

Reflexionen

15

Banken und der Mittelstand –
Alte Risiken oder neue Chancen?



Ein Periodikum der
BMK Mittelstandsberatung GmbH



Das Umfeld und die Herausforderungen

Politische Theorie und wirtschaftliche Praxis
– Konzentration des Mittelstandes auf seine Stärken... Seite 3



Veränderte Ansprüche und Möglichkeiten

Mittelstand und Banken müssen sich neuen Notwendigkeiten
bzgl. der Unternehmensfinanzierung stellen... Seite 4



Die Eigenkapitalsituation der mittelständischen Unternehmen

Das Thema Eigenkapitalausstattung wird von Unternehmen
und Banken traditionell unterschiedlich bewertet... Seite 5



Die Veränderungen bei den Banken

Die Branche ist durch Veränderungen der Märkte
und gesetzliche Initiativen gefordert... Seite 6



Die in der Globalisierung liegenden Finanzierungschancen

Unter geänderten Rahmenbedingungen entstehen neue,
veränderte Chancen Geld zu verdienen... Seite 9



Die Interessenlagen

„Keine Einflussnahme externer Geldgeber“ versus
„Dauer des Verbleibs der Mittel im Unternehmen“... Seite 10



Mezzaninfinanzierungen als Beispiel

Gestaltungsmöglichkeiten bei der Unternehmensfinanzierung
durch hybride Finanzierungsformen... Seite 11



Praktische Vorgehensweise

Empathie und Sachverstand im Gespann
als Grundlage für eine kompetente Beratung... Seite 13



Zusammenfassung

Neue Perspektiven – Vorteile und Nutzen
für alle beteiligten Interessengruppen... Seite 15

Der Mittelstand (üblicherweise definiert als „kleine und mittlere Unternehmen bis zu 50 Mio. EURO Umsatz und/oder 500 Beschäftigten“) steht vor besonderen Herausforderungen in Deutschland. Als wichtige unternehmerische Kraft von fast allen politischen Parteien erkannt, genießt diese Gruppe zwar stets hohe argumentative Aufmerksamkeit, ein Vertrauen allein hierauf und insbesondere auf eine damit womöglich verbundene Problemlösungsunterstützung wäre aber angesichts der enormen Verände-

rungsgeschwindigkeit, die die Globalisierung auch von dieser Gruppe abfordert, fatal.

Es gilt vielmehr, das zu tun und zu sein, was die Politik richtigerweise als Stärke des deutschen mittelständischen Unternehmertums herausstellt: lernfähig, schnell, flexibel, gestaltend. Unternehmerisch eben.



Auf die vielen Felder der Herausforderungen und Veränderungsnotwendigkeiten bei Einkauf, Entwicklung, Verkauf, Produktion, Marketing, etc. kann im Rahmen dieses Aufsatzes nicht eingegangen werden.

Wir wollen uns hier vielmehr dem wichtigen Thema der Unternehmensfinanzierung zuwenden, denn die Entwicklungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass viele im Grunde alte Themen inzwischen unter neuen Blickwinkeln betrachtet werden müssen. Dies bedeutet, dass Mittelstand und Banken herausgefordert sind, sich markt- und umfeldindizierten Notwendigkeiten auch bei der Unternehmensfinanzierung zu stellen, will man künftige Chancen wahrnehmen.

Themen in diesem Zusammenhang sind

- ➔ die Eigenkapitalsituation der mittelständischen Unternehmen
- ➔ die Veränderungen bei den Banken (gesetzliche Veränderungen und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten) und die daraus resultierenden neuen Anforderungen an „Bonitäten und Preise“ im klassischen Kreditgeschäft
- ➔ die in der Globalisierung liegenden neuen Chancen der Unternehmensfinanzierung – auch für den Mittelstand

Um es vorweg zu nehmen: Die Situation hat sich in den letzten Jahren – wen wundert es, angesichts der allgemeinen Entwicklung – nicht verbessert.

Studien der Creditreform zufolge schwanken die Prozentsätze einer Eigenkapitalquote mittelständischer Unternehmen von unter 10 Prozent (!) von 2001 bis 2005 zwischen 35,7 Prozent und 41,2 Prozent und liegen 2005 bei 37 Prozent. Nur 22,1 Prozent der mittelständischen Unternehmen haben aktuell eine EK-Quote von über 30 Prozent.

Wen überrascht es, dass die Zahl der Gesamtsolvenzen in Deutschland sich zwischen 2001 und 2003 in etwa verdoppelt hat. Allein in 2003 waren hiervon ca. 600.000 Arbeitsplätze betroffen (*Alle Zahlen Creditreform*).

Nun ist das Thema „Eigenkapitalausstattung“ schon immer eines, das von Unternehmen einerseits und Banken und Lieferanten andererseits unterschiedlich bewertet wird, weil die Interessen differieren.

Der Unternehmer jedenfalls ist zunächst fest davon überzeugt, dass er durch seine unternehmerische Leistung ja dafür sorgt, dass ein höheres Eigenkapital zur Risikoabfederung gar nicht nötig wird. Auch fühlt er sich in Zeiten günstiger Fremdfinanzierungskonditionen zudem zum Einsatz seiner erwirtschafteten Gewinne an anderer Stelle animiert, wenn er hiermit persönliche Risiken minimieren und/oder höhere oder zusätzliche Gewinne erwirtschaften kann, als ihn die Fremdfinanzierung kostet.



Er wird auch argumentieren, dass ihm der Staat sowieso zu kleine Gewinne nach Steuern lässt und somit gar keine ausreichenden Eigenkapital generierenden Beträge zur Verfügung stehen, um höheren Ansprüchen zu genügen.

Alle diese Argumente sind für sich verständlich und – dies sei hier klar gesagt – auch nicht grundsätzlich falsch. Allerdings: wir werden sehen, dass sie mit anderen Interessen und/oder Zwangsläufigkeiten kollidieren und somit überdacht werden sollten.

Das Kreditgewerbe ist in den letzten Jahren – und dieser Prozess scheint noch nicht abgeschlossen – mannigfaltigen Veränderungen ausgesetzt gewesen.

Als Branche mit traditionell hohem Ansehen und Einfluss, aber auch mit guten Gewinnen durch Veränderungen der Märkte und gesetzliche Initiativen (Stichworte: KWG § 18, MAK, Basel II) ist sie in vielerlei Weise gefordert worden, ihre Rentabilität internationalen Kapitalmarktanforderungen und –möglichkeiten anzupassen. Dies ist nicht ohne Auswirkungen auf die Anforderungen an den mittelständischen Bankkunden geblieben.



Zwei Kernpunkte sind hier besonders hervorzuheben:

Die Auswirkungen der Kapitalmärkte

Der globalisierte Zwang zu höheren Eigenkapital-Renditen der börsennotierten und der am Kapitalmarkt agierenden Institute hat diesen Häusern deutlich gemacht, dass sie anders kalkulieren müssen, als in der Vergangenheit. Hat man früher vielfach „ausgleichskalkuliert“, prüft man heute stärker, welche Position man auf welchen Teilmärkten und bei welchen Kundensegmenten hat und ob und welche Chancen, die Zielrendite zu verdienen, hieraus jeweils pro Segment resultieren.

Die unterschiedlichen Traditionen der deutschen Kreditinstitute (Sparkassen/Landesbanken, Genossenschaftsbanken, private Banken) und die folglich unterschiedlich eingeschätzten Ertragschancen in unter-

schiedlichen Kundensegmenten beschreiben folgerichtig unterschiedliche (aber in letzter Zeit auch oft neu definierte) fokussierte Zielgruppen der einzelnen Häuser hierfür.

Um es deutlich zu sagen: Nicht jede Bank, die bisher „die richtige“ war, ist dies auch zukünftig. Unternehmensgröße, -zuschnitt und -ausrichtung sollten mit den wirklichen Zielgruppen der Bank übereinstimmen.



Die Auswirkungen der Gesetzgebung

Aber auch die nicht börsennotierten oder direkt am Kapitalmarkt agierenden (meist kleineren) Institute stehen vor Ertragsproblemen, weil durch die neuen Gesetze andere und grundsätzlich an Bonitäten des Kreditkunden orientierte Eigenkapitalerfordernisse der Kreditinstitute selbst notwendig werden. Diese müssen wegen des mangelnden Kapitalmarktzugangs oft selbst, d.h. aus dem Gewinn, gebildet und erfüllt werden.

Und dies bedeutet somit auch für diese Gruppe der Kreditinstitute (vornehmlich Sparkassen, Genossenschaften und kleinere Banken), dass sie ihre Eigenkapitalrenditen erhöhen müssen, indem sie sich entweder auf Kundengruppen fokussieren, wo dies möglich ist, oder ihre Erträge mit den vorhandenen Kunden erhöhen.

Da ein guter Kreditkunde mit hervorragender Bonität aber nicht bereit sein wird, hierüber viel zu verhandeln, da er selbst möglicherweise nahezu kapitalmarktreif ist, wird deutlich, dass die Kreditinstitute ihre Konditionen zunehmend auch am Kreditrisiko des einzelnen mittelständischen Kunden, der nicht kapitalmarktreif ist, orientieren müssen, wollen sie dieses zwangsläufige Problem lösen.

Rating und risikoadjustiertes Pricing sind hier die Stichworte, bei denen die Eigenkapitalausstattung des mittelständigen Kreditkunden selbst eine nicht zu vernachlässigende Rolle für die Kreditbereitstellung durch Banken und für die Kreditkonditionen spielt.

Was bedeutet dies



Diese Zusammenhänge und Veränderungen bei den Banken lassen erkennen, dass sie u. a. in einem Interessenkonflikt zu den auf Seite 5 dargestellten Ansichten des Unternehmers zum Thema Eigenkapital stehen, weil das Eigenkapital eine der zentralen Rollen bei der Risikobeurteilung der Banken spielt.



Vielen mittelständischen Unternehmen, die in der Vergangenheit aufgrund „guter Beziehungen zur Bank“ trotz nach neuer Betrachtungsweise nicht mehr ausreichender Bonität preiswerte Kredite bekamen, wird dieser Mechanismus nicht gefallen, da Kredite in der neuen Denke der Banken für sie schwieriger zu erhalten und teurer werden dürften.

Sie werden sich also umstellen und neuen Möglichkeiten öffnen. Die Banken werden ihre Produktpalette mit anderen Finanzierungsformen ergänzen müssen, wenn sie gemeinsam an den hieraus resultierenden Geschäftsmöglichkeiten auch künftig partizipieren wollen: Alte Risiken und neue Chancen.



Die Interessenlagen

Unser Wirtschafts-System ist dadurch gekennzeichnet, dass veränderte Rahmenbedingungen auch neue Lösungen kreieren oder bestehende Produkte durch veränderte Marktmechanismen neuen Zielgruppen zugänglich gemacht werden können.

Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass ein Wunsch der am Wirtschaftsleben teilnehmenden Partner die Gewinnmitnahme ist. So entstehen unter geänderten Rahmenbedingungen neue, veränderte Chancen Geld zu verdienen, und damit neue Ideen und Produkte zur Lösung neuer Probleme.

Die in der Globalisierung liegenden Finanzierungschancen



Die oben dargestellten Rahmenbedingungen der Banken führen also dazu, dass sie noch stärker darauf achten werden, dass die tatsächlichen Kreditrisiken entsprechend bepreist und unternehmerische Risiken nicht auf sie verlagert werden.

Hierbei spielt, wie erwähnt, die Eigenkapitalsituation des mittelständischen Unternehmens eine zentrale Rolle.

Ist Eigenkapital aus Sicht des Kreditgebers in nicht ausreichendem Maße vorhanden, wird die Kreditversorgung entweder nicht erfolgen (mit allen Folgen entweder der Insolvenz oder im „günstigeren“ Fall der Verhinderung der Wahrnehmung von Marktchancen und damit von Wachstum) oder sie erfolgt zu erhöhten (risikoadjustierten) Preisen.

Für den mittelständischen Unternehmer, der nicht über ausreichendes eigentliches Eigenkapital verfügt, besteht natürlich die Möglichkeit, sich Eigenkapital-Surrogate zu beschaffen, allerdings ist zu beobachten, dass hier vielfach Vorbehalte bestehen.

So nimmt traditionell der Punkt „keine Einflussnahme externer Geldgeber“ eine besonders wichtige Rolle ein, weshalb die Fremdfinanzierung in Form der klassischen Bankfinanzierung (von ihm meist als Finanzierungsform mit geringem Einfluss eingeordnet) einen hohen Stellenwert besitzt. Sollen Eigenkapital-surrogate eine aus Sicht des mittelständischen Unternehmers akzeptierte Form der Unternehmensfinanzierung sein, müssen sie diesem Kriterium ausreichend Rechnung tragen.



Für die Bank hingegen ist der Punkt „Dauer des Verbleibs der Mittel im Unternehmen“ sowie die auch bilanzielle Anerkennung der Position als Eigenkapital durch entsprechende Nachfragfunktionen und eine Beteiligung am (positiven und negativen) Unternehmenserfolg von Wichtigkeit, da nur dann die Risikopufferfunktionen und damit auch die gewünschten Ratingauswirkungen zum Tragen kommen.



Mezzanin- finanzierungen als Beispiel

Eine gute Möglichkeit, diese Interessenlagen hier zueinander zu bringen, stellen z. B. Mezzaninfinanzierungen dar.

Der aus dem italienischen kommende Begriff „Mezzanin“ ist uns am ehesten aus der Architektur bekannt und beschreibt bei der Unternehmensfinanzierung hybride Finanzierungsformen zwischen klassischem Eigenkapital und klassischer Fremdfinanzierung.

Für den mittelständischen Unternehmer ist es wichtig, sicher zu stellen, dass neben seinem Grundinteresse, Einflussnahmen auszuschließen, auch die Anerkennung als Eigenkapital gewährleistet ist, um die gewünschten Effekte bei der Gesamtfinanzierung auch tatsächlich zu erhalten.

Dies ist dann der Fall, wenn wesentliche Eigenschaften des „normalen“ Eigenkapitals, auch bei der Mezzanin-Finanzierung sichergestellt sind:

- ➔ die volle Teilnahme am möglichen Verlust der Gesellschaft
- ➔ die Orientierung der Ausschüttungen am Unternehmenserfolg
- ➔ die Dauerhaftigkeit des Verbleibs der Mittel im Unternehmen
- ➔ ein Rangrücktritt gegenüber anderen Gläubigern

Dies ist bei den derzeit am Markt gebräuchlichen Grundformen,

- ➔ Stille Beteiligung
- ➔ Genussrechtskapital
- ➔ Wandel- und Optionsanleihe

in deren reiner Grundform nicht von vornherein der Fall.

So handelt es sich bei der Stillen Beteiligung in ihrer im HGB geregelten Form der „typischen Stillen Gesellschaft“ um eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung, der die wesentlichen oben genannten Eigenschaften von Natur aus fehlen, da sie im Grunde eine reine Forderung darstellt.

Beim Genussrechts-Kapital (als Wertpapier oder als unverbrieftes Recht) handelt es sich dagegen um eine schuldrechtliche „Beteiligung“, die aber in ihrer Reinform eher einem verzinslichen Wertpapier nahe kommt. Die Wandel- oder Optionsanleihe beinhaltet zudem in der Regel zusätzliche Rechte auf Umwandlung in oder auf Bezug von gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen.

Allen diesen Grundformen der Mezzanin-Finanzierungs-Produkte ist aber gemeinsam, dass sie vertraglich so gestaltbar sind, dass die Erfüllung der Eigenkapitalfunktion (bilanzielle Erfassung unter haftendem Eigenkapital) ebenso sicher gestellt werden kann, wie der Ausschluss von Stimmrechten und Einflussmöglichkeiten der Zeichner und Kapitalgeber.

Welches Produkt mit welcher Ausgestaltung für das konkrete Unternehmen am besten geeignet ist, ergibt sich aus der speziellen Situation und der Größenordnung der Kapitalmaßnahme. Es bestehen vielseitige Gestaltungsmöglichkeiten bis hin zum „Maßanzug“ und damit die Möglichkeit, konkrete Vorteile „unter einen Hut“ zu bringen:

- ➔ Eigenkapital-Schaffung von außen
- ➔ keine Stimmrechte der Kapitalgeber und damit keine Änderung/Verwässerung der Eigentumsverhältnisse
- ➔ Bonitätsverbesserung / Verbesserung des Rating
- ➔ Erhöhung des Gesamtfinanzierungsspielraums
- ➔ zu besseren Konditionen, als ohne Eigenkapitalzuführung.

Im Rahmen einer Beratung über ein Gesamtfinanzierungskonzept und angepasst an die konkrete Unternehmenssituation besteht somit die Chance, mit diesen neuen Finanzierungsformen Interessen sowohl des Unternehmers als auch der Bank zu erfüllen. Zu aller Vorteil.

Nun sind die genannten Produkte im Grunde nicht neu. Neu sind jedoch die Möglichkeiten, sie breiteren Unternehmenskreisen anzubieten, da die letzten Jahre hinsichtlich der Kapitalbeschaffung neue Möglichkeiten erschlossen haben.

Waren es früher meist größere oder kapitalmarktfähige Firmen, denen man diese Produkte anbieten konnte, nehmen heute Finanzdienstleister, Fonds und Private-Equity-Gesellschaften, die oft über beachtliche finanzielle Ressourcen verfügen, die Funktion eines „Maklers“ wahr und verschaffen damit auch kleineren Unternehmen Zugang zum Freien Kapitalmarkt.

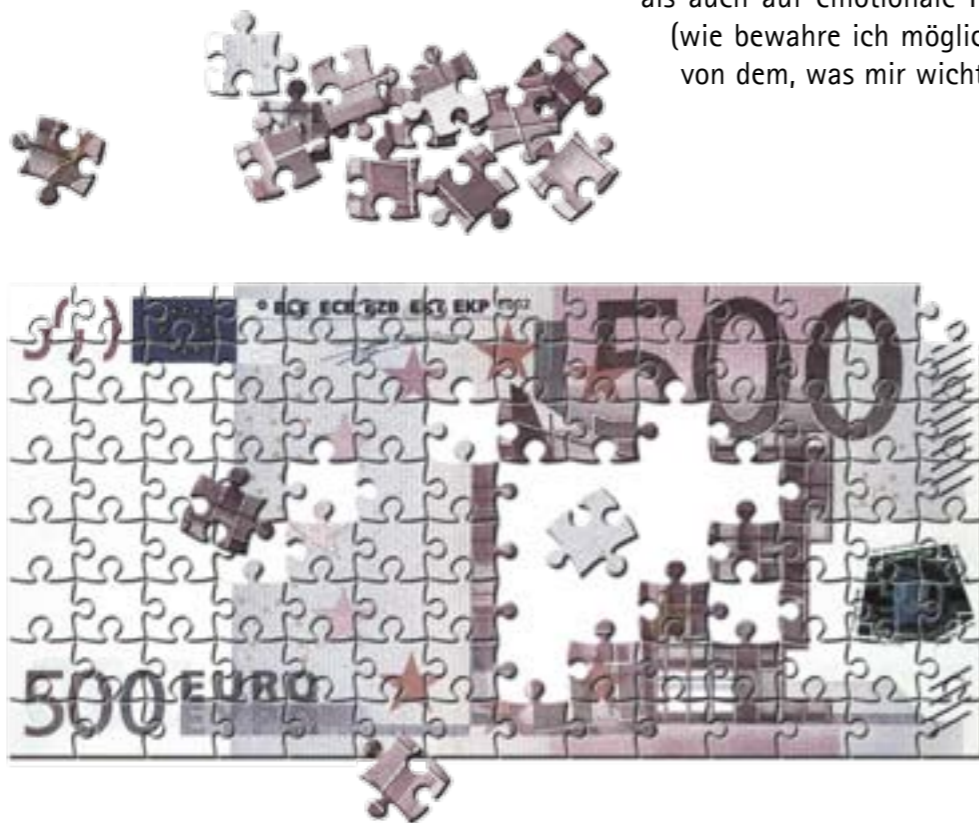
Sie sammeln bei verschiedenen Anlegern Gelder ein, bündeln diese und stellen sie für die skizzierten Zwecke / Produkte bereit. Oder aus der Sicht des Mittelständlers: Die abgeschlossene Mezzanin-Finanzierung wird durch die „Makler“ – in der Regel außerbörslich – platziert.

Die jeweiligen Anleger erwarten dafür eine über dem Geld- und Kapitalmarkt liegende Rendite, gehen aber auch höhere Risiken ein. Auf diese Weise und mit diesen Marktmechanismen können heute auch kleinere Mezzanin-Maßnahmen, wie sie für den Mittelstand eher typisch sind, realisiert werden.

Praktische Vorgehensweise

Wenn die Mezzanin-Maßnahmen zur Lösung neuer Probleme in neuen Situationen funktionieren, also Nutzen stiften sollen, müssen sie zum einen aus der Sicht derer, für die sie gemacht sind, gut sein und zum anderen muss deren Bereitschaft, sie auch einzusetzen, geweckt werden.

So muss Veränderungsbereitschaft und Aufgeschlossenheit bei den mittelständischen Unternehmen vorhanden sein oder geweckt werden, sich zu öffnen und Konflikte im Finanzierungsbereich, die auf externe Veränderungsfaktoren zurückzuführen sind, als Chance wahrzunehmen. Dies bezieht sich auf sachliche Faktoren (wie läuft das ab?) als auch auf emotionale Faktoren (wie bewahre ich möglichst viel von dem, was mir wichtig ist?).



Für ein mittelständisch geprägtes Unternehmen stellt das „Anpeilen“ einer derartig veränderten Gesamtfinanzierung also nicht nur sachlich, sondern oft auch emotional einen großen Schritt dar.

Daher empfiehlt sich eine gute Vorbereitung, eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmer, Bank und Berater sowie ein einerseits sachlich orientiertes, aber auch einfühlsames Vorgehen.

Am Anfang wird in der Regel eine umfassende Analyse des Unternehmens, d.h. seiner Kosten-/Erlös-Situation, seiner Finanzierungsstruktur, seiner Marktposition und -chancen etc. stehen.

Für den Unternehmer kann das bereits bedeuten, Neuland zu betreten und sich transparenter zu machen, als er dies bislang gewohnt war. Er sollte sich aber bewusst sein, das dies ihm und seinem Unternehmen dient und nichts präjudiziert.

Aus dieser Analyse-Phase werden sich Anforderungen an die Finanzierung des Unternehmens generell oder an die Finanzierung von bestimmten Projekten ergeben, deren Lösung nun konkretisiert und hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Auswirkungen nebeneinander gestellt werden sollten. Dadurch wird transparenter, wo die Auswirkungen liegen werden, was diese bedeuten und welche Entscheidungen folglich getroffen werden müssen.

Neben den im vorigen Punkt behandelten betriebswirtschaftlichen und psychologischen Fragen sind schließlich auch die der Rechtssicherheit, der steuerlichen Behandlung sowie behördliche Themen (BAFin) relevant.

Auch hier sollte nur mit Partnern zusammengearbeitet werden, die über das notwendige Fachwissen und vor allem über die notwendige Erfahrung bei der Gestaltung und der Auflegung der nun konkret werdenden Finanzprodukte verfügen.

Es wird aber auch bereits deutlich, dass der Wahl der Partner, mit denen diese Schritte gegangen werden, Bedeutung zukommt, denn Vertrauen in eine gute und objektive Beratung sind von Anfang an wichtig.

Dies scheint die wichtigste Phase der Maßnahme zu sein, bei der ein partnerschaftlicher und offener Dialog und eine ehrliche vertrauensvolle Beratung unabdingbar sind, um eine für Jahre geltende Neuerung in der Unternehmensfinanzierung auch innerlich tragbar sein zu lassen. Raum für mit Druck arbeitende „Verkäufer“, die in erster Linie für ihr eigenes Wohl arbeiten, sollte nicht gewährt werden.

Zu den Fragen der behördlichen Genehmigung wird für Mittelständler die Frage der Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit des Ausschlusses von unerwünschten Einflussmöglichkeiten von konkreter vertraglicher Bedeutung.

Hier empfehlen sich eine gute rechtliche Beratung und das richtige Produkt. Dann dürften Fälle, bei denen Unternehmer sich nach einiger Zeit unerwartet dem Verkaufsruck eines Hedge-Fonds ausgesetzt sehen, vermeidbar sein.

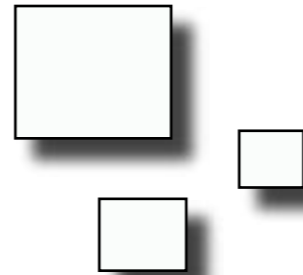
Unternehmensanalyse

Entwicklung der Finanzierungs- (Eigenkapital-) Modelle

Rechts- und Steuerfragen



Am Beispiel der Mezzaninfinanzierungen wird folgendes deutlich: Neue, in einem extern initiiert veränderten Umfeld entstandene Wertvorstellungen und Ansprüche zwischen Banken und Mittelstand stellen durchaus Herausforderungen und Chancen für beide Seiten dar. Wenn man diese akzeptiert und sich Ihnen auf beiden Seiten kreativ und offen stellt, entstehen neue Perspektiven, die allen, auch den Interessen des Mittelstandes, dienen und nutzen.



Für den mittelständischen Unternehmer empfiehlt sich:

- ➔ sich und seine Firma neuen Produkten und den in ihnen liegenden Möglichkeiten für sein Unternehmen zu öffnen
- ➔ mit erfahrenen Partnern und objektiven Beratern zu kooperieren
- ➔ seine neben den Finanzierungszielen bestehenden Interessen und Befindlichkeiten offen zu kommunizieren
- ➔ auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller an dem Projekt arbeitenden Personen und Institutionen zu achten.

So vorgegangen, müssen nicht nur die hin und wieder als negativ oder belastend empfundenen Auswirkungen der Globalisierung gemanaged, sondern es können auch die in ihr liegenden Chancen Nutzen stiftend und aktiv eingebracht werden.

Dieser Artikel steht in größerem inhaltlichen Zusammenhang mit weiteren Beiträgen in den BMK-Reflexionen, die sich intensiv mit dem deutschen Mittelstand beschäftigen und bewusst Ansätze zur Lösung vorhandener Problempunkte liefern wollen. Hierbei möchten wir besonders auf nebenstehende Veröffentlichungen hinweisen.

Diese stellen wir Ihnen bei Interesse ebenfalls gerne zur Verfügung

Verfasser:
Dipl.-Kfm.
Wolfgang Zantopp

Kurzbiographie:
Nach Banklehre und betriebswirtschaftlichem Studium an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Übernahme verschiedener Führungsaufgaben im Privat- und Firmenkundengeschäft bei Groß- und Privatbanken (Commerzbank AG, Bayerische Vereinsbank AG und M. M. Warburg & Co.).

Anschließend Vorstand im öffentlich-rechtlichen Sparkassensektor, zuletzt Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Mainz.

Wahrnehmung von Beratungsaufgaben und Interims-Managements bei Kreditinstituten. Weitreichende Kompetenz bei Restrukturierungen.

Impressum

Herausgeber:
BMK Mittelstandsberatung GmbH
Goerdelerstraße 4
97084 Würzburg
Telefon: 09 31 / 7 97 64-0
Fax: 09 31 / 7 97 64-99
www.bmk-beratung.de
© 2006 BMK Mittelstandsberatung GmbH

Alle Rechte vorbehalten:
Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Ohne Genehmigung des Herausgebers ist eine Verwertung strafbar.
Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers und unter voller Quellenangabe. Dies gilt auch für die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und für die Vervielfältigung auf CD-ROM/via Internet.

Reflexionen 7
Bedeutung wertorientierter Unternehmensführung durch den Mittelstand

Reflexionen 8
Unternehmen in der Krise: Der Berater - Aufgaben und Möglichkeiten

Reflexionen 9
Vorbereitende Maßnahmen des Mittelstandes auf Basel II

Reflexionen 10
Möglichkeiten und Grenzen des Risikomanagements bei Kreditengagements

Reflexionen 11
Basel II und das Rating: Mittelstand-orientierte Strategiefindung - Einsatz eines praxisorientierten Leitfadens

Reflexionen 12
Der deutsche Mittelstand in der Finanzierungs Krise? Eine Analyse

Reflexionen 13
Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen

Reflexionen 14
Der deutsche Mittelstand und die IFRS-Umstellung 2005