

# Χρηματοδότηση των Μ.Μ.Ε. στη φάση εκκίνησής τους από την DtA

## Η ίδρυση νέων επιχειρήσεων – μια κοινωνική πρόκληση

“Προχωρούμε το μέλλον”, με το σύνθημα αυτό, η Deutsche Ausgleichsbank, DtA, εν συντομία, προωθεί την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, τις οποίες υποστηρίζει τα πρώτα χρόνια μετά το ξεκίνημά τους.

Ως κρατικός αναπτυξιακός φορέας, η



**Δρ JOACHIM LESSER**  
Member of the board  
of Managing Directors  
Deutsche Ausgleichsbank

στην Ανατολική και τη Δυτική Γερμανία. Ο σημαντικότερος δανειολήπτης είναι ο

DtA, μόνο για τον περασμένο χρόνο, διέθεσε πάνω από 1 δισ. μάρκα σε δεκάδες χιλιάδων νέων επιχειρήσεων, δημιουργώντας ή κατοχυρώνοντας έτσι σχεδόν 400.000 θέσεις εργασίας. Από το 1990 ένα χρόνο μετά την επανένωση των δύο Γερμανιών – έχουμε προωθήσει τη σύσταση πάνω από 300.000 νέες επιχειρήσεις με τη βοήθεια περίπου 70 δισ. μάρκων, εξασφαλίζοντας πάνω από 2,5 εκ. θέσεις εργασίας και δημιουργώντας επενδύσεις συνολικού ύψους 100 δισ. μάρκων

### Χρηματοδότηση για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων από την DtA

<b>Νέες επιχειρήσεις</b>	<b>305.000</b>
<b>Συνολικός όγκος επενδύσεων:</b>	<b>&gt; DEM 100 δισ.</b>

βιοτεχνικός τομέας:

Είμαστε περήφανοι για τα αποτελέσματα αυτά που δείχνουν ότι το σύνθημά μας “Προχωρούμε το μέλλον” δεν είναι μόνο μια κενή φράση. Κάθε νέα επιχείρηση που ιδρύεται δημιουργεί, κατά μέσο όρο, πέντε νέες θέσεις εργασίας τα δύο πρώτα χρόνια και, στην περίπτωση καινοτόμων επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με γοργό ρυθμό, γνωστές ως “γαζέλες”, είναι πολύ πιθανό ότι ο αριθμός των θέσεων εργασίας θα αυξηθεί σημαντικά σε διάστημα ολίγων ετών.

Αν σκεφθούμε ότι σήμερα ο αριθμός των ανέργων στη Γερμανία ξεπερνά τα 4 εκατομμύρια, η ευκαιρία που προσφέρουν οι νέες επιχειρήσεις ως “πηγές απασχόλησης” πρέπει να αξιοποιηθεί στο έπακρο.

<b>1. επιχειρηματικό έτος:</b>	<b>3,6</b>
<b>2. επιχειρηματικό έτος:</b>	<b>5,0</b>
<b>3. επιχειρηματικό έτος:</b>	<b>5,6</b>
<b>4. επιχειρηματικό έτος:</b>	<b>7,3</b>
<b>5. επιχειρηματικό έτος:</b>	<b>8,1</b>

### Ο παράγοντας της επιτυχίας – μια νέα κουλτούρα της αυτοαπασχόλησης

Αυτό που χρειάζεται λοιπόν είναι μια νέα κουλτούρα της αυτοαπασχόλησης επειδή, σε ό,τι αφορά στον αριθμό των αυτοαπασχολουμένων, η θέση της γερμανικής οικονομίας στην παγκόσμια αγορά κάθε άλλο παρά ικανοποιητική είναι: στη Δ. Γερμανία, το ποσοστό του 9% των αυτοαπασχολουμένων είναι σαφώς κατώτερο του μέσου όρου όλων των βιομηχανικών χωρών που βρίσκεται στο 11%, ενώ στα νέα “ομοσπονδιακά κρατίδια” όπως ονομάζονται, παρ’όλο το κύμα των νεοσύστατων επιχειρήσεων στις αρχές της δεκαετίας του ’90, δεν υπερβαίνει το 6,5%.

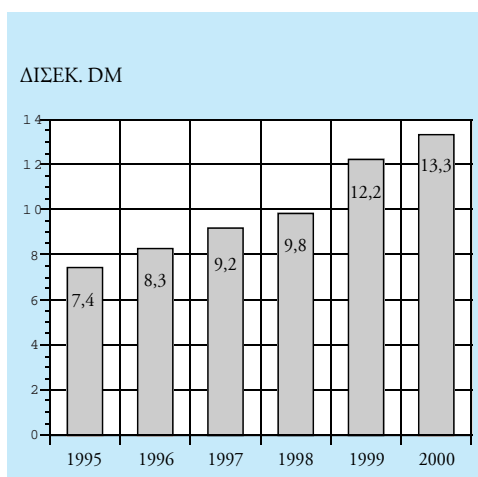
Πάνω απ’ όλα, πρέπει να ενεργοποιήσουμε περισσότερο τον τριτογενή τομέα ώστε να αντιμετωπίσουμε επιτυχώς το διεθνή ανταγωνισμό, επειδή στην Ευρώπη ο αριθμός των ατόμων με κερδοφόρο απασχόληση έχει αυξηθεί μόνο κατά 58% τα τελευταία 25 χρόνια, ενώ στις ΗΠΑ ο τομέας των υπηρεσιών έχει αναπτυχθεί κατά 90%. Μια μελέτη του ΟΟΣΑ έδειξε ότι η δυναμική αυτή του αμερικανικού συστήματος οφείλεται στην περιορισμένη γραφειοκρατία, το ευρύ φάσμα επιχειρηματικού κεφαλαίου και τη χαμηλή φορολογία.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ενδείξεις ότι η πολιτική της DtA στο πρόσφατο παρελθόν και η κινητοποίησή της για μια νέα κουλτούρα της αυτοαπασχόλησης, ένα πιο δυναμικό επιχειρηματικό πνεύμα και μεγαλύτερη τόλμη στην ανάληψη κινδύνων έχουν αρχίσει να αποδίδουν μα και ο αριθμός

των νέων επιχειρήσεων εξακολουθεί να αυξάνεται ραγδαία. Παρόλο που, το περασμένο έτος, ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων που υπέβαλαν αίτηση για δάνειο εκκίνησης ήταν ο υψηλότερος που είχαμε ποτέ στη σχεδόν 50ετή ιστορία μας, τους πρώτους πέντε μήνες του τρέχοντος έτους έχει ήδη διαπιστωθεί μια περαιτέρω αύξηση της τάξης του 8% περίπου.

### Ο αναπτυξιακός φορέας – αναπόσπαστο τμήμα μιας ανταγωνιστικής οικονομίας

Η DtA μπορεί και πρέπει να μην αγνοήσει την παρατηρούμενη τάση για ίδρυση νέων επιχειρήσεων. Αντίθετα, με την ιδιότητα της τράπεζας της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης για τους νέους επιχειρηματίες και τις ΜΜΕ, η DtA είναι επιφορτισμένη με το έργο να συνδράμει οικονομικά τις νέες επιχειρήσεις που ξεκινούν τις δραστηριότητές τους και να τις προωθεί τα πρώτα έτη της λειτουργίας τους, έως ότου εδραιωθεί η θέση τους. Οπως υπονοεί και ο τίτλος “Ausgleichsbank” αντισταθμίζει τα μειονεκτήματα που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές λόγω του ότι είναι ακόμη είτε πολύ νέες, είτε πολύ μικρές για να έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση στην ιδιωτική κεφαλαιαγορά. Για το σκοπό αυτό η DtA έχει αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που εκτείνονται από τα παραδοσιακά προωθητικά δάνεια στην παροχή εξειδικευμένων συμβουλών με τη βοήθεια των οποίων – ελπίζουμε – θα εξαλειφθεί τουλάχιστον σημαντικό μέρος των εμποδίων που συναντά ο νέος επιχειρηματίας στο δρόμο του προς νέα ή μεγαλύτερη ανεξαρτησία.



- ρ Ευνοϊκά επιτόκια
- ρ Σταθερά επιτόκια
- ρ Μακροχρόνιοι όροι
- ρ Περίοδοι χάριτος
- ρ Ενίσχυση της βάσης των ιδίων κεφαλαίων
- ρ Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας

Προτού σας δώσω μια σύντομη περιγραφή των χρηματοδοτικών μέσων που προσφέρουμε, θα ήθελα να τονίσω ότι η DtA

δεν είναι μια τράπεζα με ταμεία και τη συνήθη διακίνηση πελατών. Έχει μόνο τα κεντρικά γραφεία της στη Βόννη και ένα υποκατάστημα στο Βερολίνο. Όμως οι 800 υπάλληλοί της φροντίζουν ώστε κάθε αίτηση για δάνειο που υποβάλλει ένας επιχειρηματίας να διεκπεραιώνεται και να λαμβάνεται η σχετική απόφαση σε διάστημα μιας εβδομάδας κατά μέσο όρο. Αυτή η, κατά τη γνώμη μας, πολύ γρήγορη διαδικασία είναι δυνατή γιατί πάντοτε δουλεύουμε σε στενή συνεργασία με τον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα. Επειδή δεν θέλουμε ούτε να αγνοήσουμε τις ιδιωτικές τράπεζες σ' αυτήν την δραστηριότητα χρηματοδότησης των νέων επιχειρήσεων, ούτε και να τις παραμερίσουμε, έχουμε διαμορφώσει μια πολύ ειδική εταιρική σχέση ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Παρόλο που αυτό υποχρεώνει την ιδιωτική τράπεζα να αναλαμβάνει πάντα την ευθύνη να καλύψει τμήμα της χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια και συνεπώς και το σχετικό κίνδυνο, της δίνεται παράλληλα η δυνατότητα να αναχρηματοδοτήσει μέχρι το 80% του υπολοίπου συνολικού ποσού του δανείου με κεφάλαια της DtA.

#### Διαδικασία έγκρισης δανείου

##### Έγκριση δανείου

Τοπική τράπεζα

Σύμβαση

Περιθώριο τόκου

DtA

Με τη συμπληρωματική αυτή χρηματοδοτική σχέση, έχουμε αποκλείσει κάθε μορφή ανταγωνισμού

#### Εντοπισμός των προβλημάτων εκκίνησης – προσφορά κατάλληλων λύσεων

Αξιοποιούμε τη στενή συνεργασία με τον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα για να παρακάμψουμε τις ιδιαίτερες δυσκολίες της αρχικής φάσης με την παροχή ειδικών προγραμμάτων προώθησης. Η πείρα μας έχει δείξει ότι υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες προβλημάτων:

1. ανεπαρκή ίδια κεφάλαια
2. πρόβλημα ρευστότητας
3. ανεπαρκείς εξασφαλίσεις
4. προβλήματα διοίκησης

#### Πρώτος περιοριστικός παράγοντας: τα ίδια κεφάλαια

Οι μελέτες μας έχουν δείξει ότι στα παλαιά κρατίδια, ένας επιχειρηματίας μπορεί να συγκεντρώσει, κατά μέσο όρο 35.000 μάρκα σε ίδια κεφάλαια (το αντίστοιχο ποσό δε είναι μόνο 20.000 μάρκα για τα νέα γερμανικά κρατίδια), ενώ χρειάζεται για να ξεκινήσει μια επιχείρηση τουλάχιστον 300.000 μάρκα. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των επιδοζών επιχειρηματιών δεν θα γίνουν δεκτοί από τις τράπεζες λόγω ανεπάρκειας ιδίων πόρων.

Εμείς αντίθετα ρωτάμε πρώτα αν υπάρχει μια υγιής ιδέα και αν ο επιχειρηματίας έχει αρκετές ικανότητες. Αν ναι, τότε η DtA θα τον βοηθήσει, δίνοντάς του συμπληρωματικά δάνεια ως υποκατάστατο των ιδίων κεφαλαίων. Αυτή η ενίσχυση για την κάλυψη των απαιτούμενων ιδίων κεφαλαίων είναι κάτι ανάμεσα σε δάνειο και ίδια κεφάλαια και μπορεί να χαρακτηριστεί ως “υβρίδια” χρηματοδότηση. Πολλές χώρες μας ζηλεύουν επειδή έχουμε αυτό το αποτελεσματικό μέσο, που είναι εύκολο στη χρήση του και ιδιαίτερα αποδοτικό.

Το βασικό πλεονέκτημα για τους επιχειρηματίες είναι ότι εξασφαλίζουν δάνεια που αντικαθιστούν τα ίδια κεφάλαια και έτσι: ρ δεν χρειάζονται εξασφαλίσεις ρ σε περίπτωση πτώχευσης, το δάνειο υπέχει πλήρη ευθύνη ως υποκατάστατο των ιδίων κεφαλαίων

Οι υπόλοιποι όροι όπως η ιδιαίτερα μακρά περίοδος αποπληρωμής (20 χρόνια), επιδοτούμενα επιτόκια και η περίοδος χωρίς εξόφληση προσφέρουν στον επιχειρηματία συμπληρωματικά πλεονεκτήματα.

Τα ισοτιμύτα οικονομικών μελετών στη Γερμανία επιβεβαιώνουν την αναμφισβήτητη αποτελεσματικότητα αυτών των δανείων. Χάρη σ' αυτά μειώνεται σαφώς ο κίνδυνος να καταστεί αφερέγγυα η νεοουσταθείσα επιχείρηση, ενώ αυξάνεται ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων που ξεκινούν τη δραστηριότητά τους με τα απαραίτητα προσόντα, χωρίς να



δημιουργείται, ωστόσο, ένα σύστημα μόνιμων επιδοτήσεων.

ρ Ευνοϊκά επιτόκια  
ρ Σταθερά επιτόκια  
ρ Μακροχρόνιοι όροι  
ρ Περίοδοι χάριτος  
ρ Ενίσχυση της βάσης των ιδίων κεφαλαίων  
ρ Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας

### Επιχειρηματικά κεφάλαια για εταιρείες υψηλής τεχνολογίας

Το χρηματοδοτικό αυτό μέσο προσφέρει περιορισμένη βοήθεια σ' έναν ειδικό τομέα της αγοράς, δηλαδή την ίδρυση εταιρειών με τεχνολογική κατεύθυνση. Αυτό οφείλεται στις ιδιαίτερα υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις (93 εκ. μάρκα κατά μέσο όρο).

Οι παραδοσιακές τραπεζικές χορηγήσεις δεν επαρκούν στην περίπτωση αυτών των εταιρειών. Ετσι λοιπόν, μέσω της θυγατρικής της, Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (TBG), η DtA συγκεντρώνει επενδύσεις για τις εταιρείες αυτές. Η TBG που ιδρύθηκε το 1989, συνεργάζεται στενά με εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου, τις εταιρείες επενδύσεων κεφαλαίου των τραπεζών και τις ασφαλιστικές εταιρείες, όπως και με ιδιώτες επενδυτές, τους επονομαζόμενους οι "Άγγελοι των Επιχειρήσεων".

Μαζί με τους συνεπενδυτές της, η TBG έχει συγκεντρώσει μέχρι σήμερα επιχειρηματικά κεφάλαια ύψους περίπου 750 εκ. μάρκων για νέες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και αποτελεί έτσι έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες στην Ευρώπη για την πρώτη φάση της λειτουργίας αυτών των εταιρειών. Νέες επενδύσεις κεφαλαίου, συνολικού ύψους 300 εκ. μάρκων, έχουν προγραμματισθεί για το 1998. Για μας αυτή είναι μια σαφής ένδειξη ότι στον τομέα του επιχειρηματικού κεφαλαίου, η Γερμανία αποκτά δύναμη και επιρροή μετά από ένα κάπως άτονο παρελθόν. Για το λόγο αυτό, είμαστε σε στενή επαφή με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, προκειμένου να αξιοποιήσουμε τις τελευταίες δυνατότητες

που προσφέρει η ΕΕ στον τομέα αυτό.

### Δεύτερος περιοριστικός παράγοντας: η ρευστότητα

Ο δεύτερος περιοριστικός παράγοντας είναι τα προβλήματα ρευστότητας που συχνά προκύπτουν κατά τη φάση της αρχικής ανάπτυξης, δηλαδή αφού έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία η έναρξη λειτουργίας και η επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται. Σ' αυτή τη φάση λοιπόν απαιτούνται "ήπιες" όπως ονομάζονται επενδύσεις: πρέπει να εκπαιδευθεί το προσωπικό, να χρηματοδοτηθούν αναλύσεις αγοράς και να ξεκινήσουν δραστηριότητες μάρκετινγκ. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις επενδύσεις σε πάγιο ενεργητικό, αυτές οι "ήπιες" επενδύσεις δεν προσφέρουν συμβατικές εξασφαλίσεις για την τράπεζα και χωρίς εξασφαλίσεις οι νέες εταιρείες, κατά κανόνα, δεν μπορούν να βρουν δανειοδότες. Ετσι λοιπόν, η DtA τους παρέχει βοήθεια με τη μορφή ειδικών δανείων, κυρίως βραχυπρόθεσμων δανείων λειτουργίας. Στο πλαίσιο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξει σαφής διαχωρισμός μεταξύ της μακροχρόνιας συσσώρευσης κεφαλαίου μέσω των αρχικών επενδύσεων αφ' ενός και της περιόδου αποπληρωμής των χρηματοδοτικών δανείων αφ' ετέρου. Για το λόγο αυτό, η περίοδος αποπληρωμής αυτών των δανείων είναι τουλάχιστον δεκαετής, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να φθάσει και τα 20 έτη.

### Τρίτος περιοριστικός παράγοντας: οι εξασφαλίσεις

Ο τρίτος περιοριστικός παράγοντας είναι η έλλειψη εξασφαλίσεων κατά τη φάση εκκίνησης. Στην καλύτερη περίπτωση ο επίδοξος επιχειρηματίας θα προσπαθήσει να βρει χρηματοδότες πουλώντας την ιδέα του. Ωστόσο, δεν διαθέτει το πετυχημένο παρελθόν που θα πείσει την τράπεζα να του χορηγήσει κεφάλαια. Κατά συνέπεια, η υλοποίηση ιδεών που υπόσχονται πολλά ή η αξιοποίηση των κατάλληλων ικανοτήτων και προσόντων κινδυνεύει να μην καταστεί δυνατή, λόγω





ανεπαρκών εξασφαλίσεων. Στις περιπτώσεις αυτές, η ιδιωτική τράπεζα μπορεί, αν προβαίνει σε αναχρηματοδότηση μέσω της DtA, να ζητήσει μερική απαλλαγή από την ευθύνη, μειώνοντας έτσι το άνοιγμά της. Με αυτόν τον τρόπο, η DtA ενισχύει την προθυμία των τραπεζών να προσφέρουν χρηματοδότηση ακόμη και όταν υπάρχουν πολύ μικρές εξασφαλίσεις. Από τότε που δημιουργήθηκε το μη γραφειοκρατικό αυτό σύστημα το 1991, η DtA είχε την ευκαιρία να το χρησιμοποιήσει για την παροχή χρηματοδότησης, με τη μορφή 20.000 περίπου δανείων, παρ'όλο το γεγονός ότι υπήρχαν ελάχιστες εξασφαλίσεις.

Με βάση λοιπόν αυτήν την εμπειρία, θεωρούμε ότι η διεύρυνση του φάσματος των εγγυήσεων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο που διευκολύνει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις.

### Πρώθηση των εταιρειών – βελτίωση του συστήματος διανομής

Επανερχόμενος στα ευρωπαϊκά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα ήθελα να πω στο σημείο αυτό ότι προβλέπουμε, ειδικότερα, σε κονδύλια από το ETE που θα μας επιτρέψουν να διευρύνουμε περαιτέρω το φάσμα των χρηματοδοτικών μας μέσων επειδή, όπως έχει αποδειχθεί το πρόβλημα συχνά δεν είναι πώς θα δοθούν νέα, συμπληρωματικά κεφάλαια, αλλά κυρίως πώς, μέσω του υπάρχοντος συστήματος, θα προωθηθούν επιτυχώς στους ενδιαφερόμενους τα διαθέσιμα κονδύλια. Με άλλα λόγια, κατά την άποψή μας, το πρόβλημα, τουλάχιστον στην περίπτωση της Γερμανίας, δεν είναι τόσο η έλλειψη καλών προϊόντων, αυτά υπάρχουν, αλλά κυρίως η έλλειψη ζήτησης γι' αυτά. Αυτό που πρέπει να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί, με τη βοήθεια της ΕΕ, είναι τα δίκτυα διανομής για να εξασφαλιστεί η ροή των κεφαλαίων. Σημαντικός παράγοντας αυτών των δικτύων διανομής είναι φορείς όπως η DtA της οποίας σκοπός δεν είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά η προώθηση των ΜΜΕ, ενώ θα τηρούνται τα συμβατικά τραπεζικά κριτήρια. Παράλληλα, χρειαζόμαστε και συστήματα εγγυήσεων που διευκολύνουν τη

μεταφορά των προϊόντων από την προσφορά στη ζήτηση.

Θα ήθελα ως εκ τούτου να τονίσω ότι, πέρα από την ανάπτυξη νέων προϊόντων, επιβάλλεται επίσης να μην παραβλέψουμε το σκέλος της διανομής και να εξασφαλίσουμε τη σταθερή παρουσία στην αγορά ειδικευμένων αναπτυξιακών φορέων όπως ο δικός μας, καθώς και την ίδρυση ή την επέκτασή τους εκεί όπου δεν υπάρχουν ή ο αριθμός τους δεν επαρκεί. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να τονισθεί ειδικά εδώ στην Ελλάδα. Είναι προφανές ότι αυτό δεν μπορεί να γίνει χωρίς κρατική υποστήριξη. Η DtA φυσικά δεν θα είχε εξασφαλίσει τριπλό A, την καλύτερη αξιολόγηση που μπορεί να έχει μια τράπεζα, αν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες δεν υποστηρίζονταν από την εγγύηση της κυβέρνησης και φυσικά δεν θα μπορούσαμε να προσφέρουμε δάνεια με επιδότηση επιτοκίου αν έπρεπε να πληρώνουμε φόρους και να διανέμουμε τα κέρδη μας, αντί να τα επενδύουμε σε νέα χρηματοδοτικά προγράμματα. Αυτό δεν παραβαίνει κατά την άποψή μας, τις αρχές του ανταγωνισμού, με την προϋπόθεση ότι δεν θα λειτουργούμε παράλληλα ή ενάντια στον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα, αλλά μαζί και με τη βοήθειά του για να αξιοποιούμε νέες πηγές χρηματοδότησης και να δημιουργούμε νέα ζήτηση.

Μετά από αυτήν την περιήγηση στα βασικά θέματα που έχουν σχέση με την ενδυνάμωση της οικονομίας και την ανταγωνιστική πολιτική, επιτρέψτε μου να

#### Κρατική εγγύηση

- ρ δάνεια (Schuldscheine) που χορηγούνται στη DtA
- ρ ομολογιακά δάνεια που εκδίδονται από τη DtA (συμπεριλαμβανομένων και των παράγωγων προϊόντων)
- ρ άλλα δάνεια που χορηγούνται στη DtA
- ρ δάνεια προς τρίτους ρητώς εγγυημένα από τη DtA

επανεέλθω και πάλι στις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της προώθησης των ΜΜΕ από τη DtA.

Παροχή αποτελεσματικής και μακροχρόνιας βοήθειας –  
ανάπτυξη μιας Συμβουλευτικής Υπηρεσίας





Το νέο στοιχείο για μας ως αναπτυξιακός φορέας είναι ότι, όλο και περισσότερο, συμπληρώνουμε τις παραδοσιακές χρηματοδοτικές υπηρεσίες με σταθερά διευρυνόμενες συμβουλευτικές υπηρεσίες. Με άλλα λόγια και εμείς παύουμε σιγά-σιγά να είμαστε ένας οργανισμός που παρέχει μόνο χρηματοδοτικές υπηρεσίες και εξελισσόμαστε σε φορέα υπηρεσιών με την ευρύτερη έννοια. Φυσικά το χρήμα κινεί τον κόσμο, αλλά και η παλιά ρήση ότι “το χρήμα δεν είναι το παν” ισχύει και αυτή.

Διότι αυτό που, εκ πρώτης όψεως, μπορεί να φαίνεται σαν ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων ή έλλειψη ρευστότητας, αποδεικνύεται συχνά, μετά από πιο προσεκτική εξέταση, ότι είναι τελικά έλλειψη επαγγελματισμού από την πλευρά της διοίκησης. Αυτός είναι ο τέταρτος περιοριστικός παράγοντας, τα “προβλήματα διοίκησης”. Ετοι λοιπόν, πέρα από τα αμυγή χρηματοδοτικά προϊόντα, η DtA προσφέρει επίσης και ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες σε νέες εταιρείες. Αυτές ποικίλλουν από την παροχή οικονομικών υπηρεσιών με το τηλέφωνο ή μέσω του Internet, μέχρι την προσφορά προσωπικών συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ένα από τα 30 Συμβουλευτικά Κέντρα της DtA που λειτουργούν σε όλη τη Γερμανία και διοικητικής υποστήριξης με τη βοήθεια του θεσμού των “Στρογγυλών Τραπεζιών”. Μόνο τον περασμένο χρόνο, περίπου 2.500 εταιρείες εξασφάλισαν βοήθεια μέσω του συστήματος των “Στρογγυλών Τραπεζιών”, ανεβάζοντας το σύνολο στις 6.000 από την εποχή που ξεκίνησε το πρόγραμμα το 1995. Σε δύο στις τρεις περιπτώσεις, το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπισθεί. Ωστόσο, περίπου οι μισές από τις υποψήφιες επιχειρήσεις χρειάζονται πιο ελαστικές συμβουλευτικές υπηρεσίες από εξωτερικό σύμβουλο. Για το σκοπό αυτό, η DtA δημιούργησε μια ειδική Συμβουλευτική Υπηρεσία στο Βερολίνο, η οποία εξασφαλίζει τις υπηρεσίες ειδικευμένων και πεπειραμένων συμβούλων οι οποίοι θα υποστηρίξουν τη διοίκηση. Οι σύμβουλοι αυτοί, εκτός του ότι είναι ειδικοί για τους διάφορους κλάδους της βιομηχανίας, αναλαμβάνουν και το ρόλο ενός προσωρινού διευθυντή.

Επειδή εκπροσωπούνται σ’ αυτά όλοι σχεδόν οι κλάδοι, τα “Στρογγυλά Τραπεζία” αποτελούν ταυτόχρονα και ένα χρήσιμο βαρόμετρο για ενδεχόμενες κρίσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας

που κάλυψε 1.100 εταιρείες, υπάρχουν όλο και περισσότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κρίση, πολλοί από τους οποίους είναι “εσωτερικής προέλευσης”. Πχ κάθε τέταρτη εταιρεία που ρωτήθηκε δεν έκανε καθόλου προγραμματισμό ρευστότητας. Η μελέτη της DtA επιβεβαίωσε επίσης παρατηρήσεις σύμφωνα με τις οποίες πολλοί ιδρυτές νέων επιχειρήσεων δεν πάσχουν από έλλειψη χρημάτων, αλλά από έλλειψη γνώσεων για την αγορά.

Επίσης, σύμφωνα με παρατηρήσεις που έχουν γίνει στα πλαίσια των “Στρογγυλών Τραπεζιών”, πρώτη προτεραιότητα δίνεται στις αμυντικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση μιας κρίσης στην επιχείρηση. Συνήθως, η ενδιαφερόμενη εταιρεία προβαίνει σε περικοπή των δαπανών. Κάθε δεύτερη επιχείρηση π.χ. μειώνει το προσωπικό της, ένα πέμπτο προσπαθεί να ελέγξει τις δαπάνες με την εφαρμογή μέτρων εξορθολογισμού. Είναι εντυπωσιακό το πόσες λίγες εταιρείες αντιδρούν επιθετικά, προκειμένου να ξεπεράσουν μια κρίση. Π.χ. μόνο μία στις πέντε εταιρείες αποφασίζει να διευρύνει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της, ενώ μόνο μια στις δέκα επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν αντιμετώπιζε το ενδεχόμενο μιας στρατηγικής συμμαχίας με μια άλλη εταιρεία.

### Διευκόλυνση της μεταβίβασης των επιχειρήσεων – βελτίωση της ενημέρωσης

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η μεταβίβαση των επιχειρήσεων, κυρίως σε ό,τι αφορά στην ανάληψη από την επόμενη γενεά. Πολλές υγιείς ΜΜΕ και συνεπώς και πολλές θέσεις εργασίας κινδυνεύουν στη Γερμανία επειδή το θέμα της διαδοχής ρυθμίζεται είτε πολύ αργά, είτε με όχι αρκετά επαγγελματικό τρόπο. Για το λόγο

(Συνεχίζεται στη σελ. 70)