

Stufenweise soll nun von 2013 bis 2018 eine Anhebung des sogenannten Kernkapitals vorgenommen werden. Die Stabilität gegen etwaige Krisen lässt sich durch die strikte Einhaltung der Eigenkapitalregeln stärken. Dabei ist allerdings erforderlich, dass die Banken seitens der Investoren zusätzliches Kapital benötigen. Dies wird wohl in Zukunft die Rentabilität der Banken negativ beeinflussen. Die Eigenfinanzierung kann über zwei wesentliche Wege erfolgen: Zum einen wird die Thesaurierungsquote zunehmen, dies geht zu Lasten der Dividenden, die wiederum den Kurs des Unternehmens belasten wird. Insbesondere Banken mit einer angespannten Eigenkapitalquote kommen verstärkt in die Problematik, ihren Kurs halten zu müssen. Dass dies voraussichtlich nicht in allen Fällen funktionieren wird, bedeutet eine weitere Bankenkonzentration. Zum anderen könnten bedingte Kapitalerhöhungen der Alt- oder Neugesellschafter zur Lösung beitragen. Neugesellschafter könnten wiederum Banken sein, die eine entsprechende Kapitalausstattung besitzen. Durch bedingte Kapitalerhöhungen werden die Stimmanteile der Altgesellschafter verwässert, die im Schulterschluss zu einer „stillen“ Übernahme führen können.

Allerdings umfasst das Papier der neuen regulatorischen Bestimmungen mehr als „nur“ die Eigenkapitalproblematik. Insbesondere sind hier im Wesentlichen die Beschränkungen zum Wetten, Hedgen und Handeln zu nennen. Es werden zudem strenge Anforderungen an Verbriefungen (strukturierte Finanzierungen) gestellt sowie ein zentrales „Glatstellen“ von außerbörslichen – meist individuellen – Derivaten gefordert.

Konsequenzen aus den Umsetzungen für die mittelständische Finanzierung

Die deutsche mittelständische Wirtschaft ist überwiegend fremdfinanziert und auf stabile Beziehungen zu ihren Kreditgebern angewiesen. Die neuen Anforderungen an die Banken führen durchaus zu einem differenzierten Kreditverhalten gegenüber Unternehmen. Damit sich die Belastungen aus den Folgeregelungen „Basel III“ für die Banken in Grenzen halten, werden die Banken eher in risikoärmere Geschäfte investieren und ihre Risikopolitik damit umstellen. Denn höhere Kapitalanforderungen führen zu höheren Eigenkapitalbindungen, die wiederum die Marge der Kreditgeschäfte negativ beeinflussen.

Unternehmen dagegen werden zusätzliche Anstrengungen unternehmen müssen, um ihr Rating bei den Banken zu halten respektive zu verbessern. Durch die jährliche Überprüfung des kreditbezogenen Risikos der Unternehmen stellt sich jährlich die Frage, ob die vorhandene Geschäftsbeziehung stabil ist. Somit ist eine zusätzliche Aufgabe der Unternehmensführung mit einer kanalisierten Informationspolitik sicherlich zielführend. Rating ist eine permanente Aufgabe für das Management (die Unternehmensführung).

Stellschrauben zur Verbesserung des Ratings sind nicht erst seit Basel III für die Unternehmen auf der Agenda. Der Zins, der den Preis des Kredits ausmacht, findet sich im Wesentlichen im Rating wieder; somit sind es auch die treibenden Faktoren im Ratingkonzept, die den Kredit letzten Endes bestimmen.

Positiv wirken beispielsweise geringere Entnahmen beziehungsweise Ausschüttungen. Thesaurierungen führen zu einem höheren Eigenkapital, was die Kennzahlen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalquote zu einem besseren Rating führt. Aber auch das grundsätzliche Verhalten gegenüber der Bank hat Einfluss auf das Ratingergebnis. Stark ins Gewicht fällt die Kontoführung. Rücklastschriften oder permanente Überziehungen können schnell das interne Frühwarnsystem der Bank in Gang setzen und konkrete Gespräche nach sich ziehen. Zudem sollten Unternehmen stärker ihre Bankkontakte pflegen und ihre Beziehungen diversifizieren. Jedes Unternehmen sollte mindestens zwei gleichwertige Bankkontakte unterhalten. Dies gilt sowohl für das Aktiv- als auch für das Passivgeschäft. Rating ist für Unternehmen also als betriebswirtschaftliche Herausforderung zu betrachten.

Situation aus der Praxis

Nachfolgeregelung durch Anteilskauf

Ein mittelständisches Unternehmen mit einer 30-jährigen Tradition hatte aufgrund seiner Gesellschafterstruktur ein Nachfolgeproblem. Denn die geschäftsführenden Gesellschafter hatten mittlerweile ein Alter erreicht, in dem ein Wechsel bereits überfällig war. Dies erkannten die Gesellschafter und suchten in der Wirtschaft geeignete Kandidaten, die durch die Einbindung in die Geschäftsführung langsam auf den Generationenwechsel vorbereitet werden

Ist Kreditmediation die Antwort auf die neuen Anforderungen der Banken?

sollten. Es war angedacht, dass die potenziellen neuen Gesellschafter bei erfolgreicher Integration die Anteile der „Altgesellschafter“ übernehmen sollten.

Die ausgewählten Personen konnten sich in den letzten zwei Jahren ein Bild von der Gesellschaft machen und durch diesen fließenden Übergang bereits die Kundenbeziehungen pflegen, vertiefen und ausbauen.

Für die Übernahme wurde eine Wirtschaftprüfergesellschaft beauftragt, den Wert des Unternehmens zu ermitteln und den Gesellschafterwechsel zu begleiten.

Die Unternehmensbewertung wurde mithilfe eines Bewertungsverfahrens vorgenommen, das sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft anerkannt ist. Der Kaufpreis konnte durch den ausführlichen Bericht für beide Seiten plausibel dargestellt werden, und die Parteien kamen zügig zu einer Einigung. Da es sich bei dem Erwerb der Unternehmensanteile um Privatpersonen handelte und nicht um eine Gesellschaft, waren die potenziellen Mittel im Rahmen der Finanzierung des Kaufs recht begrenzt. Es musste also eine Kreditfinanzierung für den Anteilskauf eingebunden werden.

Die Gesellschaft entwickelte sich in den letzten Jahren allerdings nicht wie gewohnt mit stetig wachsenden Umsatz- und Renditezahlen. Denn die Wirtschafts- und Finanzkrise hatte das Unternehmen in Mitleidenschaft gezogen, es konnte aber durch die aktuell anziehende Konjunktur profitieren und den Abwärtstrend stoppen.

Dies wurde auch im Rahmen der Anteilsfinanzierung bei den Kreditinstituten immer wieder thematisiert und kritisch gesehen. Obwohl im Unternehmen viel Potenzial vorhanden war, gestalteten sich die Gespräche mit den Instituten schwierig. Die Planungen aus der Unternehmensbewertung mit einem Vorlauf von fünf Jahren wurden für die Präsentationen bei den Kreditinstituten herangezogen. Das Projektteam legte Wert darauf, dass die Planungsunterlagen integrativ aus Erfolgs- und Liquiditätssicht eine Einheit bildeten und in der Bilanzplanung die Ergebnisse zusammengeführt wurden. Die Präsentationen waren somit professionell vorbereitet und konnten inhaltlich überzeugen.

Im Laufe der verschiedenen Gespräche verhärteten sich die Fronten, da nicht klar herausgearbeitet werden konnte, woran die Finanzierung tatsächlich

scheiterte. Es ergaben sich bisher nur Vermutungen, denn die Aussagen der Institute bezogen sich hauptsächlich auf geschäftspolitische Argumente. Eine erfolgreiche Finanzierung schien in weiter Ferne. Es wurde die Frage aufgeworfen, wie ein solches Dilemma gelöst werden kann.

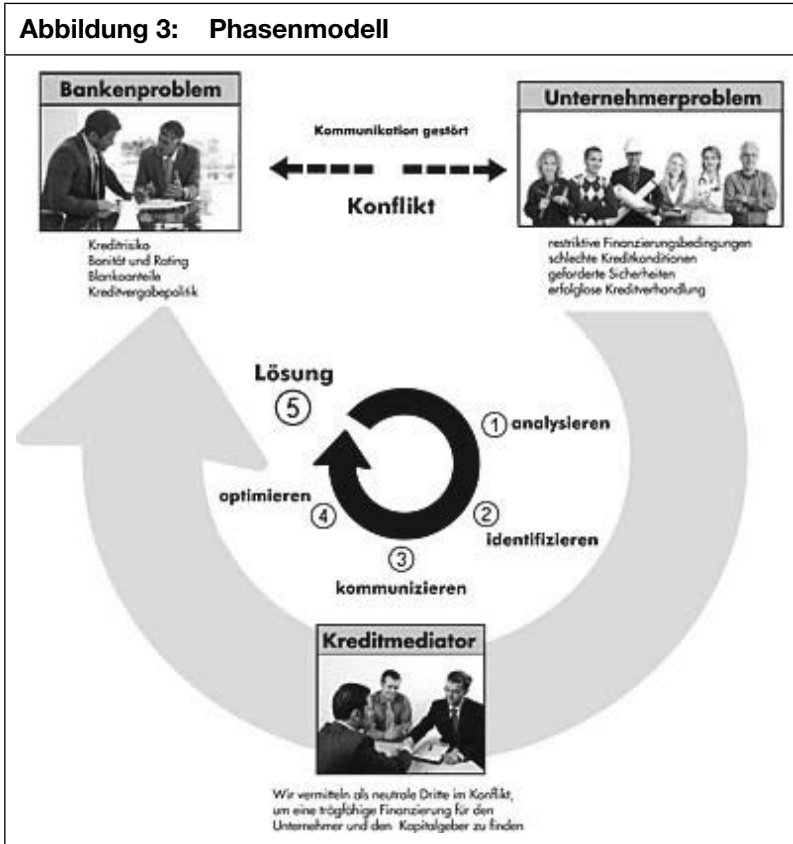
Die Gesellschafter erkannten das Problem, dass sie alleine die Zukunftsgestaltung ihres Unternehmens nicht lösen würden. Sie erstellten ein Anforderungsprofil an eine externe Unterstützung und Beratung. Dafür recherchierten sie in der Fachpresse und im Internet über die Themen Existenzgründung, Nachfolgeregelung, Kreditkonflikt, Finanzierungsberatung, Unternehmensberatung, Anteilfinanzierung und Finanzierungsalternativen. Nach der Zusammenfassung der Themen kamen sie zu dem Ergebnis, dass sie einen neutralen und unabhängigen Unternehmensberater suchen, der aus einer früheren Banktätigkeit über Spezialwissen verfügt.

In der Fachsprache spricht man von einem „Prozess“-Consulting in erster Linie im Sinne von Durchführungssicherung und Abwicklungsunterstützung. Gleichzeitig wird eine Kombination aus „Soft“- und „Hard“-Consulting gesucht. Beim „Soft“-Consulting geht es in erster Linie um Motivation, Vertrauen und Verhalten der Menschen im Unternehmen und deren Stakeholder. In der „Hard“-Consulting geht es um quantitative Ergebnisse. In diesem Beratungsprodukt gibt es seit einigen Jahren die Kreditmediatoren, die Kommunikationsprozesse wieder in Gang bringen können.

Die Suche nach einem geeigneten Berater war schwieriger als gedacht, da es nur wenige Spezialisten in Deutschland gibt.

Nach der Kontaktaufnahme erarbeitete der Kreditmediator ein Phasenmodell und darauf aufbauend seine Präsentation. Er stellte im Schaubild seine Arbeit vor.

Nach der Präsentation und der Abstimmung über den Umfang des Beratungsauftrags erstellte er das schriftliche Angebot. Die Offerte überzeugte das Unternehmen, und der Kreditmediator erhielt zwei Wochen später den schriftlichen Auftrag, das mittelständische Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Finanzierung im Rahmen der Nachfolgeregelung/Existenzgründung beratend zu begleiten.



Vor dem ersten gemeinsamen Beratungstermin des Gesellschafters und des Kreditmediators gliederte der Kreditmediator das Phasenmodell in eine tiefere Strukturierung und einzelne Arbeitspakete.

Analyse

Das bisherige Unternehmen wurde vom Kreditmediator analysiert. Dazu bat er das Unternehmen, ihm alle Präsentationsunterlagen und die Unternehmensbewertung zur Verfügung zu stellen, die bisher bei den Kreditinstituten vorlegt wurden. Zusätzlich wurde zur Vorbereitung des eigenen neutralen

Bilds für den Kreditmediator der Fragenkatalog einer Analysesoftware „Rating“ übermittelt, mit der Bitte, nachvollziehbare Unterlagen zu den einzelnen Fragen bereitzustellen.

Die Software beurteilt Eingaben aus dem qualitativen und quantitativen Teil des Unternehmens. Die qualitativen Themen werden in folgende Frageblöcke unterteilt und offen gewichtet.

- Märkte und Absatzgebiete,
- Produkt und Branche,
- Marktdynamik,
- Strategie,
- Unternehmensführung,
- Personalpolitik,
- Organisation und Prozesse,
- Forschung und Entwicklung,
- Einkauf, Lager, Produktion, Marktbearbeitung,
- Informationspolitik und Unternehmensplanung,
- Controlling und Risikosteuerung,
- Kontodaten/Finanzpolitik.

Unter den qualitativen Faktoren versteht man die wirtschaftlichen Verhältnisse, die durch die Software in Kennziffern umgerechnet werden.

- Liquiditätslage,
- Finanzlage,
- Ertragslage,
- Kapitalstruktur,

- Eigenkapitalquote,
- Bilanzentwicklung.

Die Qualität der Ergebnisse der Unternehmens- und Ratinganalyse hängt in hohem Maße von der wahrheitsgemäßen Eingabe von Daten und Informationen ab. Insbesondere die Beantwortung der Fragen zu den sogenannten „weichen Kriterien“ ist ansatzweise subjektiv. Ein möglichst hoher Grad an Objektivierbarkeit ist anzustreben, um die Validität des Ratingergebnisses sicherzustellen.

Bei der Erstellung von externen Ratinggutachten unter Anwendung dieser Ratingsoftware sind die Aussagekraft und Validität der ermittelten Ratingnote abhängig von der Raterfahrung und dem Rating-Know-how des Erstellers.

Bei einem gemeinsamen Termin erarbeiteten die bisherigen und künftigen Gesellschafter und der Kreditmediator die 83 Fragestellungen nach der Interviewmethode, unterlegt mit nachvollziehbaren Unterlagen zu dem qualitativen Rating. Der Kreditmediator ließ sich die letzten drei Bilanzen, die aktuelle BWA, Branchenberichte, Darlehens- und Sicherheitenverträge übergeben.

Die vorgelegten Unterlagen wurden in den Geschäftsräumen des Kreditmediators ausführlich analysiert. Bei einem weiteren Termin wurde das neutrale Ergebnis des Kreditmediators mit den Gesellschaftern diskutiert. Die Analysephase hatte jetzt die Erkenntnisse des Kreditmediators in das mittelständische Unternehmen gebracht. „Wie sieht mich ein externer Dritter und wie sieht mich ein Fremdkapitalgeber?“

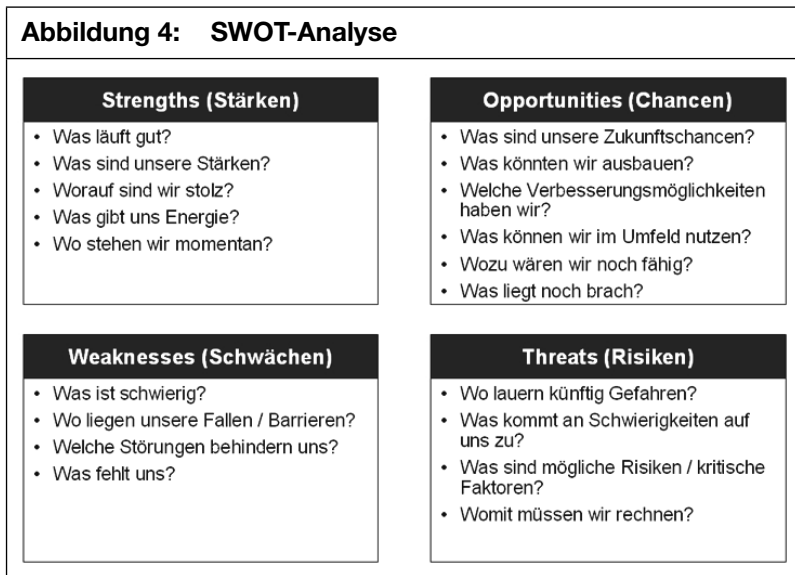
Darauf aufbauend wurde darüber diskutiert, wie die Kreditinstitute das Unternehmen sehen könnten und warum noch keine Kreditentscheidung getroffen wurde.

Identifikation

Identifikation (von lat. idem: „derselbe“, facere: „machen“) bedeutet wörtlich übersetzt „gleichsetzen“. Gemeint ist damit in der Psychologie der Vorgang, sich in einen anderen Menschen einzufühlen.

- Was ist bisher passiert? (Diagnose)
- Welche Optionen sind sinnvoll? (Analyse der Optionen und Entscheidung treffen)
- Wie erreicht das mittelständische Unternehmen, was es will? (weiteres Vorgehen)

Die neuen Gesellschafter hatten jetzt die Aufgabe, auf Grundlage der Unternehmensanalyse des Kreditmediators eine SWOT-Analyse zu erstellen, mit dem Ziel, den Ist-Zustand des Unternehmens in den nächsten drei Jahren zu verbessern.



Entscheidend für den Erfolg sind immer konkrete und am Ziel ausgerichtete Maßnahmen, die konsequent umgesetzt werden müssen.

Aus den Erkenntnissen der SWOT-Analyse wurden von den bisherigen und künftigen Gesellschaftern Maßnahmen erarbeitet. Der Kreditmediator funktionierte als Moderator.

Ist Kreditmediation die Antwort auf die neuen Anforderungen der Banken?

- Die bisherigen Gesellschafter zogen sich aus den Kreditverhandlungen zurück.
- Der Kreditmediator wurde in die Kreditverhandlungen mit Fremdkapitalgebern eingebunden.
- Die Probleme bei den Umsatzzahlen, kaufmännischer Qualität, aktueller Liquidität und Lagerhaltung wurden mit Maßnahmen und Planzahlen im Business-Plan überarbeitet.
- Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen wurde erarbeitet.
- Die Finanzkommunikation wurde nochmals durch den Mediator trainiert.

Kommunikation

Mit den bisherigen Kreditinstituten des mittelständischen Unternehmens wurde ein neuer Besprechungstermin vereinbart. Als Gesprächsteilnehmer wurden die beiden künftigen Gesellschafter und der Kreditmediator angekündigt. Für die Gesprächsvorbereitung wurde eine Woche vor dem Besprechungstermin dem Gesprächspartner der Hausbanken der überarbeitete Business-Plan übermittelt.

Ziel des Trainings zwischen den künftigen Gesellschaftern und dem Kreditmediator war es, die Finanzkommunikation begeisternd zu gestalten.

- Finanzkommunikation ist überwiegend durch Zahlen geprägt, sie darf trotzdem nicht langweilig und unübersichtlich sein.
- Die ansprechende Art der Präsentation ist ein entscheidender Vorteil.
- Das Agieren in Bilderwelten und die anschauliche Aufbereitung von Kennzahlen erzeugen positive visuelle Eindrücke.
- Klar strukturierte Kurzübersichten mit Vertiefungsteilen bringen die Präsentation auf den Punkt.
- Machen Sie den Fremdkapitalgeber zum „Fan“ Ihres Unternehmens.

Ergebnis der Kreditgespräche:

Die Gespräche verliefen in einer freundlichen Atmosphäre. Die Änderungen im Business-Plan wurden von den künftigen Gesellschaftern hervorragend vorgestellt. Entscheidungen der Kreditinstitute waren nicht zu entnehmen. Folgende Vereinbarungen wurden durch den Kreditmediator bei den Gesprächen getroffen:

- Der Kreditmediator erhält von der Bank eine Engagement-Übersicht der einzelnen Sicherheiten mit Bewertungen und die Ratingnote des bestehenden Unternehmens.
- Wenn ein Kreditinstitut für eine Kreditentscheidung weitere Unternehmensunterlagen benötigt, fordert sie diese innerhalb von einer Woche an.
- Bei positiver Entscheidung erhalten die Existenzgründer ein schriftliches Angebot innerhalb von 14 Tagen.
- Negative Entscheidungen werden ebenfalls innerhalb von 14 Tagen mitgeteilt.
- Von dem Gespräch fertigt das Kreditinstitut ein Besprechungsprotokoll an.

Innerhalb einer Woche wurden von den Kreditinstituten keine weiteren Unterlagen angefordert. Das Ergebnis der Kreditentscheidungen durch die beiden Kreditinstitute lag innerhalb der vereinbarten 14 Tage vor.

Kreditinstitut 1: Geschäftsentwicklung wird positiv gesehen. Blankoanteil des Kreditinstituts zu hoch. Die Sicherheiten sind zu verstärken. Danach wird ein Finanzierungsangebot aus eigenen Finanzierungsmitteln erstellt.

Kreditinstitut 2: Branchenentwicklung war laut der internen Rechercheabteilung des Kreditinstituts auf Dauer negativ. Die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens ist nicht klar zu erkennen. Das Kreditinstitut möchte einer Finanzierung nicht nähertreten. ■■■ Was ist damit gemeint? ■■■

Durch diese gemeinsame Kommunikation mit vereinbarten Maßnahmen wurden klare Entscheidungen herbeigeführt.

Optimierung

Da das Kreditinstitut von einer kompletten Finanzierung mit eigenen Mitteln ausgegangen war, wurden alternative Finanzierungsvorschläge vom Kreditmediator erarbeitet. Gleichzeitig wurde das Kreditinstitut ebenfalls aufgefordert, Finanzierungsalternativen mit Förderbanken auszuarbeiten, um die Sicherheitssituation der Existenzgründer und der „Hausbank“ zu verbessern.

Zusätzlich wurde mit der Hausbank des künftigen Gesellschafters ein Termin vereinbart. Der Gesellschafter hat seit seinem Studium ein Privatkonto bei dieser Bank. Davor wurde abgestimmt, ob es sich um die „richtige“ Bank handelt.

Die „richtige“ Bank wählen

Bei der Wahl Ihrer Bank sollten Sie nicht nur auf die Konditionen achten, sondern auch darauf, dass die Bank zu Ihrem Betrieb passt. Legen Sie Wert auf

- eine objektive, gute und zuvorkommende Beratung,
- kurze und schnelle Entscheidungswege,
- ein ausreichendes Leistungsangebot und einen guten Service,
- das Entgegenkommen bei Sonderwünschen,
- eine angemessene Risikopolitik (Sicherheiten),
- Kulanz in Problemsituationen und ein faires Verhalten in Krisenzeiten.

Dabei spielen neben den geschäftspolitischen Leitlinien des Kreditinstituts vor allem auch die Qualifikation und das Engagement der Mitarbeiter sowie der persönliche „Draht“ zum zuständigen Betreuer und Entscheidungsträger in der Bank eine wichtige Rolle.

Ausgangssituation

Für die Übertragung der Gesellschaftsanteile hatten die neuen Gesellschafter 20 Prozent Eigenkapital und 80 Prozent Fremdkapital benötigt.

Lösungsvorschlag durch den Kreditmediator für das Unternehmen mit Sitz in Bayern

Erarbeitung eines Finanzierungsmixes, der strategische und gesellschaftsrechtliche Perspektiven beleuchtet und prüft.

20 Prozent Eigenkapital, mit der Bestimmung der Rendite des privat eingesetzten Kapitals,

+ 20 Prozent ERP-Kapital für die Gründung von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW),

+ zehn Prozent BayBG Bayerischer Marktführer bei Beteiligungskapital für den Mittelstand Beteiligungsangebot für Gesellschafterwechsel/Unternehmensnachfolge im Rahmen von MBO Management-Buy-out

+ 50 Prozent LfA Förderbank Bayern mit einem Startkredit und 80-prozentiger Haftungsfreistellung für Existenzgründer

= 100 Prozent Finanzierungsvolumen bei einem Hausbankrisiko von zehn Prozent, mit der Bestimmung der Kapitalmarktfähigkeit des Gesamtprojekts.

Finanzierung der Betriebsmittel beziehungsweise des Umlaufvermögens

Folgende Möglichkeit wurde erarbeitet: Reduzierung der Kreditlinien und Forderungsverkauf an einen Factor (bankunenabhängiges Forderungshaus)

Vorschlag Kreditinstitut 1: Teilfinanzierung über European Investment Bank, The EU Bank, mit einem europäischen Investitionsfonds für die Kapitalbeschaffung in der Entwicklungsphase.

Die Hausbank des Gesellschafters hat den vorgeschlagenen Finanzierungsmix des Kreditmediators übernommen.

Lösung

Für die künftigen Gesellschafter hatten beide Kreditinstitute in ihrer Struktur Vorteile für die künftige Zusammenarbeit und Geschäftsentwicklung. Ziel war, mit beiden Banken auf Dauer zusammenzuarbeiten. Umgekehrt sahen

Ist Kreditmediation die Antwort auf die neuen Anforderungen der Banken?

die Kreditinstitute die Vorteile der Zusammenarbeit mit dem mittelständischen Unternehmen in Bayern.

Die beiden Kreditinstitute wurden zu einer gemeinsamen Besprechung in das Unternehmen eingeladen. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der Finanzierungsangebote wurden die künftigen Kredit- und Darlehensverträge ausgehandelt. Die Sicherheiten werden künftig in einem Sicherheitenpool durch die Banken verwaltet.

Finanzierung Gesellschaftsanteile

Die Gesellschafter einigten sich auf folgende Finanzierung:

20 Prozent Eigenkapital

+ 20 Prozent ERP-Kapital für die Gründung von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

+ 60 Prozent LfA Förderbank Bayern mit einem Startkredit und 80-prozentiger Haftungsfreistellung für Existenzgründer

= 100 Prozent Finanzierungsvolumen bei einem Hausbankrisiko von 12,5 Prozent der Finanzierungssumme.

Finanzierung der Betriebsmittel

- Reduzierung der Kontokorrentkreditlinien,
- Abschluss eines Factoring-Vertrags, da dieser Vertrag für das Unternehmen folgende Vorteile und Nachteile hat:
 - + Schaffung von Liquidität,
 - + Ausfallrisiko der Forderung durch eine Kreditversicherung,
 - + Auslagerung der Debitorenbuchhaltung und des Mahnwesens,
 - + Bilanzverkürzung und Verbesserung des Ratings,
 - hohe Kosten.

In der aktuellen Situation haben die Vorteile überwogen.

Vereinbart wurden mit den Banken die künftige Kommunikation und die Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse. Nach Vertragsunterzeichnungen und Auszahlungen der Darlehen wurde die Geschäftsverbindung zu dem bisherigen Kreditinstitut 2 aufgelöst.

Fazit

Die Anforderungen an die Unternehmen werden in Zukunft durch die Novellierung des Bankenrechts nicht einfacher. Entscheidend ist eine offene und zeitnahe Kommunikation gegenüber den Kreditinstituten. Hierbei spielt insbesondere die professionelle Aufbereitung der Unterlagen mit entsprechendem inhaltlichem Tiefgang für eine erfolgreiche geschäftliche Zusammenarbeit eine Rolle. Etwaige Engpässe und anstehende Kapitalbedarfe sollten von den Unternehmen frühzeitig identifiziert und kommuniziert werden. Die Banken haben inzwischen einen klaren Fokus und sind bestrebt, rechtzeitig die neuen Eigenkapitalanforderungen zu erfüllen. Dies geht nur im Rahmen eines sehr bewussten Umgangs mit Adressrisiken, damit die angestrebte Kapitalallokation weitere Auflagen der BaFin überflüssig macht. Zudem scheint es für Unternehmen immer wichtiger zu werden, sich mit Alternativen zu beschäftigen.

Jenseits der klassischen Bankdarlehen gibt es für mittelständische Unternehmen weitere Finanzierungsalternativen, die allerdings rechtzeitig ins Kalkül gezogen werden müssen. Eine planvolle Begleitung des ganzheitlichen Unternehmensprozesses wird eine der Hauptaufgaben mittelständischer Unternehmen sein. Nachdem die Größenordnungen, Branche, Wettbewerb und die Finanzstruktur im Mittelstand sehr unterschiedlich sind, ist es für das einzelne Unternehmen schwierig, die optimale Struktur mit eigenem Know-how zu entwickeln. Für diese Projekte gibt es Spezialisten, die dem Unternehmer bei der existenziellen Herausforderung zur Seite stehen.