

---

# Inhaltsverzeichnis

**Teil I Grundsätzliches**

<b>1 Sparkassen und Mittelstand – natürliche Partner</b>	<b>3</b>
Georg Fahrenschon	
1.1 Der Mittelstand: Eine Erfolgsgeschichte	3
1.2 Die Sparkassen: Hausbanken vor Ort	4
1.3 Mittelstand und Sparkassen: zwei Seiten ein und derselben Medaille	5
1.4 Gemeinsame Zukunftsperspektiven	6
1.4.1 Demografischer Wandel	6
1.4.2 Digitalisierung	7
1.4.3 Internationalisierung	8
1.4.4 Nachhaltigkeit	9
1.5 Fazit	11
Literatur	11
<b>2 Sichere Mittelstandsfinanzierung erfordert Finanzmarktregulierung mit Augenmaß</b>	<b>13</b>
Alexander Wüerst	
2.1 Einleitung	13
2.2 Der Traum von der Selbstregulierung der Märkte	14
2.3 Wegbereiter der Krise	14
2.4 Zentrale Notwendigkeiten noch offen	16
2.5 Regulierungssturm in Folge der Finanzmarktkrise	17
2.6 Der Mittelstand – das Rückgrat der Volkswirtschaft	17
2.7 Eigenkapitalanforderungen und Kreditversorgung des Mittelstands	18
2.8 Kennzahlen-Cocktail belastet Unternehmensfinanzierung	20
2.9 Zwischenfazit Basel III	21

2.10	Transparenz über Wechselwirkungen fehlt. ....	22
2.11	Ansätze für eine mittelstandsfreundlichere Regulierung ....	23
2.12	Garanten für die Mittelstandsfinanzierung ....	24
2.13	Fazit ....	24
<b>3</b>	<b>Die Bedeutung der Hausbank. ....</b>	<b>27</b>
	Horst Gischer	
3.1	Zur Begründung der Existenz von Finanzintermediären ....	27
3.2	Vom anonymen Finanzintermediär zur Hausbank ....	29
3.3	Hat das Hausbankmodell Zukunft? ....	31
	Literatur ....	34
<b>4</b>	<b>Die Sicht auf mittelständische Unternehmen:</b>	
	<b>Wo ist der „blinde Fleck“? ....</b>	<b>35</b>
	Bertram Theilacker	
4.1	Einleitung ....	35
4.2	Wenn „blinde Flecken“ zur Achillesferse werden ....	36
4.3	Optimierungsbedarf in der Kommunikation. ....	36
4.4	Das Geschäftsmodell – ein Buch mit sieben Siegeln? ....	37
4.5	Risikomanagement ist oft zu kurzfristig. ....	38
4.6	Unsicherheit in der Informationspolitik ....	39
4.7	Frühwarnsysteme haben sich bewährt ....	40
4.8	Finanzkommunikation wird immer wichtiger ....	41
4.9	Naspa führt „Strategischen Dialog“ ....	42
<b>5</b>	<b>Familienunternehmen – ein krisenresistenteres und</b>	
	<b>zukunftsfähigeres Modell? ....</b>	<b>45</b>
	Lutz Goebel	
5.1	Definition und wirtschaftliche Bedeutung ....	45
5.2	Wesentliche Unterschiede der beiden Geschäftsmodelle ....	46
5.3	Gründe für die bessere Performance. ....	48
5.4	Chancen von Familienunternehmen ....	49
5.5	Risiken von Familienunternehmen ....	50
5.6	Governance Kodex für Familienunternehmen ....	51
5.7	Social Responsibility ....	51
5.8	Fazit: Ein krisenresistenteres und zukunftsfähiges Modell ....	51
<b>6</b>	<b>Existenzgründungen durch Migranten in Deutschland – Strukturen,</b>	
	<b>Herausforderungen, Potenziale ....</b>	<b>53</b>
	Georg Metzger	
6.1	Die Rolle von Migranten im Gründungsgeschehen ....	53
6.2	Gründungshemmnisse. ....	55

6.3 Chancen und Risiken in der Selbstständigkeit . . . . .	57
6.4 Migranten leisten einen wichtigen Beitrag zum Gründungsgeschehen . . . .	59
Literatur . . . . .	60

## Teil II Management

<b>7 Die BusinessLine der Berliner Sparkasse – ein Modell für die Multikanalbetreuung mittelständischer Kunden?</b> . . . . .	63
Hans Jürgen Kulartz und Bartho Schröder	
7.1 Einleitung . . . . .	63
7.2 Die BusinessLine als Prototyp eines neuen Vertriebswegekonzeptes . . . .	64
7.3 Die BusinessLine ermöglicht Bankgeschäfte nebenbei . . . . .	66
7.4 Voraussetzungen – CRM-System stellt Kundenbetreuungsprozesse sicher . . . . .	66
7.5 Dynamische Kundensegmentierung . . . . .	67
7.6 Erfolgreich auch aus Sicht der Kunden . . . . .	68
7.7 Steigende Nutzung digitaler Kanäle auch durch Firmenkunden . . . . .	69
7.8 Chancen der Digitalisierung für Banken . . . . .	70
7.9 Die Zukunft liegt auch in den Filialen . . . . .	71
7.10 Ausweitung der Multikanalstrategie auf den Mittelstand . . . . .	71
Literatur . . . . .	73
<b>8 Restrukturierung im Mittelstand</b> . . . . .	75
Bernd Heitzer	
8.1 Einleitung . . . . .	75
8.2 Begriffliche Grundlagen . . . . .	76
8.2.1 Mittelstand . . . . .	76
8.2.2 Restrukturierung und Sanierung . . . . .	76
8.3 Unternehmenskrisen im Mittelstand . . . . .	77
8.4 Management der Restrukturierung mittelständischer Unternehmen in der Krise . . . . .	79
8.4.1 Grundlegende Ansatzpunkte . . . . .	79
8.4.2 Prozessbeteiligte und -ablauf . . . . .	80
8.5 Ausgewählte finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen im Mittelstand . . . . .	82
8.6 Fazit . . . . .	85
Literatur . . . . .	85
<b>9 Innovationsmanagement in mittelständischen Unternehmen</b> . . . . .	87
Peter E. Harland und Michael Kreuzkamp	
9.1 Bedeutung von Innovationen für den Mittelstand . . . . .	87
9.2 Herausforderungen an das Innovationsmanagement . . . . .	89

9.3 Innovationsstrategien .....	90
9.4 Portfolio-Management .....	90
9.5 Ideenmanagement und Innovationsprozesse .....	92
9.6 Innovationsnetzwerke und -kooperationen .....	93
9.7 Produktplattformen .....	93
9.8 Fazit .....	94
Literatur .....	94
<b>10 Unternehmensnachfolge – Entwicklung und Perspektiven .....</b>	<b>97</b>
Rosemarie Kay und Friederike Welter	
10.1 Einleitung .....	97
10.2 Zentrale Begriffe und methodisches Vorgehen bei den Schätzungen. ....	98
10.3 Entwicklung der Unternehmensnachfolgen .....	99
10.3.1 Erwartete Unternehmensnachfolgen im Zeitraum 2014–2018. ....	99
10.3.2 Veränderung zwischen den Zeiträumen 2010–2014 und 2014 bis 2018 .....	101
10.4 Perspektiven .....	103
10.5 Resümee .....	104
Literatur .....	105
<b>11 Alternative Wege und Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge ...</b>	<b>107</b>
Karl A. Niggemann	
11.1 Einleitung .....	107
11.2 Familieninterne Nachfolge .....	109
11.2.1 Entgeltliche familieninterne Nachfolge .....	109
11.2.2 Unentgeltliche Zuwendungen .....	113
11.2.3 Fremdgeschäftsführung .....	115
11.2.4 Familiengesellschaften .....	116
11.3 Firmenunabhängigkeit durch Stiftungs-Nachfolge .....	117
11.3.1 Die gemeinnützige Stiftung .....	118
11.3.2 Die Familienstiftung .....	118
11.4 Die Verpachtung von Unternehmen .....	119
11.5 Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf .....	120
11.5.1 Analyse und Bewertung des Unternehmens .....	121
11.5.2 Identifizierung geeigneter Käufer .....	121
11.5.3 Professionelle Verkaufsverfahren .....	122
11.5.4 Erfolgsfaktoren beim Unternehmensverkauf .....	123
11.5.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolgen .....	124
<b>12 Corporate Governance und Mittelstand .....</b>	<b>127</b>
Eberhard Vetter	
12.1 Vorbemerkung .....	127
12.2 Entwicklung der Corporate Governance-Diskussion in Deutschland ....	128

12.2.1	Deutscher Corporate Governance Kodex . . . . .	128
12.2.2	Kodices aus kapitalmarktfernen Wirtschaftsbereichen . . . . .	129
12.3	Wahl der Rechtsform . . . . .	130
12.3.1	Langfristige Grundsatzentscheidung . . . . .	130
12.3.2	Rechtsformenpanorama . . . . .	130
12.4	Pfadabhängige Corporate Governance und Gestaltungsmöglichkeiten . . . . .	132
12.4.1	Wahl der Rechtsform als Weichenstellung . . . . .	132
12.4.2	AG . . . . .	133
12.4.3	GmbH . . . . .	137
12.5	Sicherung der Unternehmenskontinuität . . . . .	140
12.5.1	Allgemeines. . . . .	140
12.5.2	Nachfolge im Management. . . . .	140
12.5.3	Veränderungen im Gesellschafterkreis . . . . .	141
12.6	Kodex für Familienunternehmen . . . . .	141
12.7	Schluss . . . . .	142
	Literatur . . . . .	142
<b>13</b>	<b>Corporate Social Responsibility im Mittelstand: theoretische Überlegungen und empirische Evidenz . . . . .</b>	<b>145</b>
	Jörn Hendrich Block und Alexandra Moritz	
13.1	Einleitung und Fragestellung . . . . .	145
13.2	Merkmale des Mittelstands und Bezug zu CSR . . . . .	146
13.2.1	Begriffe . . . . .	146
13.2.2	Einheit von Eigentum und Leitung und Auswirkung auf CSR. . . . .	147
13.2.3	Gründungsunternehmen und CSR . . . . .	149
13.3	Empirische Evidenz zu CSR im Mittelstand . . . . .	150
13.3.1	Empirische Evidenz zu CSR in Familienunternehmen. . . . .	151
13.3.2	Empirische Evidenz zu CSR in Gründungsunternehmen . . . . .	155
13.4	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	156
	Literatur . . . . .	157
<b>14</b>	<b>IP-Management im Mittelstand . . . . .</b>	<b>161</b>
	Alexander J. Wurzer	
14.1	Mit Patenten Erfindungen „schützen“ ist nicht genug . . . . .	161
14.2	IP zum Schutz von Kundennutzen für die Preisdurchsetzung . . . . .	162
14.3	Schutz des Geschäftsmodells – Sicherung der Handlungsfreiheit . . . . .	163
14.4	IP als Fähigkeit des Unternehmens. . . . .	164
14.5	Nachhaltige Alleinstellung als Ergebnis neuen Denkens über IP. . . . .	167
<b>15</b>	<b>Neue Methoden des Entrepreneurial Managements – Eine Einführung zu Effectuation, Business Canvas und Lean Startup . . . . .</b>	<b>171</b>
	Stephan Golla	
15.1	Innovation und Entrepreneurship . . . . .	171

15.2	Das Paradigma des kausalen Denkens . . . . .	173
15.3	Das Paradigma Effectuation . . . . .	174
15.3.1	Die Effectuation Kontingenz . . . . .	176
15.3.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Effectuation und Kausalität . . . . .	177
15.4	Effectuationbasiertes Management. . . . .	177
	Literatur . . . . .	182
<b>16</b>	<b>Erfolgsgeheimnisse guter Mitarbeiterführung im Mittelstand . . . . .</b>	<b>185</b>
	Hubert Hölzl	
16.1	Führung ist keine Frage der Gene. . . . .	185
16.1.1	Typisch Mittelstand? – Nach Amerika mit einem Koffer voll Geld . . . . .	185
16.1.2	Vorbild führt: Schlaflose Nächte, Umsetzungsstärke und Willenskraft . . . . .	186
16.1.3	Mittleres Management braucht besonderes Format und reichlich Stehvermögen . . . . .	187
16.1.4	Führen ist nicht managen! . . . . .	188
16.2	Qualitätsniveau der Führungsarbeit . . . . .	189
16.2.1	Qualitätsniveau 1: Vorgesetzte, die sporadisch mit ihrer Posi- tionsmacht ins Geschehen eingreifen . . . . .	189
16.2.2	Qualitätsniveau 2: Manager, die auf Regeleinhaltung und Leis- tungserbringung achten. . . . .	189
16.2.3	Qualitätsniveau 3: Führungskräfte, die außerhalb der Komfort- zonen führen . . . . .	190
16.2.4	Basis für Wachstum ist Vertrauen und Führung . . . . .	191
16.3	Macht verschiebt sich zu den Mitarbeitern! . . . . .	191
16.4	Die vier größten Führungsfehler im Mittelstand . . . . .	192
16.4.1	Mittelständler lieben Micro-Management . . . . .	192
16.4.2	Es fehlt an professionellem Konfliktmanagement im Mittelstand. . . . .	192
16.4.3	Direktive Firmenkulturen führen zu brüchiger Verbindlichkeit . . . . .	193
16.4.4	Überemotionale Firmenkulturen wirken demotivierend. . . . .	193
16.5	Führung heißt Vorbild und ist deshalb ein zeitloses Phänomen . . . . .	194
16.6	Auf Kooperation kommt es an! . . . . .	195
16.7	Moderne Führung als Engpass: Mentalitätswechsel nötig . . . . .	195
16.7.1	Führung bedeutet in erster Linie, sich selbst zu führen . . . . .	196
16.7.2	Führungstool Selbstreflexion . . . . .	196
16.7.3	Führungstool Feedback. . . . .	197
16.8	Führungskraft ist nur, wer Einfluss hat. . . . .	197

<b>17 Integrierte Berichterstattung im Mittelstand</b> .....	199
Axel Haller	
17.1 Einleitung und Begriffsabgrenzung .....	199
17.1.1 Mittelstand .....	199
17.1.2 Integrierte Berichterstattung .....	200
17.2 Das Konzept des Integrated Reporting .....	202
17.3 Eignung des Konzeptes des Integrated Reporting für mittelständische Unternehmen .....	205
17.4 Umsetzungspotenzial der Integrierten Berichterstattung in mittelständischen Unternehmen .....	210
17.5 Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Integrierten Berichts .....	211
17.6 Fazit .....	213
Literatur .....	214
 <b>Teil III Finanzierung, Bilanzierung, Recht</b>	
 <b>18 Bank- versus Kapitalmarktfinanzierung</b> .....	219
Karl-Peter Schackmann-Fallis und Holger Schulz	
18.1 Grundsätzliche Überlegungen .....	219
18.2 Empirischer Befund für Deutschland .....	222
18.3 Bank- und Kapitalmarktfinanzierung im Ausland .....	225
18.4 Schlussfolgerungen für ein mittelstandsfreundliches Finanzsystem .....	228
Literatur .....	229
 <b>19 Finanzierungstrends im Mittelstand</b> .....	231
Stephan Paul und Stefan Stein	
19.1 Einleitung: Abgrenzung und Charakteristika des Mittelstands .....	231
19.2 Verstärkung der Eigenkapitalbasis .....	233
19.3 Verlagerung der Kreditbeziehungen .....	237
19.4 Verbriefung der Refinanzierung .....	241
19.5 Verschärfung der Bankenregulierung und Konsequenzen für die Mittelstandsfinanzierung .....	243
19.6 Verfestigung von Störungen in den Finanzierungsbeziehungen .....	246
Literatur .....	251
 <b>20 Liquiditätsmanagement im Mittelstand</b> .....	253
Christoph Graf von Bernstorff	
20.1 Ausgangslage .....	253
20.1.1 Liefergeschäfte innerhalb des EU-Binnenmarktes .....	254
20.1.2 Problematik der Lieferungen innerhalb des EU-Binnenmarktes .....	254

20.1.3	Problematik der Zahlungsmoral ausländischer Abnehmer . . . . .	254
20.1.4	Konsequenzen für den deutschen Mittelstand . . . . .	256
20.2	Strategien . . . . .	256
20.3	Liquiditätsmanagement mit Hilfe von Bankdienstleistungen . . . . .	257
20.3.1	Varianten der Sicherstellung pünktlicher Forderungseingänge . . . . .	258
20.3.2	Forderungsverkauf . . . . .	261
20.4	Zusammenfassendes Ergebnis . . . . .	265
	Literatur . . . . .	265
<b>21</b>	<b>Kapitalmarktfinanzierung für kleine und mittlere Unternehmen . . . . .</b>	<b>267</b>
	Friedrich Thießen und Andreas Reumann	
21.1	Einleitung . . . . .	267
21.2	Abgrenzung der Kapitalmarktfinanzierung . . . . .	268
21.3	Positionierung und Motive des Emittenten . . . . .	269
21.4	Akteure – Motive und Funktionen . . . . .	270
21.4.1	Anteilseigner und Investoren . . . . .	270
21.4.2	Investment- und Konsortialbanken . . . . .	271
21.4.3	Markt und Regulierung . . . . .	271
21.4.4	Rechtsberatung . . . . .	272
21.4.5	Wirtschaftsprüfung . . . . .	273
21.4.6	Emissions- und Kommunikationsberatung . . . . .	274
21.4.7	Equity Story . . . . .	274
21.5	Der Emissionsprozess . . . . .	276
21.6	Zusammenfassung . . . . .	278
	Literatur . . . . .	279
<b>22</b>	<b>Mezzanine Finanzierungen für den Mittelstand . . . . .</b>	<b>281</b>
	Heiko Staroßom	
22.1	Einleitung . . . . .	281
22.2	Bilanzielle Einordnung und Vorteilhaftigkeitsanalyse . . . . .	282
22.3	Mezzanine Finanzierungen in der Frühphase eines Unternehmens (ausführlich: vgl. Staroßom 2013, S. 293–320) . . . . .	286
22.3.1	Nachrangdarlehen . . . . .	286
22.3.2	Genussrechtskapital . . . . .	287
22.4	Mezzanine Finanzierungen von der Börse . . . . .	289
22.5	Ausblick . . . . .	293
22.6	Zusammenfassung . . . . .	293
	Literatur . . . . .	294
<b>23</b>	<b>Einsatz von Finanzderivaten im Mittelstand . . . . .</b>	<b>295</b>
	Thomas Leicher	
23.1	Aktuelles Umfeld . . . . .	295



23.2	Motivation zur Nutzung von Zinsderivaten . . . . .	297
23.3	Konkrete Anwendungsbeispiele von Zinsderivaten im Mittelstand . . . . .	300
23.4	Angebot des S-Verbunds für den Mittelstand . . . . .	302
23.5	Fazit . . . . .	304
	Literatur . . . . .	304
<b>24</b>	<b>Factoring als Baustein im Finanzierungsmix . . . . .</b>	<b>305</b>
	Hendrik Harms	
24.1	Probleme der Finanzierung im Mittelstand . . . . .	305
24.2	Factoring als Lösungsweg . . . . .	306
24.2.1	Definition von Factoring . . . . .	306
24.2.2	Ablauf eines Factoring-Geschäftes . . . . .	306
24.2.3	Factoring-Funktionen . . . . .	307
24.3	Factoring in der Praxis . . . . .	310
24.3.1	Auswirkungen auf Eigenkapitalquote und Rentabilität . . . . .	310
24.3.2	Anwendungsbereiche . . . . .	311
24.3.3	Einbeziehung einer bestehenden Warenkreditversicherung . . . . .	311
24.4	Factoring-Varianten . . . . .	312
24.4.1	Inhouse- oder Kooperations-Factoring . . . . .	312
24.4.2	Stilles Factoring . . . . .	312
24.4.3	Fälligkeits-Factoring . . . . .	312
24.4.4	Export-Factoring . . . . .	312
24.4.5	Reverse-Factoring . . . . .	313
24.5	Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen des Factorings . . . . .	313
24.6	Grenzen der Einsetzbarkeit . . . . .	314
24.6.1	Forderungen des Unternehmens . . . . .	314
24.6.2	Abtretbarkeit der Forderungen . . . . .	315
24.6.3	Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit des Unternehmens . . . . .	315
24.6.4	Unternehmensgröße und -struktur . . . . .	315
24.7	Fazit . . . . .	316
<b>25</b>	<b>Die Internationalisierung des Mittelstands – eine Herausforderung für die Sparkassen . . . . .</b>	<b>317</b>
	Marcus Waidelich	
25.1	Globalisierung als Motor der Wirtschaft . . . . .	317
25.2	Internationalität des Mittelstands als Herausforderung für die Sparkassen . . . . .	320
25.3	Auslandsgeschäft der Sparkassen . . . . .	321
25.3.1	Betreuung der Kunden im Auslandsgeschäft durch Sparkassen . . . . .	321
25.3.2	Begleitung der Kunden ins und im Ausland . . . . .	324
25.4	Kritische Würdigung . . . . .	326
	Literatur . . . . .	328

<b>26 Finanzierung über Beteiligungskapital</b>	329
Hubert Herpers und Christian Burmester	
26.1 Beteiligungskapital als Finanzierungsalternative	329
26.1.1 Größenordnung der Beteiligungsmärkte	330
26.1.2 Beteiligungskapital und seine Besonderheiten	331
26.1.3 Vergleich von Beteiligungs- und Kreditfinanzierungen	335
26.2 Vertragswesen von Beteiligungskapital	339
26.2.1 Prüfungshandlungen	339
26.2.2 Bedeutende Vertragsbestandteile	340
26.2.3 Investitionszyklus	342
26.3 Ziele und Nutzen von Kapitalbeteiligungen	344
26.4 Kapitalbeteiligungen durch Sparkassen im Wirtschaftsraum	
Aachen und Niederrhein	346
Literatur	348
<b>27 Venture Capital-Finanzierung im Mittelstand</b>	351
Andreas Pinkwart und Dorian Proksch	
27.1 Eigenkapitalmangel – ein gravierendes Innovations- und	
Wachstumshemmnis	351
27.2 VC-Finanzierung vom frühen Wachstum bis zum Delisting	352
27.2.1 Unterschiedliche Formen und Anlässe der VC-Finanzierung	352
27.2.2 Das aktuelle Marktgeschehen	353
27.3 Charakteristika der Venture Capital-Finanzierung und ihre	
Implikationen für mittelständische Unternehmen	354
27.4 Möglichkeiten des optimierten Einsatzes von Venture Capital	
im Mittelstand	355
27.4.1 Gründung eines Spin-off	355
27.4.2 Besonderheiten der vertraglichen Ausgestaltung	356
27.4.3 Syndizierte Verträge in der VC-Finanzierung	356
27.5 Fazit und Ausblick	357
Literatur	357
<b>28 Crowdfunding: Finanzierung über den Schwarm</b>	359
Carmen Mausbach und Diethard B. Simmert	
28.1 Die „Masse“ als Unterstützer	359
28.2 Klassifizierung anhand der Form der Zuwendung	360
28.3 Markt mit hohem Wachstumspotenzial	361
28.4 Besonders beliebte Plattformen	363
28.4.1 Überblick	363
28.4.2 Seedmatch	364
28.4.3 Bergfürst	366
28.4.4 VisionBakery	367

28.4.5	Finmar	367
28.5	Volksbanken entdecken Crowdfunding	368
28.6	Ausblick	369
<b>29</b>	<b>Fördermittel der KfW Mittelstandsbank: nachhaltig, effizient, modern</b>	<b>371</b>
	Ulrich Schröder	
29.1	Einleitung	371
29.2	Der Weg zum KfW-Förderkredit: Hausbankprinzip und BDO 2.0	372
29.3	Der Zweck bestimmt die Fördermittel	373
29.3.1	Ausgleich der Finanzierungs Nachteile kleiner Unternehmen	373
29.3.2	Risikoübernahme für Innovationen und Gründungen	374
29.3.3	Finanzielle Anreize und Aufklärung für Umwelt- und Klimaschutz	375
29.4	Das Produktangebot der KfW Mittelstandsbank	377
29.4.1	Antragstellerkreis, risikogerechtes Zinssystem und Laufzeiten	377
29.4.2	Allgemeine Unternehmensfinanzierung	378
29.4.3	Gründung	379
29.4.4	Umwelt und Energie	380
29.4.5	Innovationen	381
29.4.6	Weitere Finanzierungsangebote	382
29.5	Auslandsvorhaben und internationale Finanzierungen	383
29.6	Schlussbetrachtung	384
	Literatur	384
<b>30</b>	<b>Mit dem Rating den Unternehmenserfolg verbessern</b>	<b>387</b>
	Ralf Goebel und Barbara Witte	
30.1	Rating – Automatische Bewertung ohne Blick für den Menschen?	388
30.2	Rating-Begriff – eine Definition	388
30.3	Praktischer Nutzen von Rating	389
30.4	Das Rating-Verfahren der Sparkassen – Das StandardRating	390
30.5	Ablauf des StandardRating	391
30.6	Bedeutung des Rating für den Mittelstand	392
30.7	Mittelstand als Basis bei der Optimierung des Rating	393
30.8	Rating als Managementinstrument	394
30.9	Fazit – Mit Rating den Erfolg des eigenen Unternehmens steigern	395
	Literatur	395
<b>31</b>	<b>Entwicklung der Rechnungslegung</b>	<b>397</b>
	Manfred Bolin	
31.1	Ursprünge der handelsrechtlichen Rechnungslegung in Deutschland	397
31.2	Harmonisierungsbestrebungen auf europäischer Ebene und deren Einfluss auf die Rechnungslegung in Deutschland	398

31.3 Auswirkungen auf die deutsche Bilanzierungspraxis . . . . .	402
Literatur . . . . .	404
<b>32 Das Bilanzanalyseverfahren der Sparkassen-Finanzgruppe aus dem Blickwinkel der Unternehmen . . . . .</b>	<b>405</b>
Dietmar Haase und Thomas Int-Veen	
32.1 Bedeutung und Ziele der Jahresabschlussanalyse . . . . .	405
32.1.1 Rechtliche Verpflichtungen der Kreditinstitute . . . . .	405
32.1.2 Ziele der Jahresabschlussanalyse . . . . .	406
32.2 Bilanzanalyse als Kennzahlenanalyse mit EBIL . . . . .	407
32.2.1 Bedeutung von Kennzahlen . . . . .	407
32.2.2 Perioden- und Branchenvergleiche . . . . .	408
32.2.3 Wichtige Positionen in der Bilanzanalyse . . . . .	410
32.2.4 Interpretation ausgewählter Kennzahlen . . . . .	413
32.3 Nutzen der Ergebnisse der Bilanzanalyse für Unternehmen . . . . .	415
32.3.1 EBIL Grafik zu Größenklassen . . . . .	415
32.3.2 Steuerung des Working Capital . . . . .	416
Literatur . . . . .	416
<b>33 Nachlassmanagement für Unternehmer: Geschäftsübergabe mit Plan . . . .</b>	<b>417</b>
Rainer Steinhaus und Klaus Dieter Girnt	
33.1 Einführung . . . . .	417
33.2 Unternehmensvorsorgevollmacht . . . . .	418
33.2.1 Risikovorsorge . . . . .	418
33.2.2 Staatlichen Zugriff auf das Unternehmen verhindern! . . . . .	419
33.2.3 Regelungsbedarf zur Sicherung der Anerkennung von Vorsorgeverfügungen . . . . .	419
33.2.4 Für wen eignet sich eine Unternehmensvorsorgevollmacht? . . . . .	420
33.2.5 Die <i>private</i> Vorsorgevollmacht . . . . .	420
33.2.6 Die Unternehmensvorsorgevollmacht als Spezialvollmacht . . . . .	420
33.2.7 Unternehmensvorsorgebevollmächtigte . . . . .	422
33.2.8 Unterstützungs- und Kontrollbevollmächtigte . . . . .	422
33.3 Rechtzeitige Planung der Unternehmensübergabe im Falle des Ablebens des Unternehmers . . . . .	423
33.3.1 Grundlagen . . . . .	423
33.3.2 Regelungen des Nachlasses des Unternehmers . . . . .	423
33.3.3 Unternehmensübergabe „vor“ und „nach“ dem Ableben des Unternehmers . . . . .	424
33.4 Organisation und Durchführung einer geordneten Abwicklung des Nachlasses . . . . .	425
33.4.1 Testamentsvollstreckung . . . . .	425
33.4.2 Feststellung, Abwicklung und Sicherung des Nachlasses . . . . .	425

33.5 Fazit .....	426
Literatur .....	428
<b>34 Controlling muss mitwachsen .....</b>	<b>431</b>
Birgit Felden	
34.1 Controlling im Mittelstand .....	432
34.2 Controllinginstrumente .....	434
34.2.1 Kennzahlen .....	434
34.2.2 Berichte .....	436
34.2.3 Breites Instrumentenspektrum .....	436
34.3 Controlling im Lebenszyklus .....	437
34.3.1 Gründung .....	438
34.3.2 Wachstum .....	439
34.3.3 Reife .....	439
34.3.4 Krisensituationen .....	440
34.4 Controlling fördert Finanzierung .....	440
34.5 Controlling in Familienunternehmen .....	442
34.6 Fazit .....	445
Literatur .....	445
<b>35 Steuerliche Rechtsformoptimierungen für den Mittelstand .....</b>	<b>447</b>
Rudolf Schmitz	
35.1 Rechtsformtypen .....	447
35.2 Tarifliche Optimierungsüberlegungen .....	448
35.2.1 Tarifbelastung der Kapitalgesellschaft (Thesaurierung) .....	448
35.2.2 Tarifbelastung der Personengesellschaft .....	451
35.2.3 Tarifbelastung der „ausschüttenden“ Kapitalgesellschaft .....	453
35.2.4 Optionsrecht für Einzelunternehmen und Personengesellschaften .....	455
35.2.5 Vorteilhaftigkeitsüberlegungen .....	456
35.3 Rechtsformabhängige Bemessungsgrundlage .....	458
35.3.1 Leistungsvergütungen (Trennungsprinzip) Gehälter, Mieten, und Zinsen .....	459
35.3.2 Steuerbegünstigte Umstrukturierungen .....	460
35.3.3 „Fast“ steuerfreie Beteiligungserträge .....	461
35.3.4 Partiiell steuerfreie Veräußerung von Anteilen .....	462
35.3.5 Verlustausgleich .....	463
35.3.6 Geltendmachung von Veräußerungsverlusten .....	463
35.3.7 Liquidations- (Insolvenz-) Verluste .....	464
35.3.8 Nutzung eines erwerbsbedingten Mehrwerts .....	464
35.3.9 Erbschaft- und schenkungsteuerliche Behandlung .....	464
35.3.10 Refinanzierungskosten .....	465

35.4 Fazit .....	465
Literatur .....	466
 <b>Teil IV Internationalisierung/Globalisierung</b>	
<b>36 Mittelstand und Globalisierung .....</b>	<b>469</b>
Anton F. Börner	
36.1 Positionsbestimmung und Bedeutung Außenhandel. ....	469
36.2 Probleme in den neuen Wachstumsmärkten und daraus resultierende Chancen. ....	470
36.3 Herausforderung Außenhandel .....	471
36.4 Möglichkeiten der Risikominimierung. ....	472
36.5 Positive Beispiele .....	473
36.6 TTIP als Paradebeispiel für zukunftsorientierte Rahmenbedingungen. ...	473
36.7 Resümee .....	475
 <b>37 Zulieferer als Teil der industriellen Wertschöpfungskette – das Beispiel der Automobilindustrie .....</b>	<b>477</b>
Arndt Günter Kirchhoff	
37.1 Der deutsche Sonderweg .....	477
37.2 Markttrends in der Automobilindustrie. ....	478
37.2.1 Globale Kräfteverschiebung .....	478
37.2.2 Unterschiedliche Globalisierungsmuster .....	481
37.2.3 Ausbildung regionaler Hubs .....	485
37.2.4 Weitere Globalisierung im Mittelstand notwendig. ....	486
37.3 Struktur und Veränderung Wertschöpfungskette .....	487
37.3.1 Drehscheibenfunktion .....	487
37.3.2 Fertigungstiefe .....	488
37.3.3 Global Sourcing .....	491
37.3.4 Auslandsproduktion .....	494
37.3.5 Vernetzung in der Wertschöpfungskette .....	498
37.4 Industrie 4.0 – die neuen Herausforderungen. ....	502
37.4.1 Was ist Industrie 4.0? .....	503
37.4.2 Das Chancen-Risiko-Profil .....	503
37.4.3 Was ist zu tun? .....	506
Literatur .....	507
 <b>38 Mit der Sparkasse in die Welt – powered by S-CountryDesk .....</b>	<b>509</b>
Christoph Holzem	
38.1 Einleitung .....	509
38.2 Vorurteile. ....	510
38.3 Anforderungen .....	511

38.4 S-CountryDesk .....	512
38.5 Regionale Kenntnisse auch auf den Auslandsmärkten .....	513
38.6 Persönliche Kontakte erleichtern den Einstieg .....	513
38.7 Weiterentwicklung .....	513
38.8 Fazit .....	514
<b>39 Die Deutsche Leasing – „Going Global“ in der Absatz- und Investitionsfinanzierung .....</b>	<b>515</b>
Kai Ostermann	
39.1 Auf hohem Niveau: das Auslandsengagement der deutschen Unternehmen .....	516
39.2 Die Deutsche Leasing als Finanzierungspartner im Auslandsgeschäft ...	517
39.2.1 Kompetenz in der Absatzfinanzierung .....	518
39.2.2 Kompetenz in der Begleitung von deutschen Auslandsinvestitionen .....	518
39.3 Investitionen und Leasing für Wachstum in Deutschland .....	521
39.4 Eine europäische Investitionsagenda zur Erhaltung produzierender und innovativer Kompetenzen .....	523
39.5 Asset Finance – das Finanzierungsinstrument für Investitionen und Innovationen im globalen Markt .....	524
Literatur .....	525
<b>Teil V Zukunftssicherung</b>	
<b>40 Digitalisierung als Chance und Herausforderung für mittelständische Unternehmen .....</b>	<b>529</b>
Karin-Brigitte Göbel	
40.1 Digitalisierung – wo stehen die Unternehmen in Düsseldorf und der Region? .....	532
40.2 Angst vor Cyberkriminalität größtes Hindernis .....	534
40.3 Digitalisierung bringt Umsatzwachstum .....	535
40.4 Fazit .....	535
Literatur .....	537
<b>41 Risiko- &amp; Compliance-Management im Mittelstand – ein Plädoyer für ein integriertes System .....</b>	<b>539</b>
Peter Bömelburg und Raimund Zähres	
41.1 Gründe für Risiko & Compliance-Management .....	539
41.2 Rechtliche Rahmenbedingungen – Corporate Governance, Risk- und Compliance-Management im Mittelstand (mGRC) .....	541
41.3 Führungs- und Steuerungsinstrumente .....	542
41.3.1 Risikomanagement .....	542

41.3.2	Compliance Management . . . . .	547
41.3.3	Governance, Risk & Compliance – zusammengeführt im Internen Kontrollsystem (IKS) . . . . .	551
41.4	Übertragbarkeit der Prozessansätze auf den Mittelstand und deren Nutzen für mittelständische Unternehmen . . . . .	553
41.5	Zusammenfassung . . . . .	554
	Literatur . . . . .	555
<b>42</b>	<b>IT-Sicherheit im Mittelstand . . . . .</b>	<b>557</b>
	Jens Bartelt und Benno Rieger	
42.1	Informationssicherheit in Zeiten des CyberCrimes . . . . .	557
42.2	Ganzheitliches, risikoorientiertes ISMS . . . . .	558
42.2.1	Leitfaden für den Schutzbedarf . . . . .	559
42.2.2	Soll-Ist-Vergleich – Audits machen Risiken transparent . . . . .	560
42.2.3	Erfolgsfaktoren für die Etablierung eines ISMS . . . . .	561
42.2.4	ISO/IEC 27001 als Modell zur Einführung eines ISMS und dessen Betrieb . . . . .	561
42.2.5	Weitere Anforderungen . . . . .	562
42.3	Mit Penetrationstests die Umsetzung technischer Sicherheitsmaßnahmen effektiv überprüfen . . . . .	562
42.3.1	Arten von Penetrationstests . . . . .	563
42.3.2	Techniken bei der Durchführung von Penetrationstests . . . . .	564
42.4	Mit dem Schlimmsten rechnen – Notfallplanung und -übung . . . . .	565
42.4.1	Auch im Notfall geschäftsfähig . . . . .	565
42.4.2	Erprobte Methodik . . . . .	565
42.4.3	Praxisrelevante Erkenntnisse aus Notfallübungen . . . . .	566
42.5	Mit Datenschutz das Vertrauen der Kunden in den Mittelstand stärken . . . . .	567
42.6	Es gibt viel zu tun. Es gibt aber auch professionelle Unterstützung. . . . .	569
<b>43</b>	<b>Herausforderung Energiewende: Strategien für den Mittelstand . . . . .</b>	<b>571</b>
	Guido Brune	
43.1	Einleitung . . . . .	571
43.2	Energiewende und das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) . . . . .	572
43.3	Chancen für den Mittelstand . . . . .	574
43.3.1	Risiken für den Mittelstand . . . . .	575
43.4	Energieeffizienz-Strategien . . . . .	576
43.4.1	Bauwirtschaft . . . . .	576
43.4.2	Produzierendes Gewerbe . . . . .	577
43.4.3	Erzeugung eigener Energie . . . . .	577
43.5	Repowering . . . . .	578
43.6	Speichertechnologie . . . . .	579
43.7	Netzausbau . . . . .	581



---

43.8 Ausschreibungen . . . . .	582
43.9 Blick in die Zukunft . . . . .	584
Literatur . . . . .	585
<b>44 Unternehmensverbundene Stiftungen im Mittelstand –</b>	
<b>Zukunftssicherung des Unternehmens . . . . .</b>	<b>589</b>
Peter M. Haid	
44.1 Stiftungswesen in Deutschland – der Stiftungsgedanke lebt . . . . .	589
44.2 Unternehmer als Stifter . . . . .	590
44.3 Unternehmensverbundene Stiftungen als geeignetes Instrument	
zur Zukunftssicherung des mittelständischen Unternehmens. . . . .	591
44.3.1 Regelung der Vermögens- und Firmennachfolge als	
wichtige unternehmerische Aufgabe. . . . .	591
44.3.2 Unternehmensnachfolge im Mittelstand:	
aktuelle Dimensionen . . . . .	592
44.3.3 Das Doppelstiftungsmodell als eine Möglichkeit	
zur Zukunftssicherung der Firma . . . . .	592
44.4 Stiftungslösungen – Wesentliche Erfolgsfaktoren . . . . .	596
Literatur . . . . .	597
<b>45 Fachkräfteengpässe als Wachstumsbremse im Mittelstand. . . . .</b>	<b>599</b>
Michael Hüther	
45.1 Einleitung . . . . .	599
45.2 Fachkräfteengpässe nach Berufen . . . . .	601
45.3 Der Einfluss von Fachkräfteengpässen auf den Mittelstand. . . . .	603
45.4 Handlungsoptionen für den Mittelstand . . . . .	607
45.5 Fazit . . . . .	608
Literatur . . . . .	608

Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen  
Wirtschaft

Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und  
Organisation

Fahrenschon, G.; Kirchhoff, A.G.; Simmert, D.B. (Hrsg.)

2015, XXXI, 609 S. 127 Abb., 80 Abb. in Farbe.,

Hardcover

ISBN: 978-3-658-09048-7