



DARLEHENS AUSSCHREIBUNG RICHTIG GEMACHT

Webinar Kommunalverlag



BDO und
FRC - Finance & Risk Consult GmbH
22. Juni 2021



IHRE VORTRAGENDEN



Michael
Grahammer
Partner

+43 5 70 375 - 6012
+ 43 664 43 099 04
michael.grahammer@bdo.at



Markus
Unterhofer
Senior Consultant

+43 5 70 375 - 8823
+43 664 60 375 - 8823
markus.unterhofer@bdo.at



Heinz
Hofstaetter
Partner FRC

+43 664 816 34 28
heinz.hofstaetter@frc-consult.com



INHALTE

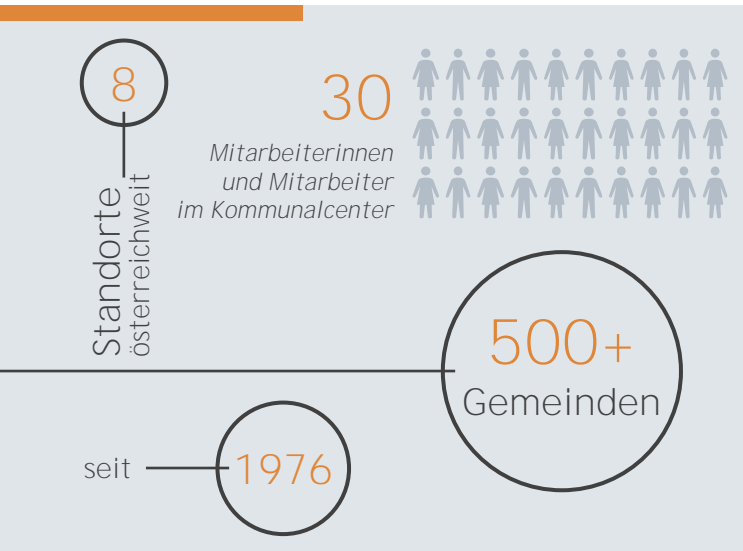
- 01 - Vorstellung BDO und FRC
- 02 - Finanzierungsaufnahme im kommunalen Bereich
- 03 - Ausschreibung Kassenkredit
- 04 - Ausschreibung Investitionsprojekt
- 05 - Exkurs: Finanzierung von Covid-Abgängen
- 06 - Finanzierungsumfeld und Quick-Wins

01

VORSTELLUNG BDO UND FRC

BDO IN ÖSTERREICH - KOMMUNAL

Ihr lokaler Partner für Gemeinden und Städte

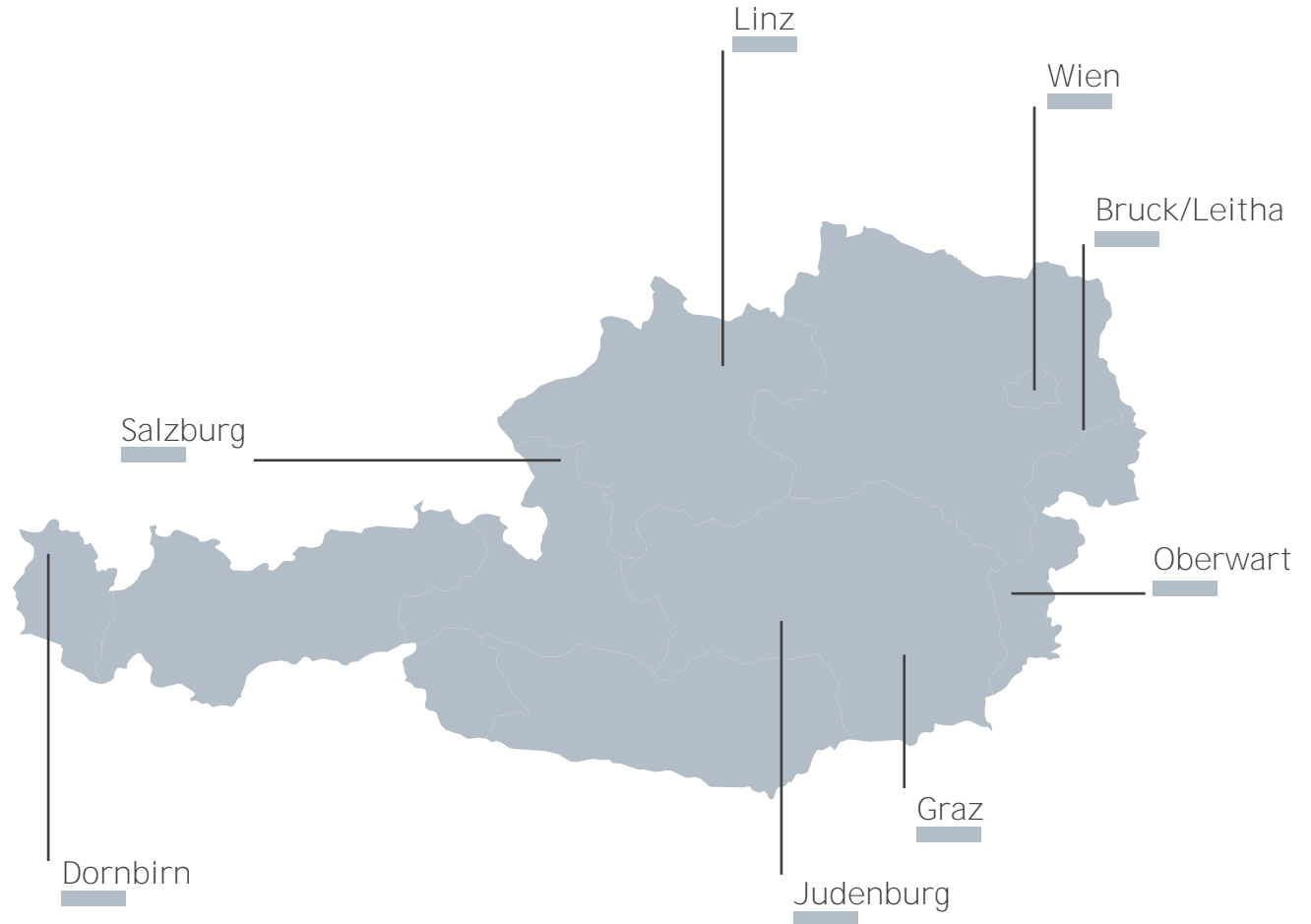


”

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden für jedes kommunale Problem wirksame und maßgeschneiderte Lösungen. “

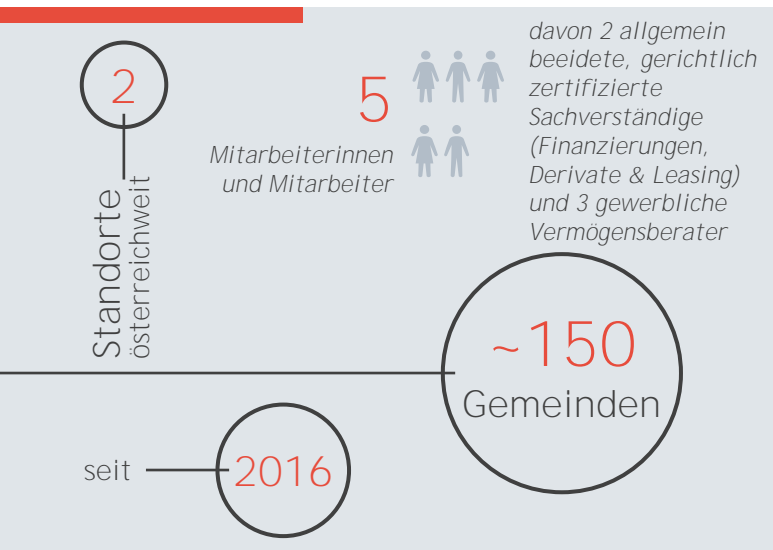


Peter Pilz
Partner, Head of Public



FRC - FINANCE & RISK CONSULT GMBH (FRC)

Kommunaler Dienstleister im Bereich Finanzierung, Public Finance & Risikomanagement



- ▶ Der externe Dienstleister im Bereich Finanzierungen für Kommunen
- ▶ Niederlassungen in St. Pölten & Eisenstadt
- ▶ „Ausgelagerte“ Finanzabteilung, FRC wickelt ab, Gemeinde entscheidet und hat stets die Handlungshoheit
- ▶ Laufendes Finanzierungscontrolling für das Finanzierungsportfolio
- ▶ Vorbereitung und Durchführung von Finanzierungsausschreibungen, digital und analog - umfassendes Ausschreibungsservice
- ▶ Analysetätigkeit: negative Zinsindikatoren, Optimierungen Finanzierungsportfolio, Guthaben und Veranlagungen
- ▶ Reporting und Empfehlungen

”

Maßgeschneiderte Kundenpartnerschaft und Transparenz werden bei uns groß geschrieben. Erst wenn unsere Kunden zufrieden sind, sind auch wir zufrieden.

“



Heinz Hofstaetter
Geschäftsführender Gesellschafter FRC

+43 664 816 34 28

”

Fairness auf den Finanzmärkten - regelmäßige Kontenprüfung hilft, die korrekte Kontenabrechnung zu garantieren und nicht zu viel an Zinsen zu bezahlen.

“



Werner Lehner
Geschäftsführender Gesellschafter FRC

+43 664 246 99 80

FRC – Finance & Risk Consult GmbH

3100 St. Pölten, Birkengasse 53
7000 Eisenstadt, Bergstraße 10

M support@frc-consult.com
W www.frc-consult.com



Unser Podcast – FRC ON AIR
<https://onair.frc-consult.com>

02

FINANZIERUNGS- AUFNAHME IM KOMMUNALEN BEREICH

AUFGRUND IHRER VIELFÄLTIGEN AUFGABEN ERGEBEN SICH IM KOMMUNALEN BEREICH EINE VIELZAHL AN FINANZIERUNGSANLÄSSEN

Kommunale Aufgabenbereiche

- ▶ Erfüllung der kommunalen Aufgaben in den Bereichen Meldewesen, örtliche Raumplanung und Baupolizei, Brandschutz und Rettungswesen, Verwaltung der Gemeindefinanzen
- ▶ Wasserversorgung und Abwasserentsorgung
- ▶ Abfallentsorgung
- ▶ Erhaltung von Straßen und technischer Infrastruktur
- ▶ Erhaltung von Schulen, Kindergärten und -tagesstätten
- ▶ Förderung von Kultur, Sport und Vereinswesen
- ▶ Sozial- und Pflegeinfrastruktur

Finanzierungsanlässe



Finanzierung von Investitionsprojekten



Vorfinanzierung von Fördermitteln für Projekte



Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit durch Inanspruchnahme eines Kassenkredits

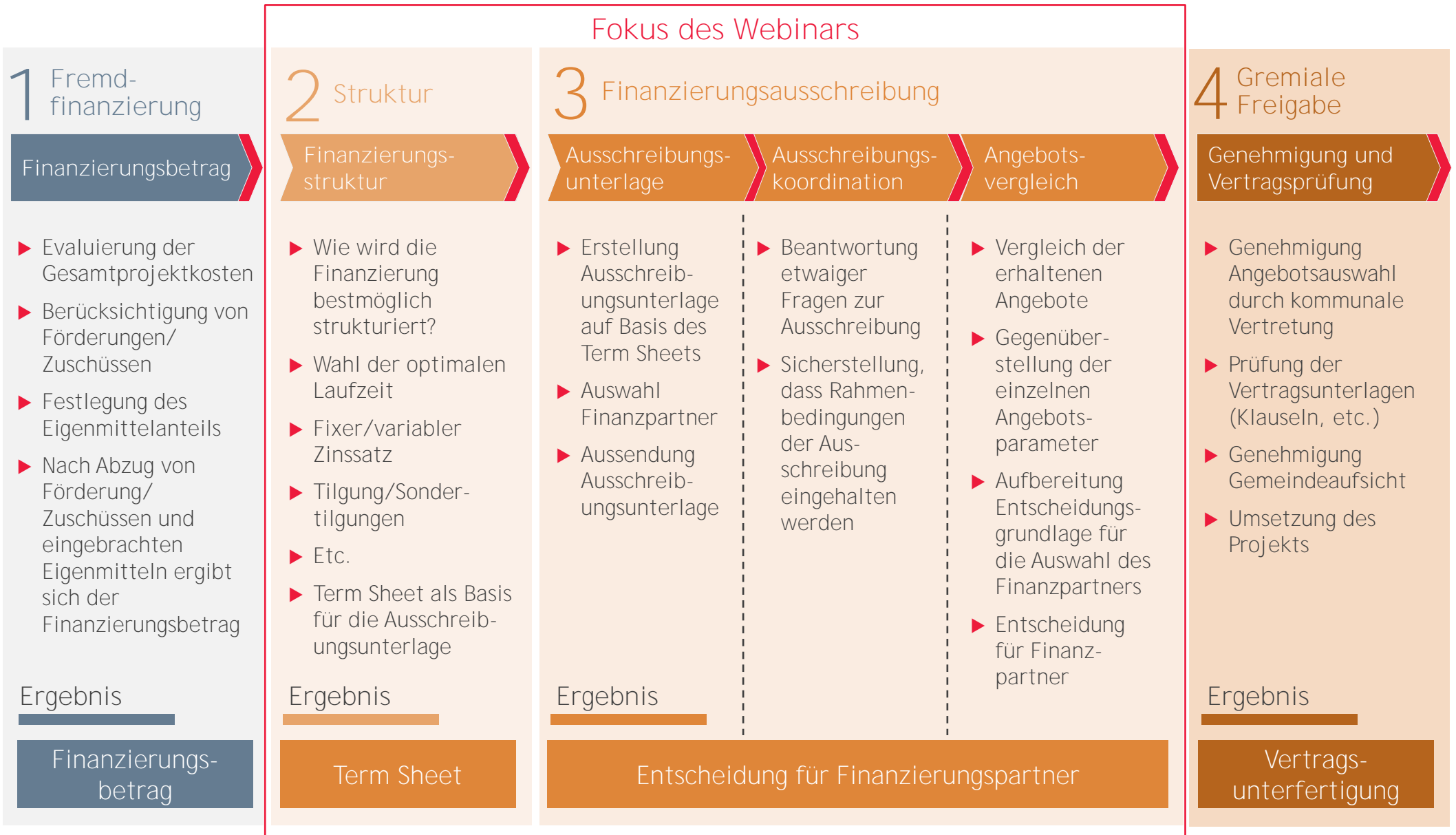


Finanzierung von ausgegliederten Gesellschaften



Finanzierungsbeiträge für Verbundprojekte (Wasser-Abwasser, Schulen, etc.)

JE NACH FINANZIERUNGSVORHABEN GESTALTET SICH DER PROZESS BIS ZUR SICHERSTELLUNG DER FINANZIERUNG VERSCHIEDEN AUFWENDIG



03

AUSSCHREIBUNG KASSENKREDIT

AUF BASIS DER JEWEILIGEN GEMEINDEORDNUNG SIND KASSENKREDITE ZUR SICHERSTELLUNG DER LIQUIDITÄT VORGEGEHEN

Rechtliche Grundlagen Kassenkredite

§ 81 Liquidität, Kassenstärker, Begründung von Konten und Sparbüchern

(2) Zur rechtzeitigen Leistung von Auszahlungen kann die Gemeinde Kassenstärker (Kontokorrentkredite, Barvorlagen und Ausleihungen bei Versicherungsgesellschaften) bis zu einem **Sechstel der „Summe Erträge des Ergebnisvoranschlags Gesamthaushaltes“** sowie für eine wirtschaftliche Unternehmung gemäß § 71 Abs. 4 und 7 Kassenstärker bis zu einem Sechstel der im Wirtschaftsplan vorgesehenen Gesamterträge in Anspruch nehmen. Kassenstärker sind innerhalb eines Jahres abzudecken, sofern der Gemeinderat nicht eine Verlängerung dieser Frist beschlossen hat.

Gemeindeordnung Steiermark, Stand 7.6.2021

§ 74 Kassenkredite

(1) Zur rechtzeitigen Leistung von Auszahlungen des Finanzierungshaushalts des laufenden Haushaltsjahrs, ausgenommen sind die im Nachweis der Investitionstätigkeit dargestellten Projekte, kann die Gemeinde Kassenkredite (Kassenstärker) aufnehmen. (2) Kassenkredite sind aus Einzahlungen des Finanzierungshaushalts des laufenden Haushaltsjahrs innerhalb des Haushaltsjahres zurückzuzahlen. Einzahlungen für die im Nachweis der Investitionstätigkeit dargestellten Projekte sind dafür nicht zu verwenden. (3) Die Gesamtsumme der Kassenkredite darf ein Sechstel der veranschlagten Einzahlungen des Finanzierungshaushalts des laufenden Haushaltsjahrs nicht überschreiten.

Gemeindeordnung Burgenland, Stand 7.6.2021

- ▶ *Das maximal mögliche Volumen für Kassenkredite ist jedes Jahr unterschiedlich hoch und orientiert sich an den geplanten Einnahmen.*
- ▶ *Die Rückzahlung der Kassenkredite erfolgt innerhalb des jeweiligen Haushaltsjahrs.*
- ▶ *Aufgrund der jährlich unterschiedlichen Höhe und der Laufzeit von einem Jahr ist eine jährliche Neuausschreibung des Kassenkredits zu empfehlen, um die bestmöglichen Konditionen zu erhalten.*

FÜR DIE JÄHRLICHE AUSSCHREIBUNG DES KASSENKREDITS IST EINE KURZE UNTERLAGE MIT ENTSPRECHENDEN ECKPUNKTEN AUSREICHEND

Die Vorgabe klarer Angebotsparameter stellt die Vergleichbarkeit sicher

Inhalte der Ausschreibungsunterlage

- ▶ Informationen zur ausschreibenden Stelle und Ansprechpersonen
- ▶ Betrag
- ▶ Laufzeit
- ▶ Fixe bzw. variable Verzinsung
- ▶ Angabe des gewünschten Zinsindikators (z.B. 3M-EURIBOR) bzw. Alternative
- ▶ Angabe des Aufschlages
- ▶ Zinssatz bei Angebotsabgabe
- ▶ Überziehungszinsen
- ▶ Angebot für Habenzinsen - Information betreffend etwaiger Verwarentgelte für Guthaben
- ▶ Auflistung möglicher Gebührenpositionen (Kontoführung, Buchungsentgelt, Telebanking, elektronischer Umsatz, sonstige Kosten etc.)
- ▶ Frist für die Angebotsabgabe
- ▶ Gültigkeit des Angebots

KURZE FRISTEN
SICHERN EINE
ZÜGIGE
ABWICKLUNG

AUSSCHREIBUNG INVESTITIONS- PROJEKT

Nutzen Sie Ihre kostbare Zeit für Ihre Hauptaktivitäten und lagern Sie Prozesse aus. Damit optimieren Sie das Ergebnis.

VOR DURCHFÜHRUNG DER EIGENTLICHEN FINANZIERUNGS- AUSSCHREIBUNG SIND WESENTLICHE BEREICHE ZU BETRACHTEN

MHP, Maastricht und Zahlungsplan

Zu betrachtende Bereiche



Auswirkungen MHP und Maastricht

- ▶ Klarheit über die Gesamtkosten des Investitionsprojekts
- ▶ Eingebrochenes Eigenkapital und Finanzierungsbetrag
- ▶ Auswirkungen des Investitionsprojekts auf den MHP in Bezug auf Zins- und Tilgungsbelastung
- ▶ Auswirkungen auf die Maastrichtkriterien
- ▶ Wirtschaftlichkeitsüberlegungen

Zahlungsplan

- ▶ Sind Anpassungen bei Gebühren oder anderen Einnahmen notwendig, um das Projekt gegen zu finanzieren?
- ▶ Wann werden welche Mittel während der Umsetzungsphase (Bauphase) benötigt?
- ▶ Sind entsprechende Fördermöglichkeiten evaluiert und fixiert worden und wann sind die Zahlungsflüsse aus diesen Mitteln eingeplant?

Umsetzung in der Praxis



Auswirkungen MHP und Maastricht

- ▶ Bau eines neuen Gemeindezentrums, Bauzeit 3 Jahre
- ▶ Gesamtprojektkosten EUR 40 Mio. Eigenkapitalanteil EUR 5 Mio. und Fremdfinanzierung EUR 35 Mio.
- ▶ Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in unterschiedlichen Szenarien

Zahlungsplan

- ▶ Für die Finanzierbarkeit des Projekts wurde eine Erhöhung der kommunalen Tourismuseinnahmen eingeplant.
- ▶ Gemeinsam mit der Finanzabteilung wurde der entsprechende Zahlungsplan für die Bauphase unter Berücksichtigung von Förderzuschüssen erstellt.
- ▶ Fixierung des geplanten Ausfinanzierungsbetrages

VOR DURCHFÜHRUNG DER EIGENTLICHEN FINANZIERUNGS- AUSSCHREIBUNG SIND WESENTLICHE BEREICHE ZU BETRACHTEN

Auszahlungs- und Tilgungsstruktur, Verzinsung

Zu betrachtende Bereiche



Auszahlungs- und Tilgungsstruktur

- ▶ Finanzierungslaufzeit
- ▶ Überlegungen zur Struktur der Tilgung → Sondertilgungsmöglichkeiten aufgrund von Förderauszahlungen, Vermögensveräußerungen etc.
- ▶ Veränderliche Tilgungsraten aufgrund temporärer Mehreinnahmen oder Tilgungsaussetzungen
- ▶ In welchen Tranchen erfolgt die Kreditzuteilung?

Verzinsung

- ▶ Variable oder fixe Verzinsung
- ▶ Kombination aus beiden Varianten
- ▶ Zinsfixierung
- ▶ Sondertilgungsmöglichkeiten und fixe Verzinsung

Umsetzung in der Praxis



Auszahlungs- und Tilgungsstruktur

- ▶ Die Auszahlung erfolgt in 4 definierten Tranchen als Voraussetzung für die Zinsfixierung vor Baubeginn.
- ▶ Die Rechnungsbegleichung wird über ein Baukonto geführt und durch die Auszahlung der 4 Finanzierungstranchen abgedeckt.
- ▶ Für die Auszahlungstranchen wurden tilgungsfreie Zeiten vereinbart, um erst nach Projektabschluss mit der Tilgung zu starten.

Verzinsung

- ▶ Im erstellten Term Sheet wurden drei Zinsvarianten angegeben: variabel, fix mit Ziehung sofort, fix mit Ziehung in Tranchen.
- ▶ Ziel war eine sofortige Zinsfixierung, um eine Gesamtdarlehenslaufzeit von 23 Jahren zu erreichen.
- ▶ Dieses Ziel wurde mit einem Zinssatz von 0,68% p.a. auf 23 Jahre vor Beginn der Bauzeit erreicht.

VOR DURCHFÜHRUNG DER EIGENTLICHEN FINANZIERUNGS- AUSSCHREIBUNG SIND WESENTLICHE BEREICHE ZU BETRACHTEN

Sicherheiten und Covenants, Nebengebühren

Zu betrachtende Bereiche



Sicherheiten und Covenants

- ▶ Überlegungen, ob seitens der Bank Sicherheiten gefordert werden könnten
- ▶ Welche Sicherheiten wären aus Gemeindesicht möglich (Hypotheken, Haftungen, Zessionen etc.)?
- ▶ Gedanken betreffend Covenants (= zusätzliche Vertragsklauseln) wie Auszahlungsvoraussetzungen, Vereinbarungen betreffend Verschuldungsgrad, Eigenmittelquote etc.

Nebengebühren

- ▶ Fallen zusätzliche Kosten für die Sicherheitenbestellung an? Etwa Eintragungsgebühren für Pfandrechte, Haftungsprovisionen etc.?
- ▶ Berücksichtigung von Bearbeitungsgebühren und laufende Kosten, die die Bank für die Kreditgestionierung verrechnet
- ▶ Berücksichtigung von Schätz- bzw. notwendige Gutachterkosten

Umsetzung in der Praxis



Sicherheiten und Covenants

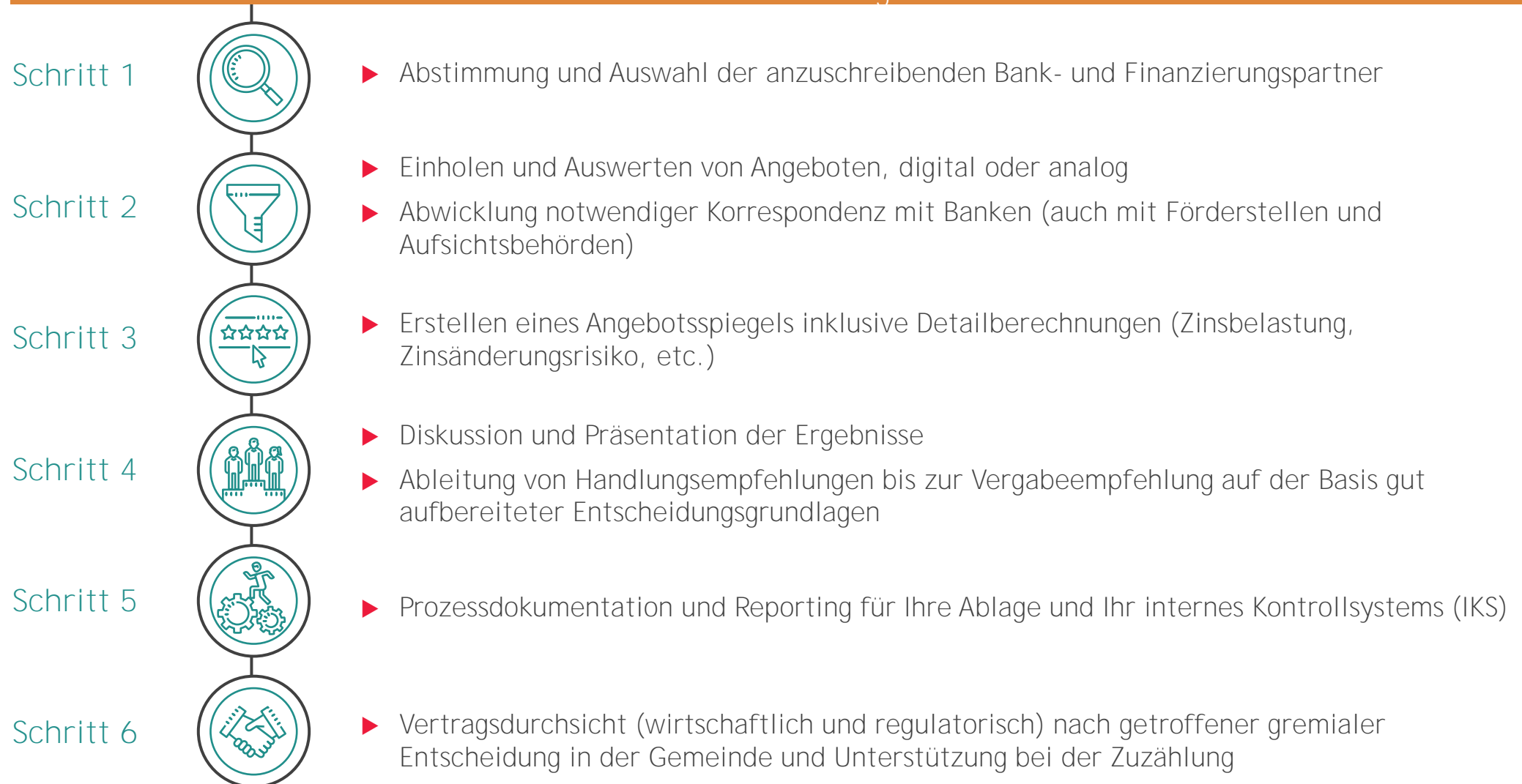
- ▶ Vereinzelt Angebote der Ausschreibung enthielten Sicherheiten in Form von Hypotheken auf der Projektliegenschaft.
- ▶ Im gegenständlichen Beispiel konnte die Finanzierung ohne Sicherheiten dargestellt werden.
- ▶ Der Finanzierungspartner verzichtete in der Vertragsgestaltung auf Covenants.

Nebengebühren

- ▶ Bearbeitungsgebühren für die Krediteinräumung wurden entsprechend verrechnet. Bei den Angeboten der Finanzierungspartner gab es hier deutliche Unterschiede.
- ▶ Kosten für Schätzungen wurden in verschiedenen Angeboten mitangeführt.
- ▶ Bereitstellungsgebühren für die Vorhaltung der Finanzierungsmittel wurden im gegenständlichen Beispiel nicht verrechnet.

AUSGEHEND VOM TERM SHEET WIRD DIE FINANZIERUNG AUSGESCHRIEBEN, ANGEBOTE VERGLICHEN UND ENTSCHIEDEN

Das abgestimmte Term Sheet bildet unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Bereiche die Basis für die Ausschreibung.



WIRTSCHAFTLICHE UND VERTRAGLICHE ERFOLGSFAKTOREN ENTSCHEIDEN ÜBER EIN GUTES AUSSCHREIBUNGSERGEBNIS

BDO und FRC können diese Erfolgsfaktoren sicherstellen

Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren

- ▶ Tilgungsfreie VS Tilgungsphase, Sondertilgungen?
- ▶ Absoluter Zinssatz auf der Basis welches Referenzsatzes - **„Zukunftstauglichkeit“ der Referenzsätze?**
- ▶ Mit oder ohne Floor?
- ▶ Zinssatzänderungsrisiko bei variablen Zinsen vs. Fixzinssätze
- ▶ Zeitpunkt der Fixierung des Zinssatzes bei Fixzinssätzen [Angebot VS Auswertung VS Vergabebeschluss VS Vertragsunterzeichnung VS Zuzählung(en)] - Was beschließt das Entscheidungsorgan?
- ▶ Zinsverrechnung, Nebenkosten und Sicherheiten

Vertragliche Erfolgsfaktoren

- ▶ Allgemeine Vertragsgestaltung und Sonderregelungen für Poolingkunden?
- ▶ Änderungsklauseln im Vertrag hinsichtlich der Möglichkeiten, Zinssätze in der Zukunft anzupassen
- ▶ Margenbindungsfristen
- ▶ Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

Vorteile durch die Beauftragung von BDO und FRC

- ▶ Neutrale bzw. unabhängige Ergebnisse, auch wesentlich bei Berücksichtigung des regionalen Faktors (Regionalpartnerschaft)
- ▶ Bestkonditionen; die Kommune ist stets am Markt und nutzt die ständig veränderten Marktverhältnisse bei den Banken aus
- ▶ Zeitersparnis durch die Auslagerung
- ▶ FRC - Pooling Effekt
- ▶ Reporting und Dokumentation
- ▶ Persönliche Betreuung über den gesamten Prozess

05

EXKURS: FINANZIERUNG VON COVID- ABGÄNGEN

COVID-19 FÜHRT ZU SINKENDEN EINNAHMEN UND STEIGENDEN AUSGABEN UND DAMIT ZU NEUEN ANFORDERUNGEN AN DIE FINANZIERUNG

Erhöhte Ausgaben

- ▶ Gesundheitsdienste
- ▶ Krankenhäuser
- ▶ Überwachung der Einhaltung von Covid-19-Maßnahmen
- ▶ Krisenstäbe
- ▶ Stärkung der Jugendhilfe
- ▶ Stärkung der Sozialhilfe
- ▶ etc.



Sinkende Einnahmen

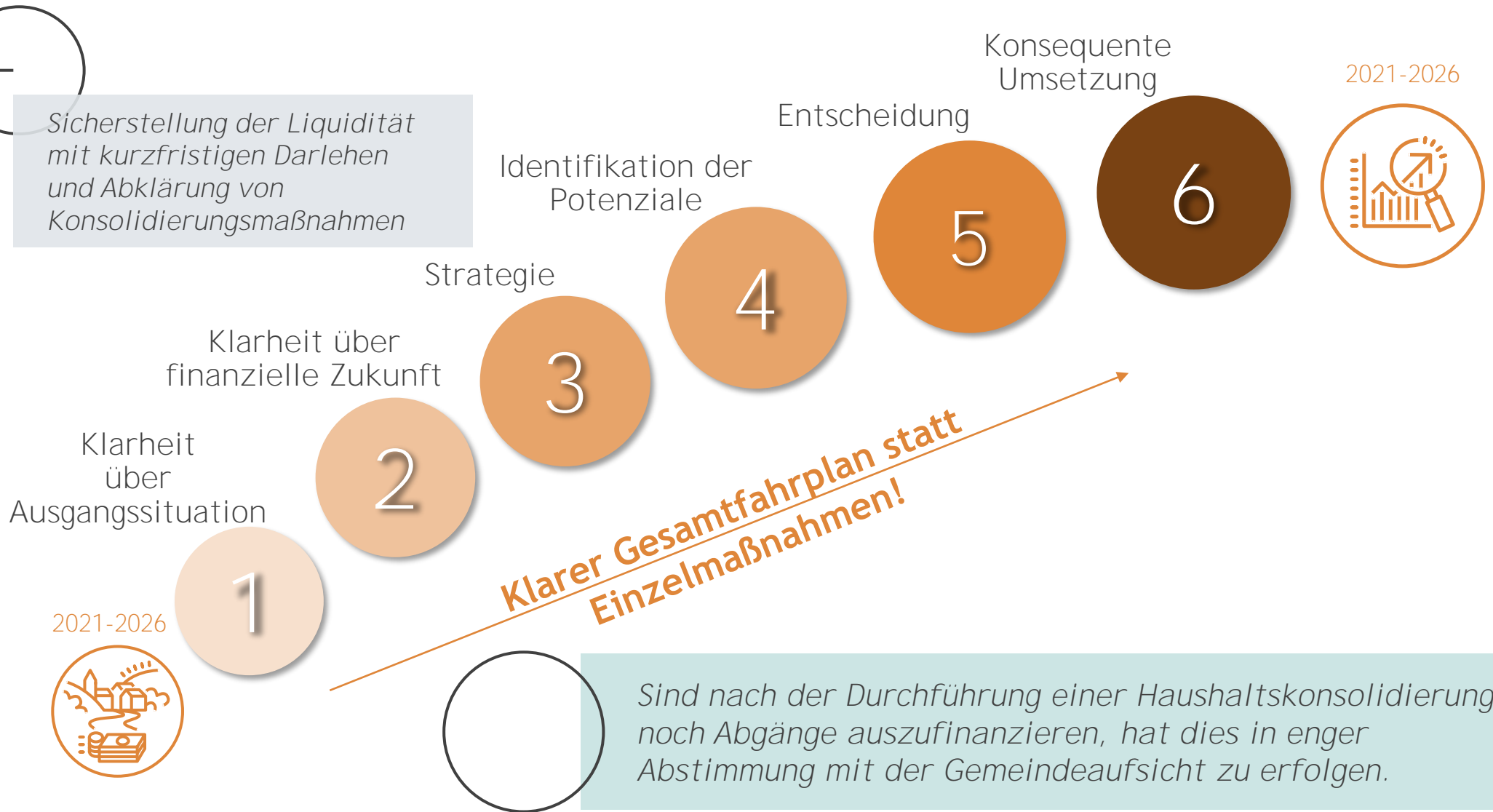
- ▶ Sinkende Ertragsanteile
- ▶ Sinkende Kommunalsteuereinnahmen
- ▶ Geringere Tourismusbeiträge
- ▶ Sinkende Gästetaxen
- ▶ etc.



Anforderungen an die Finanzierung

- ▶ *Kurzfristige Liquiditätsengpässe vs. langfristige Finanzierung der Covid-19-Folgen*
- ▶ *Darstellung der künftigen Bedienbarkeit*
- ▶ *Sinkende Bonität der Kommunen*
- ▶ *Finanzierung im Regelfall kein Ersatz für Haushaltssanierung/-konsolidierung*
- ▶ *Ermöglichung kommunaler Investitionen trotz Covid-19*

DIE LANGFRISTIGE AUSFINANZIERUNG VON COVID-19-VERLUSTEN GEHT HAND IN HAND MIT KONSOLIDIERUNGSBEMÜHUNGEN



06

FINANZIERUNGS- UMFELD UND QUICK-WINS

ALS FINANCIERS VON STÄDTEN UND KOMMUNEN AGIEREN UNTERSCHIEDLICHE GRUPPEN MIT VERSCHIEDENEN INSTRUMENTEN

Financiers

Banken/Kreditinstitute

- ▶ Hauptfinancier von Städten und Kommunen
- ▶ Zentrale Dienstleister in allen Geldgeschäften
- ▶ Finanzierungsbereitschaft sowohl im kurzfristigen als auch langfristigen Bereich

Versicherungen/ Pensionskassen

- ▶ Direktvergabe/Invest durch Versicherung oder Pensionskasse
- ▶ Finanzierung von langfristigen Projekten
- ▶ Größere Volumina ab MEUR 2 aufwärts
- ▶ Verstärktes Angebot in diesem Bereich

Öffentliche Institutionen

- ▶ Bereitstellung von langfristigen Finanzierungen für definierte Vorhaben
- ▶ Finanziert von Landes- oder Bundesseite, europäischen Institutionen (z.B. EIB)
- ▶ Klarer vorgegebener Förderrahmen

Finanzinstrumente

Klassische Instrumente

- ▶ Bankkredite und Darlehen
- ▶ Kassenkredite
- ▶ Barvorlagen
- ▶ Baukontorahmen

Alternative Instrumente

- ▶ Leasingmodelle
- ▶ Anleihen - öffentlich oder privat platziert
- ▶ Schuldscheindarlehen
- ▶ Sozialanleihen
- ▶ Greenbonds
- ▶ PPP-Modelle
- ▶ Bürgerbeteiligungsmodelle

NEBEN DER EIGENANSPRACHE KÖNNEN STÄDTE UND KOMMUNEN AUF EXTERNE DIENSTLEISTER ODER PLATTFORMEN ZURÜCKGREIFEN

Eigenansprache

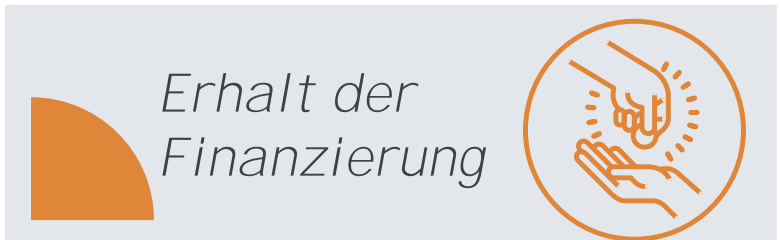
- ▶ Stadt oder Kommune definiert die Ausschreibungsparameter,
- ▶ spricht eigenständig Finanzierungspartner an und
- ▶ wickelt den gesamten Finanzierungsprozess in Eigenregie ab (Ausschreibung, Angebotsprüfung, Entscheidung, Vertragsprüfung).

Externe Dienstleister

- ▶ Stadt oder Kommune beauftragt einen externen Dienstleister mit der Finanzierungsstrukturierung und -ausschreibung.
- ▶ Der Abwicklungsprozess wird ausgelagert - Finanzierungsentscheidung trifft jedoch der Auftraggeber.

Plattformen

- ▶ Stadt oder Kommune bereitet die von den Plattformen geforderten Unterlagen auf.
- ▶ Unterlagen werden über die Plattform hochgeladen und Interessierte stellen Angebote.
- ▶ Entscheidung und nachgelagerter Vertragsprozess wird wieder von der Stadt bzw. Kommune erledigt.

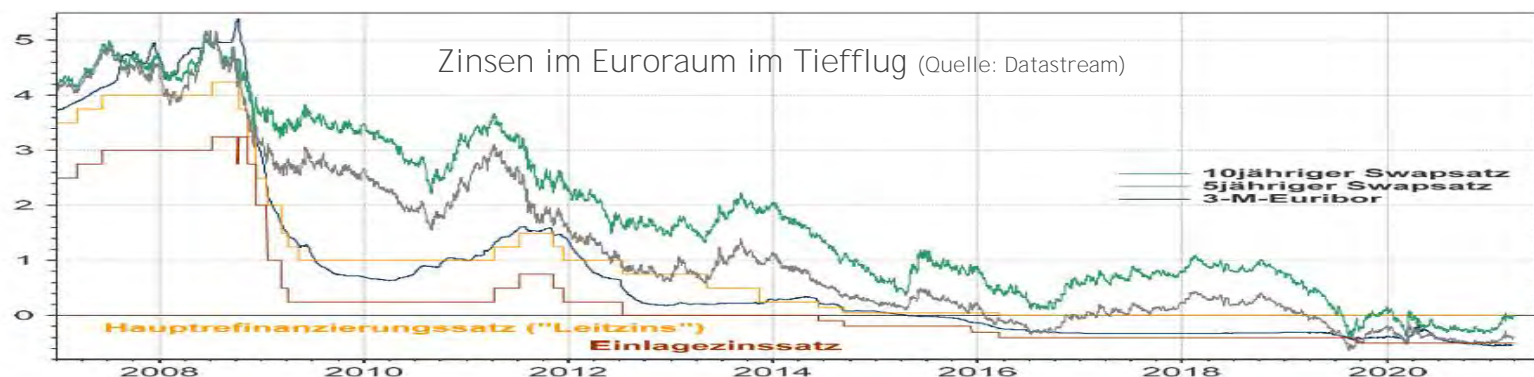


QUICK-WINS IN DER KOMMUNALEN FINANZIERUNG

Die aktuelle Marktsituation kann zu ungeahnten Möglichkeiten führen...

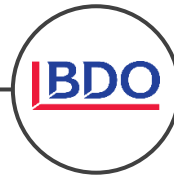
Quick-Wins

- ▶ Ausnutzen der aktuellen Marktsituation - historisch tiefes Zinsniveau am kurzen & noch am langen Ende der Zinskurve.
- ▶ Negative Zinsindikatoren: Untersuchen Sie das Verhalten Ihrer Bankpartner in Bezug auf die Weitergabe dieser.
- ▶ Reduzieren Sie Zinsbelastung & Zinsänderungsrisiko und ändern Sie variable Zinsen in fixe Zinsen:
 - Nach unten begrenzen bei Darlehen/Krediten oberstgerichtliche Entscheidungen den Zinssatz bei 0%.
 - Nach oben waren die Unterschiede zwischen variablen und fixen Zinsen noch nie so klein.
- ▶ Trotz Tiefzinsphase: Obwohl Experten eine langandauernde Tiefzinsphase zumindest am kurzen Ende der Zinskurve (EURIBOR) sehen, können fixe Zinssätze von z. B. 0,7% auf 20 Jahre attraktiv & förderlich für die Planungssicherheit sein.
- ▶ Restlaufzeiten: Achten Sie auf die Laufzeiten Ihrer Finanzierungen bzw. optimieren Sie diese, wenn opportun.
- ▶ Portfoliobetrachtung: Betrachten Sie stets Ihr gesamtes Finanzierungsportfolio und splitten Sie eventuell bei neuen Finanzierungen in variabel und fix.
- ▶ Timing: Optimieren Sie den Zeitpunkt der Fixierung von Fixzinssätzen bei tendenziell eher steigenden Langfristzinsen.
- ▶ Marktbeobachtung: Nutzen Sie die laufend wechselnde Liquiditätssituation bei Banken und achten Sie auf eine klare Dokumentation.



BDO UND FRC UNTERSTÜTZEN STÄDTE UND KOMMUNEN IN VIELEN TÄGLICHEN FRAGESTELLUNGEN

Leistungen BDO im kommunalen Bereich



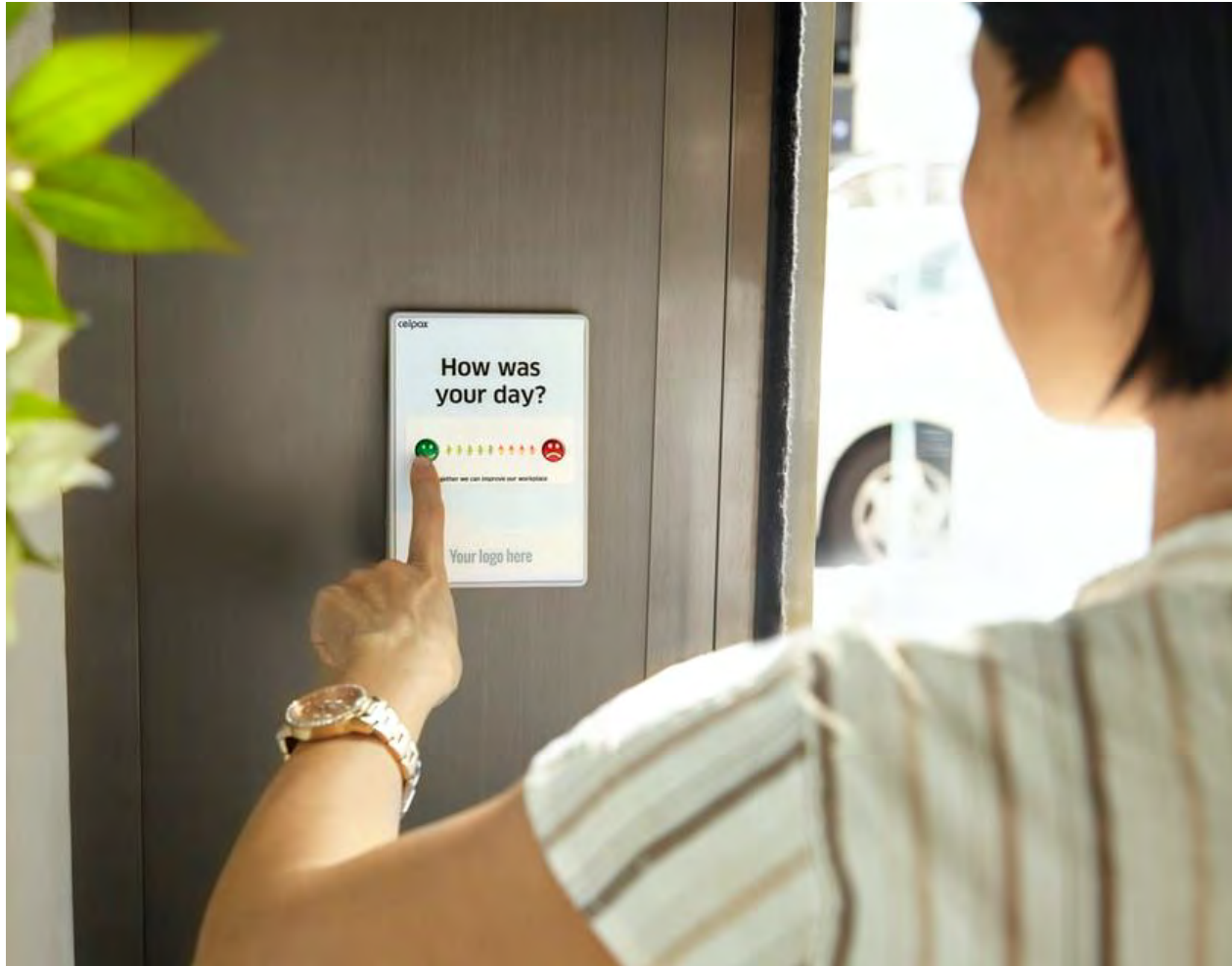
- ▶ Finanzierungsberatung - Darlehensstrukturierung und Ausschreibung, Finanzierungsoptimierung
- ▶ Haushaltskonsolidierungen
- ▶ Mittelfristplanung - wirtschaftliche Stärkung von Gemeinden, First Check & Gemeindegurzdgnose
- ▶ Maastricht-Beratung
- ▶ VRV-Beratung
- ▶ Effizienzberatung
- ▶ Personalverrechnung Kommunal - Kurz-Check Gemeindelohnverrechnung
- ▶ Kommunale Buchhaltung - SOS-Service bei der kommunalen Buchhaltung
- ▶ IT- & Risk-Beratung
- ▶ Personalentwicklung & Organisationsberatung
- ▶ Steueranalyse, Beratung & Erklärung

Leistungen FRC im kommunalen Bereich



- ▶ „Ausgelagerte Finanzabteilung“ - laufende Betreuung des Finanzierungsportfolios inkl. Ausschreibungs-/Beratungsservice
- ▶ Ausschreibungsservice für Neufinanzierungen und Umschuldungen (laufend und einmalig), digital und analog
- ▶ Analysemodule inkl. Berichtserstattung und Umsetzung hinsichtlich
 - Nichtweitergabe negativer Zinsindikatoren
 - Optimierungen des Kredit- und Leasingportfolios
 - Handhabung bei Verwarentgelten von Einlagen und Betrachtung anderer kommunaler Veranlagungen
- ▶ Risikoanalyse & Risikomanagement (Zinsen & Währungen)
- ▶ Versicherungen: Polizzenservice, Präsentation von alternativen Deckungskonzepten via Partnerschaft mit einem Makler

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!



Fragen, Anregungen, Wünsche, Beschwerden





CHANGE HAPPENS,
INNOVATION LEADS.

