschlag"-Geschäfte bzw. unsichere Kredite in großer Zahl gegeben, die Institute letztlich in den Bankrott trieben. Die BAFin schreibt deshalb seit kurzem den Banken vor, die Kreditentscheidung anhand von schriftlichen Unterlagen von Personen, welche die Firma und die dortigen Akteure nicht näher kennen, prüfen (und fällen) zu lassen. Das gefällt zwar auch vielen Bankern nicht, weil es gegen den gesunden Menschenverstand zu sprechen scheint. Jedoch müssen alle diese Regeln umsetzen.

4 Was benötigt die Bank?

Berge von Papier wandern also neuerdings im Rahmen des Kreditantragsverfahrens von der Firma zur Bank. Was will bzw. muss sie wissen und warum?
Jede Bankengruppe oder Spezialbank hat ihr spezielles System von Fragen und Bewertungskriterien. In Deutschland haben die Sparkassen, die Volks- und Raiffeisenbanken und die Privatbanken jeweils ihr eigenes Verfahren. Spezialisten kennen sich mit Gemeinsamkeiten, aber auch mit den Unterschieden aus. Deshalb sollten externe Berater, die sich ständig mit dem Thema beschäftigen und up to date sind, diese Expertise ins Unternehmen transportieren. Sie kann in Grenzfällen dem Unternehmen den Zugang zum Kredit überhaupt erst ermöglichen, in anderen Fällen die Kosten der Refinanzierung senken.

■ Die harten Faktoren

Der wichtigste Fragenkomplex kreist um die nackten, harten Zahlen. Hierbei geht es um Bilanzen bzw. Geschäftsabschlüsse, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Anlagespiegel etc. Seltener werden bisher Businesspläne für die kommenden drei bis fünf Jahre verlangt, aber das ändert sich rasch. Gefragt sind gut aufbereitete Zahlenwerke. Firmeninhaber, die noch Pappkartons mit Unterlagen bei der Bank abliefern, haben es schwer, Kredite zu bekommen.
Das Know-how für die Aufbereitung der Daten ist eine Mischung aus betriebswirtschaftlichen, sprachlichen und Layout-Kenntnissen. Das sollte in der Regel im Unternehmen vorhanden sein und muss ggf. in Teams zusammengeführt oder einzelnen Mitarbeitern mit Trainings, Schulungen und Seminaren vermittelt werden. Eine flotte, aber inhaltsarme Powerpoint-Präsentation wird ihren Zweck verfehlen.

Schwieriger wird es bei der Zukunftsaufgabe Businessplan. Grundsätzlich gilt hierbei, wie auch beim internen Risikomanagement: Das Know-how muss Personen obliegen, die dem Unternehmen angehören, bei kleineren dem Geschäftsführer selbst, bei größeren den entsprechenden Abteilungsleitern. Allenfalls in der Übergangsphase kann und muss man sich externer Hilfe bedienen.

Wichtig

Firmenchefs, die zum Kreditgespräch mit ihrem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer erscheinen und diesen das Gespräch führen lassen, gehen das sehr hohe Risiko ein, dass allein aus diesem Grund ihr Kreditwunsch abgelehnt wird. Gefragt ist heutzutage also derjenige, der die Zahlen seines Unternehmens im Kopf hat, präsentieren und erklären kann. Wenn das noch nicht der Fall ist, dann muss er es lernen. Möglicherweise ist hier das pädagogische Geschick des Personalleiters gefragt, der den Chef auf ein externes Seminar schickt. Es kann sich aber auch herauskristallisieren, dass die Einstellung eines kaufmännischen Geschäftsführers die bessere Lösung ist.

■ Die weichen Faktoren

Häufig ist in Beiträgen über Basel II von harten und weichen Faktoren zu lesen, die bei der Kreditentscheidung eine Rolle spielen sollen. Das Wort „weich" hierbei wird häufig missverstanden, weil Unternehmensverantwortliche hoffen, die Bank werde das Know-how, den Einsatzwillen der Mitarbeiter sowie den Spirit und die Kommunikation positiv bewerten. Das wäre sicherlich alles sinnvoll, geschieht aber nicht.
Mit „weichen Faktoren" gemeint sind einerseits Markt- und Branchendaten, andererseits organisatorische Strukturen und Vorkehrungen, die das Unternehmen krisensicher und zukunftsfähig machen. Jeder Kreditgeber verschafft sich eine Meinung über den Markt, in dem sich die kreditsuchende Firma bewegt. Zentralinstitute der Bankengruppen oder externe Dienstleister stellen solche Daten oft zur Verfügung.
Auch die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens spielt eine große Rolle. Die Bauwirtschaft weiß ein Lied davon zu singen, dass sie bei den Geldinstituten unter Generalverdacht steht. Kredite bekommen dortige Firmen kaum noch.
Zu den organisatorischen Strukturen gehört zum Beispiel ein Risikomanagementsystem, sprich ein internes System, mit dem das Unternehmen Risiken erkennen, steuern und abstellen kann. Solch ein Ordnungsgefüge kann auch als Controlling-Instrument genutzt werden, wobei Controlling hier als Steuerung und nicht als Revision zu verstehen ist. Es lässt sich ebenfalls leicht als Instrument erweitern, um den Ratingprozess der Bank zu begleiten, zu simulieren und zu beeinflussen. Wenn das Unternehmen nicht über ein solches Instrument verfügt, muss es sofort handeln.
Es ist gut möglich, dass keine Person in einem kleinen oder mittleren Unternehmen Erfahrungen mit solchen Systemen hat. Daher ist unbedingt die Einstellung eines Mitarbeiters zu erwägen, der möglichst hoch in der Hierarchie angedockt sein muss, weil er bei der Einführung des Systems jede Menge Widerstände überwinden muss (vgl. Dendorfer, Betriebliches Konfliktmanagement – Innovation und Corporate Culture, AuA 10/04, S. 10 ff.).

5 Änderungen als sozialen Prozess gestalten

Ein Risikomanagementsystem einzuführen, geht zunächst allen Mitarbeitern auf die Nerven. Es bringt zusätzliche Arbeitsbelastung, es hinterfragt jegliche Routine. Mitarbeiter wie Vorgesetzte wittern den unangenehmen Geruch der Veränderung. Sie fürchten um liebgewordene Gewohnheiten und fürchten den Wandel.

Praxistipp

Die Einführung des Risikomanagementsystems ist von Beginn an als sozialer Prozess zu begreifen und entsprechend zu strukturieren. Bei Vorhandensein eines Betriebsrats ist dieser mit ins Boot zu holen. Denn aus dem Einführungsprozess können sich weit reichende Folgen ergeben: Umstrukturierungen und Personalabbau einerseits, Einstellungen andererseits. Beides steht intern unter Legitimationsdruck. Überlässt das Unternehmen diesen Prozess Technokraten, ist das Scheitern schon halb vorprogrammiert. Es gibt mittlerweile im Markt eine Fülle von guten externen Beratern, die mit solchen Change-Prozessen Erfahrung haben, und die Sie bei Bedarf verpflichten sollten.

Zur sozialen Prozessgestaltung gehört die Regelung der Unternehmernachfolge (zu den Chancen und Schwierigkeiten vgl. Ditges/Dendorfer, AuA 8/05, S. 460 ff.), die zugleich ein weiterer wichtiger weicher Faktor ist. Firmenchefs ab Mitte 50 sollten der Bank einen fest umrissenen Plan präsentieren können, wer sie kurz- und mittelfristig vertreten und später ersetzen kann.

Fehlt eine solche Regelung, dann erhöht sich aus Sicht der Bank das Risiko des Kredits. Wenn der Firmenchef ausfällt – sei es durch Unfall oder Krankheit – geht möglicherweise unersetzliches Know-how verloren. Beispielsweise verbieten größere Konzerne aus diesem Grund in der Regel ihren Vorstandsmitgliedern, auf Reisen das gleiche Flugzeug zu benutzen.

Um die bisherigen Aussagen noch einmal auf den Punkt zu bringen, seien vor allem Geschäftsführern fünf Fragen gestellt, die jeder für sich beantworten sollte, vgl. **Übersicht**, um für seine Firma die entsprechenden Schlüsse zu ziehen.

Fünf Fragen für Geschäftsführer — **Übersicht**

1. Kennen Sie die Anforderungen Ihrer Hausbank? Haben Sie schon ausführlich mit ihr darüber gesprochen?
2. Ist Ihr Eigenkapital hoch genug, dass Sie zwei schlechte Jahre ohne weitere Verschuldung überstehen können? Wenn nicht, was haben Sie getan, das zu ändern?
3. Haben Sie einen exakten und detaillierten Businessplan für die nächsten fünf Jahre? Kennen Sie ihn?
4. Haben Sie ein funktionierendes Risikomanagement- oder Controllingsystem? Woher wissen Sie, dass es funktioniert?
5. Sind Sie im Betrieb unersetzlich? Welche Maßnahmen haben Sie eingeleitet, um das zu ändern?

6 Bankenrating als Kommunikationsprozess

Was macht nun die Bank mit all den eingereichten Unterlagen? Der Mitarbeiter im „Hinterzimmer" bekommt den Kreditantrag des Unternehmens, möglicherweise mit persönlichen oder schriftlichen Kommentaren seines Kollegen, der das Kreditgespräch geführt hat. Er füttert den Computer mit in der Regel fünf bis 15 Daten und erhält aus dem System einen Vorschlag, wie der Kredit beschieden werden soll. Diesen bearbeitet er ggf. noch manuell weiter. Wie das im Einzelnen geschieht, kann hier außer Acht bleiben.
Wesentlich sind aber folgende zwei Aspekte: Zum einen macht es ihm die Arbeit leichter, wenn die Zahlen gut erfassbar sind und schlicht den Eindruck vermitteln, es mit einer „ordentlichen" Firma zu tun zu haben. Zum anderen kann das Unternehmen doch etwas tun, um mit ihm zu kommunizieren, wenn auch nur indirekt. Es kann nämlich mit Meldungen und Berichten in der Lokal- oder Regionalpresse vertreten sein, durch geschickte Öffentlichkeitsarbeit für ein gutes Image sorgen.

Stichwort Kommunikation: In Zukunft werden sich mittelständische Unternehmen in ihrer Kommunikation mit der Bank oder anderen Investoren an den Regelungen orientieren, wie sie für börsennotierte Gesellschaften gelten. Diese sind bekanntlich verpflichtet, alle Vorgänge im Unternehmen, die einen erheblichen Einfluss auf den Firmenwert haben, sofort zu veröffentlichen.
„Ad-hoc-Publizität" nennt der Gesetzgeber diese unangenehme Pflicht. Denn sie zwingt, Dinge manchmal früher zu melden, als dem Unternehmen lieb ist. Das gilt für positive Nachrichten und erst recht für negative. Auf Mittelständler übertragen heißt das: Wenn die Bank schlechte Nachrichten über die Firma nicht von ihr selbst, sondern zuerst aus der Presse erfährt, besteht für die Beziehung höchste Gefahr.

Praxistipp

Es ist also vorrangige Aufgabe, für einen schnellen Informationsfluss zur Bank zu sorgen. Bei schlechten Nachrichten am besten gleich mit einer konkreten Idee, wie sich die Probleme neutralisieren lassen. Möglicherweise kann das ein Mitarbeiter, der schon bei einer Bank gearbeitet hat, besonders gut. Der wäre dann zu finden.

7 Ratingvorbereitung und -begleitung

Neben dem Rating der Banken gibt es auch eine Reihe von Agenturen und Beratungsunternehmen, die „Externe Ratings", „Pre-Ratings" oder „Ratingvorbereitung" anbieten. Möglicherweise übernimmt aber auch eine herkömmliche Unternehmensberatung entsprechende Aufgaben. Der Nutzen solcher Prozesse kann groß sein, jedoch kommt es immer darauf an, welche Hilfe ein Unternehmen in puncto Rating braucht.
Es gibt viele Fälle, in denen bereits eine Simulation des internen Bankenratings soweit unterstützt, dass die Firma nicht bei der Bank ins offene Messer läuft. Je nachdem, wie groß das Unternehmen ist und wie gut die Strukturen schon jetzt an die Ansprüche der Banken angepasst sind, kann der Bedarf zwischen wenigen Beratungstagen und einem umfangreichen Change-Prozess liegen.
Dies hilft ja nur, die Risiken zu erkennen, nicht aber zu lösen. Wenn zum Beispiel erkannt wird, dass das Unternehmen kein Wissen über seine internen Kosten hat und ein Kostenstellen-Kostenträger-Rechnungssystem eingeführt werden soll, dann ist dies ein nachgelagerter, eigenständiger Prozess.
Es gibt nebenbei gesagt mittlerweile viele Softwarelösungen für die interne Vorbereitung des Bankenratings, die hilfreich sein können. Beim Beschaffen sollte das Unternehmen darauf achten, dass die Schulungskosten der eigenen Mitarbeiter im Paketpreis enthalten sind, damit es sich nicht auf Dauer externes Personal teuer einkauft. Hier müssen sich Finanzabteilung, Beschaffung, IT und Personalbereich ggf. abstimmen, um für das Unternehmen die Lösung zu finden, die unterm Strich die geringsten Kosten verursacht.

8 Wo es Hilfe gibt

Über Basel II und Rating ist viel und leider auch schon viel Falsches geschrieben worden. Orientierung suchen und finden kann man heutzutage bei den Industrie- und Handelskammern. In der Schriftenreihe des DIHK gibt es ein Bändchen mit dem Titel „Rating für den Mittelstand", das Einsteigern zu empfehlen ist. Viele Verbände haben eigene Ratgeber aufgelegt, die speziell auf die Besonderheiten der jeweiligen Branche eingehen. Etliche Banken bieten ähnliche Broschüren an. Sie helfen auch häufig weiter, wenn der Mittelständler einen Ratingberater sucht. Oft hat man dort gute Erfahrung mit einzelnen Beratern gemacht und empfiehlt diese gern.
Schließlich gibt es in fast allen Bundesländern Geschäftsstellen des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW – www.rkw.de), die über zertifizierte Berater verfügen. In einigen Fällen können diese auch noch durch staatliche Fördermittel besonders preiswert für das Unternehmen arbeiten. Last but not least wird sich die Bank einem offenen Gespräch zu keinem Zeitpunkt verweigern und das kreditsuchende Unternehmen beraten.

Checkliste

Fünf Ratschläge für Geschäftsführer

1. Da die Zeiten einer sog. Hausbank vorbei sind, brauchen Sie mindestens zwei Kreditinstitute – von zwei der drei großen Bankengruppen (Sparkassen, VR-Banken, Privatbanken). Pflegen Sie gute und ehrliche Beziehungen zu diesen beiden. Reden Sie gerne über Erfolge, aber verschweigen Sie auch Misserfolge nicht.
2. Hören Sie damit auf, Bilanzen und Geschäftsabschlüsse nur unter der Prämisse aufzustellen, dass möglichst wenig Steuern zu zahlen sind. Das verschleiert die wahre wirtschaftliche Lage und erschwert deshalb die Kreditaufnahme. Sie legen sich selbst Fesseln an und zahlen der Bank später mehr an Zinsen, als sie jetzt bei den Steuern einsparen.
3. Stellen Sie einen Businessplan auf: Wo genau soll Ihr Unternehmen in fünf Jahren stehen? Was genau wollen Sie im laufenden Jahr erreichen? Was genau soll das nächste Jahr bringen? Lassen Sie sich ggf. helfen und beraten, aber bedenken Sie dabei: Es ist Ihr Plan – Sie müssen ihn herbeten können.
4. Bringen Sie Ihr Risikomanagementsystem auf den aktuellen Stand. Begrenzen Sie die Risiken des Ausfalls von Lieferanten und Forderungen, z.B. durch Lieferantenrating, Kreditversicherungen und Factoring.
5. Bauen Sie eine Organisations- und Personalstruktur auf, die den Ausfall jeder Person verkraftet, einschließlich Ihrer eigenen. Machen Sie sich entbehrlich, nur so sichern Sie das Überleben Ihrer Firma.

9 Fazit

Basel II und das Rating können an verschiedenen Stellen im Unternehmen Änderungsprozesse einleiten. Je nachdem, wie gut die Firma nach den geänderten Kriterien der Bank dasteht, ist der Bedarf an externen Beratern, Schulungen und neuem Personal unterschiedlich groß. Jedenfalls bringt Basel II mehr Gerechtigkeit ins Kreditgeschäft. Unternehmen mit guter Bonität brauchen in Zukunft niedrigere Zinsen für Kredite zu entrichten, und solche mit schlechter Zahlungskraft müssen tiefer in die Tasche greifen. Die Banken haben sich ein genaues Urteil darüber zu bilden, und zwar gemäß entsprechender Nachweise der Firmen. Es geht immer um die Grundfrage: Wie sicher ist das Unternehmen aufgestellt? Kann es am Markt bestehen? Wie wird dieser sich entwickeln? Weiß die Firma, was sie tut? Aus Sicht des Kreditinstituts heißt das: Wie sicher kann das Unternehmen seine Schulden pünktlich und vollständig zurückzahlen? Insofern seien abschließend den Geschäftsführern fünf Ratschläge mit auf den Weg gegeben, vgl. **Checkliste**, die sie beherzigen sollten.

Kurz zusammengefasst

Um die Kriterien der Bank kommt kein Unternehmen herum, wenn es von ihr Kredit will. Deshalb muss der Unternehmer sich darüber informieren und darauf einstellen, möglicherweise umfangreiche Änderungen vornehmen, z.B. einen Businessplan erstellen oder ein Risikomanagementsystem einführen. Auch hat er ab seinem 50. Lebensjahr an einen Nachfolger zu denken.

Die Einstellung auf die Anforderungen der Banken setzt also eine Reihe von Prozessen in Gang, die auch der Personalleiter als soziale Prozesse erkennen und gestalten muss. Jenseits der Fragen „Wen schult die Firma?" „Wen stellt sie ein, und wen entlässt sie?" hat er aufgrund seiner besonderen sozialen Kompetenz und qua Amt eine Mitverantwortung für das Gelingen solcher Change-Prozesse. Das Unternehmen insgesamt muss darüber hinaus nicht nur intern, sondern auch extern das Rating durch die Banken als Kommunikationsprozess begreifen und gestalten.

Anzeige

Schwieriger Geschäftsalltag ist zu bewältigen ...

198 Seiten, Paperback,
Bestell-Nr.: 504 005 8
€ 14,90

Gabriele Cerwinka/Gabriele Schranz
Nervensägen
So zähmen Sie schwierige Mitarbeiter, Chefs und Kunden

Der Kunde findet immer was zu nörgeln? Im Berufsleben hat jeder mit Nervensägen zu tun, Zeitgenossen, die in manchen Situationen die beste Stimmung vermiesen und die Motivation nachhaltig dämpfen.
Die Kommunikationstrainerinnen Gabriele Cerwinka und Gabriele Schranz haben eine viel bessere Methode zur Nervenschonung auf Lager: In einem 3-Stufen-Aktionsplan lernt der Leser, seine ganz persönliche Nervensäge zu identifizieren, seine eigenen Reaktionen zu analysieren und zu hinterfragen und schließlich einen friedlichen Umgang mit dem Unruhestifter zu finden.

164 Seiten, Paperback,
Bestell-Nr.: 504 006 6
€ 14,90

Roland Leonhardt
kurz & bündig
Prägnant und verständlich schreiben
Zeit ist ein knappes Gut – für Texter ebenso wie für Leser und Zuhörer.

In der Geschäftswelt sind deshalb präzise Informationen besonders wichtig. Doch der Kommunikationsalltag sieht leider anders aus: Verschachtelte Satzungetüme, Fremdwörter und Fachausdrücke erschweren das Verständnis und verbreiten Langeweile. Dem Motto „In der Kürze liegt die Würze" verpflichtet, hat Roland Leonhardt einen Fundus an Satzhilfen, Textbausteinen, Abkürzungen und Redewendungen für alle, die sich kurz fassen müssen und wollen, zusammengestellt.

230 Seiten,
Paperback
Bestell-Nr.: 504 007 7
€ 19,90

Ulrike Manhart
Höre – rede – siege!
Leitfaden für erfolgreiches Verhandeln!

Mit diesem Buch lernen Sie, aus jeder Verhandlungssituation als Sieger hervorzugehen! Zielgruppe: Führungskräfte und alle, die es werden wollen; Marketing, PR-Manager

Weitere Fachbücher unter: www.wirtschaftsfachbuch.de

Preisänderungen und Liefermöglichkeiten vorbehalten.

huss

HUSS-MEDIEN GmbH
Versandbuchhandlung
10400 Berlin

Direkt-Bestell-Service:
Tel. 030 421 51 325 · Fax 030 421 51 468
E-mail: versandbuchhandlung@hussberlin.de

Jetzt bestellen!

Expl.	Bestell-Nr./ISBN	Autor/Titel	€/Stück
	504 005 8	Nervensägen	14,90
	504 007 7	Höre – rede – siege!	19,90
	504 006 6	kurz & bündig	14,90

Ich bestelle zur Lieferung gegen Rechnung zzgl. Versandspesen zu den mir bekannten Geschäftsbedingungen bei der
HUSS-MEDIEN GmbH Versandbuchhandlung 10400 Berlin

KUNDEN-NR.:
(siehe Adressaufkleber oder letzte Warenrechnung)

Firma/Name, Vorname
Branche/Position z. Hd.
Telefon Fax
e-mail
Straße, Nr. Postfach
Land/PLZ/Ort
Datum/Unterschrift AuA 09/05