

2 Kennzeichen von kleinen und mittleren Unternehmen

2.1 Kleine und mittlere Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Kleine und mittlere Unternehmen waren lange Zeit nur ein marginales Forschungsobjekt in den Wirtschaftswissenschaften.¹ In einigen Bereichen hat sich dies auch in letzter Zeit weiter verstärkt.

Beispielsweise wird die Finanzierungstheorie immer mehr durch die Kapitalmarkttheorie geprägt, die am Kapitalmarkt aktive Unternehmen zum Gegenstand hat.² Diese ist aber für kleine und mittlere Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, nur wenig relevant. *Rehkugler* macht die Beobachtung, daß die Aussagen zur Kapitalmarkttheorie in neueren Lehrbüchern der Betrieblichen Finanzwirtschaft die Aussagen zu Problemen der kleinen und mittleren Unternehmen, die in den eher traditionellen Lehrbüchern noch vorhanden sind, verdrängen.³

Erst in letzter Zeit hat sich wieder eine Hinwendung zu Problemen der kleinen und mittleren Unternehmen ergeben. Durch neue Lehrstühle, Institute und Spezialstudiengänge haben sich die Forschungsaktivitäten im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen verstärkt. Damit ist aber die Forschungslücke zur Betriebswirtschaftslehre der Großunternehmen noch nicht geschlossen.⁴

Bei einigen Autoren liegt das fehlende Interesse an der Meinung, daß kleine und mittlere Unternehmen nicht wesensverschieden von Großunternehmen sind.⁵ Nur wenn beide Gruppen verschieden sind, kann es eine Berechtigung für eine gesonderte Behandlung der kleinen und mittleren Unternehmen geben. Im folgenden werden daher Kennzeichen von kleinen und mittleren Unternehmen dargestellt und

¹ Vgl. Julien, P. A.: Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and Its Effects on Economic Theory, *Small Business Economics*, 5. Jg. (1993), S. 157; Brock, W. A./Evans, D. S.: *Small Business Economics*, *Small Business Economics*, 1. Jg. (1989), S. 17.

² Vgl. Rehkugler, H.: Unternehmensgröße als Klassifikationsmerkmal in der Betriebswirtschaftslehre oder Brauchen wir eine „Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen“?, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung: Edmund Heinen zum 70. Geburtstag*, Wiesbaden 1989, S. 402f.

³ Vgl. ebenda, S. 403.

⁴ Vgl. ebenda, S. 408. Ein Überblick über deutschsprachige und internationale Forschungseinrichtungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre der kleinen und mittleren Unternehmen findet sich bei Mugler, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, 2. Auflage, Wien u.a. 1995, S. 87ff.

⁵ Vgl. Julien, P. A.: *Small Businesses...*, a.a.O., S. 157.

es wird untersucht, ob diese Kennzeichen eine besondere Behandlung der so definierten Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensbewertung bedingen.

2.2 Eine Definition von kleinen und mittleren Unternehmen

2.2.1 Schwierigkeiten einer Definition von kleinen und mittleren Unternehmen

Eine Definition der kleinen und mittleren Unternehmen sollte zum einen eine eindeutige Zuordnung ermöglichen und zum anderen eine möglichst homogene Gruppe schaffen, die tatsächlich wesensverschieden von großen Unternehmen ist. Eine eindeutige Zuordnung ist insbesondere dann möglich, wenn nur ein Kriterium zur Abgrenzung verwendet wird.⁶ Verwendet man zwei oder mehr Kriterien, sind Fälle denkbar, nach denen ein Unternehmen aufgrund eines Kriteriums in eine andere Klasse gehören würde als nach einem anderen Kriterium. Dies würde die Eindeutigkeit beeinträchtigen.⁷ Andererseits können durch Zugrundelegung nur eines Merkmals Branchenbesonderheiten und regionale Unterschiede nicht erfaßt werden, was die Einbuße an Eindeutigkeit aufwiegt. Um die Wesensverschiedenheit von kleinen und mittleren Unternehmen zu erfassen, ist mithin die Anwendung mehrerer Kriterien notwendig.

Als Kriterien bieten sich quantitative und qualitative Merkmale an. Als quantitative Kriterien können betriebswirtschaftliche Kennzahlen verwandt werden, die z.B. aus dem Jahresabschluß genommen werden. Quantitative Kriterien erlauben eine eindeutige Einordnung der untersuchten Unternehmen. Ob sie allerdings eine Wesensverschiedenheit ausdrücken, ist fraglich. Qualitative Kriterien knüpfen an Wesensverschiedenheiten zu Unternehmen anderer Größenklassen an und erfüllen daher die zweite Anforderung einer Definition von kleinen und mittleren Unternehmen. Allerdings ist die Zuordnung der Unternehmen nicht immer eindeutig. Für diese Untersuchung ist es wichtig, kleine und mittlere Unternehmen so zu definieren, daß die entstehende Unternehmensgruppe Merkmale besitzt, die sie von Großunternehmen unterscheidet und die gleichzeitig bewertungsrelevant sind. Die Abgrenzung ist mithin eine Frage der Zweckmäßigkeit und nicht der Richtigkeit.⁸

⁶ Vgl. Pfohl, H.-C./Kellerwessel, P.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Grossbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Auflage, Berlin 1990, S. 12.

⁷ Vgl. ebenda, S. 12f.

⁸ So auch Frank, C.: Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1994, S. 18.

Dabei ist die Eindeutigkeit der Zuordnung soweit wie möglich zu verwirklichen. Um dies zu erreichen, werden zunächst quantitative Abgrenzungskriterien und danach qualitative Kriterien diskutiert. Dies mündet dann in einer Definition von kleinen und mittleren Unternehmen.

2.2.2 Quantitative Merkmale

In Literatur und Gesetz finden sich viele verschiedene Definitionen von kleinen und mittleren Unternehmen. Meistens werden dabei Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, seltener Marktanteil und Bilanzsumme als Schwellenwerte verwendet.

Insbesondere die öffentliche Hand benötigt Abgrenzungsmerkmale, die eine genaue Zuordnung ermöglichen, um beispielsweise Förderprogramme für kleine und mittlere Unternehmen zu gestalten. Sie setzt dabei auf quantitative Merkmale, deren Grenzen politisch bestimmt werden.⁹ Genauso benötigt die Statistik exakte quantitative Abgrenzungskriterien, um Aussagen über Größenklassen von Unternehmen machen zu können. Dies geschieht „mehr oder weniger willkürlich.“¹⁰

Tabelle 2.1 zeigt die Vielfalt der verwendeten Definitionen. Gerade der Gesetzgeber läßt mit der hier nur ansatzweise dargestellten Mannigfaltigkeit der Definitionen Kohärenz vermissen.¹¹ Die Definition von kleinen und mittleren Unternehmen gibt es nicht. Festzuhalten bleibt aber, daß die Obergrenze von 500 Mitarbeitern weit verbreitet ist.

Viele Autoren sehen eine solche Abgrenzung als inadäquat an, da branchenbedingte Besonderheiten nicht erfaßt werden und empfehlen eine Differenzierung nach Branchen.¹² Dies würde allerdings die Komplexität und Handhabbarkeit der Definition verschlechtern und wird deshalb hier nicht weiter verfolgt. Der Grenze von 500 Mitarbeitern wird außerdem noch mangelnde Selektivität vorgeworfen, da sie von

⁹ Vgl. Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg/Lech 1990, S. 32.

¹⁰ Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 29.

¹¹ So auch Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Empfehlung der Kommission vom 3.4.1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, S. 4.

Institution bzw. Gesetz	Abgrenzungsmerkmale
§ 267 Abs. 2 HGB; Grenze für mittelgroße Kapitalgesellschaften	1. Bilanzsumme < 15.500.000 DM pro Jahr; 2. Umsatz < 32.000.000 DM pro Jahr; 3. < 250 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt (zwei Kriterien dürfen nicht überschritten werden)
§ 1 Abs. 1 PublG; Publizitätspflicht für große Unternehmen	1. Bilanzsumme > 125.000.000 DM pro Jahr; 2. Umsatz > 250.000.000 DM pro Jahr; 3. > 5.000 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt (zwei Kriterien müssen in den vergangenen drei Geschäftsjahren überschritten worden sein)
Empfehlung der EU-Kommission vom 3.4.1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen	1. weniger als 250 Beschäftigte; 2. Jahresumsatz von höchstens 40 Mio. ECU oder Jahresbilanzsumme von höchstens 27 Mio. ECU; 3. Unabhängigkeit von Großunternehmen (Kapitalbeteiligung geringer als 25 %)
Institut für Mittelstandsforschung, Bonn	Weniger als 500 Beschäftigte und Umsatz von weniger als 100 Mio. DM (für Einzelhandel, Verkehr- und Nachrichtenübermittlung, Dienstleistungen von Unternehmen und Freie Berufe: Umsatz weniger 25 Mio. DM) ¹³
Förderprogramm „Forschung und Entwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen“ des Bundesforschungsministeriums	Teilnahmeberechtigt sind Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten; für Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten gelten günstigere Förderungsbedingungen. In den neuen Bundesländern liegt die Grenze für die Förderung bei 1.000 Beschäftigten; günstigere Konditionen gelten bei Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten ¹⁴
Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau	Kleine und mittlere Unternehmen haben weniger als 1 Mrd. Jahresumsatz. Für Unternehmen mit weniger als 100 Mio. DM Umsatz gelten günstigere Konditionen. ¹⁵
Bundesverband mittelständischer Wirtschaft, Bonn	Großbetriebe haben mehr als 500 Arbeitnehmer ¹⁶

Tab. 2.1: Ausgewählte Quantitative Abgrenzungen der kleinen und mittleren Unternehmen von Großunternehmen

¹³ Vgl. o.V.: Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 - Daten und Fakten -, bearbeitet vom Institut für Mittelstandsforschung, Studienreihe des Bundesministeriums für Wirtschaft Nr. 96, Bonn 1997, S. 15.

¹⁴ Vgl. ebenda, S. 8.

¹⁵ Vgl. ebenda.

¹⁶ Vgl. Bundesverband mittelständischer Wirtschaft: Die Bedeutung der mittelständischen Wirtschaft, unveröffentlichtes Manuskript, o.O., o. Jg., S.2.

mehr als 99 % der Unternehmen in der EU unterschritten wird.¹⁷ Die Abgrenzung einer großen Gruppe spricht aber nicht per se gegen die Verwendung dieses Kriteriums.

Eine quantitative Abgrenzung ist in jedem Fall in gewissem Maße willkürlich. Ein Unternehmen mit 250 Mio. DM Umsatz ist sicher nicht anders zu beurteilen, als ein Unternehmen mit 251 Mio. DM Umsatz.¹⁸ Aus diesem Grund kann eine quantitative Abgrenzung für diese Untersuchung nicht ausreichend sein. Trotzdem ist ein quantitatives Merkmal als Obergrenze festzulegen, um das Begriffspaar „klein und mittel“, das quantitative Kennzeichen beschreibt, abzustecken. Da es ein weit verbreitetes Kriterium zur Abgrenzung ist (siehe Tabelle 2.1), wird im folgenden die Obergrenze von 500 Mitarbeitern für kleine und mittlere Unternehmen festgesetzt. Damit ist der quantitative Aspekt für die Definition von kleinen und mittleren Unternehmen abgedeckt.

2.2.3 Qualitative Merkmale

Im folgenden werden qualitative Aspekte diskutiert, die die Wesensverschiedenheit von kleinen und mittleren Unternehmen abbilden sollen.

Ein kleines und mittleres Unternehmen sollte rechtlich selbständig sein. Damit sind unselbständige Filialbetriebe ausgeschlossen. Aber auch eine wirtschaftliche Selbständigkeit sollte gegeben sein. Konzernabhängige Unternehmen sind durch die Einbindung in den Konzern (Leistungsbeziehungen, Berichtswesen, Entscheidungen durch die Muttergesellschaft etc.) nicht mit unabhängigen kleinen und mittleren Unternehmen vergleichbar.¹⁹ Problematisch ist die Einordnung von Franchise-Unternehmen²⁰, die nur in einem Verbund überleben können.²¹ Diese Unternehmen sind nur unter Vorbehalt in die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen

¹⁷ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Empfehlung der Kommission vom 3.4.1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, S. 5.

¹⁸ Vgl. Osteryoung, J. S./Newman, D.: What is a Small Business?, The Journal of Small Business Finance, 2. Jg. (1993/94), S. 226. Siehe auch o.V.: Nicht reden, sondern handeln - Interview mit dem Unternehmer Jan B. Berentzen, Wirtschaftsmagazin erfolgreich selbständig, 20. Jg. (1996), Nr. 4, S. 8. Berentzen ordnet seine Unternehmensgruppe (950 Mitarbeiter, 1 Mrd. DM Umsatz) aufgrund von „Gruppenstruktur, Organisation,... Entscheidungswege(n) und andere(r) Charakteristika“ in die Gruppe der mittelständischen Unternehmen ein.

¹⁹ Vgl. Bundesverband mittelständischer Wirtschaft: Die Bedeutung..., a.a.O., S. 1; anders: Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 18.

²⁰ Vgl. zu Franchising ausführlich Scarborough, N. M./Zimmerer, T. W.: Effective Small Business Management, 5th Ed., New York u.a. 1993, S. 158ff.

²¹ Vgl. Schmidt, A. G.: Der überproportionale Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsdynamik: Realität oder Fehlinterpretation von Statistiken?, ZfB, 66. Jg. (1996), S. 550f.

einzuordnen, da sie wirtschaftlich nicht selbständig sind und außerhalb ihres Verbundes in vielen Fällen nicht überleben könnten.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich oft das Abgrenzungskriterium, daß kleine und mittlere Unternehmen keinen Zugang zur Börse haben.²² So schreibt *Ang*: „The simplest definition of a small firm is, that it is privately held.“²³ Es zeichnet sich allerdings eine Entwicklung ab, mehr kleineren Unternehmen als bislang einen Zugang zur Börse zu ermöglichen.²⁴ Diese Entwicklung steht jedoch erst am Anfang. Die Abgrenzung „börsennotiert“ – „nicht börsennotiert“ macht zudem für diese Arbeit Sinn, da börsennotierte Unternehmen hinsichtlich der Unternehmensbewertung anders behandelt werden können als nicht börsennotierte Unternehmen (vgl. Kapitel 3.5.2.3).

Dieses Kriterium soll hier um ein weiteres ebenfalls in der Literatur²⁵ oft verwendetes Abgrenzungskriterium erweitert werden: Der Einheit von Eigentum und Unternehmensführung. Damit ist der Unternehmer die zentrale Figur der kleinen und mittleren Unternehmen.²⁶ Er prägt das Unternehmen und ist damit auch ein wertbeeinflussender Faktor, auf den im folgenden weiter eingegangen werden muß. Diese Merkmale implizieren noch ein weiteres Merkmal von kleinen und mittleren Unternehmen: das Unternehmen ist für den Eigentümer-Unternehmer eine wichtige Existenzgrundlage.²⁷

²² Vgl. Osteryoung, J. S./Newman, D.: What is a Small Business?, a.a.O., S. 226; Rapp, M. J.: Die funktionalistische Unternehmensverfassung in Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes, Frankfurt/M. u.a. 1996, S. 24; Neus, W.: Zur Theorie der Finanzierung kleinerer Unternehmen, Wiesbaden 1995, S. 2f.

²³ *Ang*, J. S.: On the Theory of Finance for Privately Held Firms, *Journal of Small Business Finance*, Vol. 1 (1991/92), S. 185.

²⁴ Dies soll zum einen durch die Einführung der sogenannten „kleinen AG“ geschehen. Vgl. Seibert, U./Köster, B.-K.: Die kleine AG. Gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte, 2. Auflage, Köln 1995; Ammon, L./Görlitz, S.: Die kleine Aktiengesellschaft, Bielefeld 1995. Zum anderen hat die Deutsche Börse AG das Marktsegment des „Neuen Marktes“ speziell für kleinere Unternehmen geschaffen. Vgl. ausführlich Kapitel 2.3.3 dieser Arbeit.

²⁵ Vgl. z.B. Sewing, P.: Kauf von kleinen und mittleren Unternehmen durch aktive Privatinvestoren, Baden-Baden 1992, S. 13; Hamer, E.: Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-C.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Berlin 1990, S. 45; Piltz, D. J.: Die Unternehmensbewertung..., a.a.O., S. 50; Rapp, M. J.: Die funktionalistische Unternehmensverfassung..., a.a.O., S. 24; Bundesverband mittelständischer Unternehmen: Die Bedeutung..., a.a.O., S. 1; Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen..., a.a.O., S. 14; Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Auflage, München u.a. 1996, S. 18.

²⁶ Vgl. Hake, T.: Die kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland - Ähnlich gelagerte Probleme und Chancen, *Schweizer Treuhänder*, 70. Jg. (1996), S. 967.

²⁷ Vgl. Sewing, P.: Kauf von kleinen und mittleren Unternehmen..., a.a.O., S. 13; Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 23.

Ein kleines und mittleres Unternehmen im Sinne dieser Arbeit ist demnach:

- Ein rechtlich und wirtschaftlich (konzernunabhängiges) selbständiges Unternehmen
- mit weniger als 500 Beschäftigten,
- bei dem es einen Eigentümer-Unternehmer gibt, für den das Unternehmen eine wichtige Existenzgrundlage darstellt, und
- das keinen Zugang zur Börse hat.

Aus dieser Definition ergeben sich Implikationen für das Wesen der kleinen und mittleren Unternehmen, die im folgenden diskutiert werden sollen.

2.3 Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen

2.3.1 Bedeutung des Unternehmers

Die Wirtschaftswissenschaften haben lange Zeit den Unternehmer als Faktor in ihrer Analyse von Unternehmen ausgeblendet.²⁸ Diese Art der Analyse wird von *Baumol* verglichen mit einer literaturwissenschaftlichen Diskussion mit gewichtiger Einschränkung: „...the Prince of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet.“^{29,30}

Die Rolle des Unternehmers in kleinen und mittleren Unternehmen ist aber sehr wichtig. Aus diesem Grund muß er auch in einer betriebswirtschaftlichen Analyse, wie beispielsweise der Unternehmensbewertung, berücksichtigt werden. In den vergangenen Jahren hat sich v.a. die Forschungslinie des „Entrepreneurship“-

²⁸ Vgl. Thurik, R.: Small Firms, Entrepreneurship and Economic Growth, in: Admiraal, P. H. (Ed.): Small Business in the Modern Economy, Oxford 1996, S. 144; Ripsas, S.: Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship, Small Business Economics, 10. Jg. (1998), S. 104.

²⁹ Baumol, W. J.: Entrepreneurship in Economic Theory, AER, 58. Jg. (1968), S. 66.

³⁰ Die gleiche Metapher wird von *Schumpeter* sehr viel früher in anderem Zusammenhang gebraucht: Die entscheidende Konkurrenz des Detailhandels sind Warenhaus, Kettengeschäft, Postversandgeschäft und Warenhalle (supermarket). Eine Analyse, die diese Konkurrenz vernachlässigt, ist „wie ein Hamlet ohne Dänenprinzen.“ Zitiert nach: Schumpeter, J. A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Auflage, Tübingen u.a. 1993 (Original: Capitalism, Socialism and Democracy, New York 1942).

Ansatzes³¹ um die Integration der Unternehmerpersönlichkeit in die betriebswirtschaftliche Analyse verdient gemacht. Mit der wissenschaftlichen Wiederentdeckung des Unternehmers ist ein steigendes Ansehen des Unternehmers und seiner Funktion in der Öffentlichkeit zu erkennen.³²

Trotz der langen Abstinenz des Unternehmers aus der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie hat die Beschäftigung mit der Unternehmerpersönlichkeit eine lange Tradition. Sie hat die meisten klassischen Ökonomen beschäftigt.³³ Der erste Ökonom, der die Bedeutung des Unternehmers zum Ausdruck brachte, war *Cantillon* (1680-1734) in seinem „Essai sur la nature du commerce en général“³⁴, das 1755 postum erschienen ist.

Nach *Cantillon* sind Unternehmer Personen, die auf Märkten auf eigenes Risiko agieren mit dem Ziel, Gewinn zu machen. Dabei ist das zentrale Problem die Unsicherheit. Der Unternehmer kauft Güter und Leistungen zu einem sicheren Preis, mit denen er neue Güter und Leistungen produziert, die er zu einem unsicheren Preis verkauft. Die Differenz ist der Gewinn oder Verlust.³⁵ Der Gewinn schwankt also mit den Preisen, die für die hergestellten Produkte auf dem Markt Erlöst werden können. Mit diesem Konzept liefert *Cantillon* auch einige wichtige Hinweise für die Person des Unternehmers in kleinen und mittleren Unternehmen der heutigen Zeit:

- Die Übernahme des Risikos auf eigene Rechnung impliziert das Zusammenfallen von Eigentum und Unternehmensführung.

³¹ Vgl. für eine Übersicht über Forschungsaktivitäten im Entrepreneurship Bereich in Deutschland Klandt, H.: Zum Stand der akademischen Forschung im Bereich der Kleinen und Mittleren Unternehmen und der Unternehmensgründung in Deutschland, in: Pleitner, H. J.: Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. Beiträge zu den Rencontres de St. Gall 1996, S. 133ff. Eine Übersicht über den Entrepreneurship Ansatz in Dänemark geben Axelson, L./Rind Christensen, P.: How Entrepreneurial is the research in small business and entrepreneurship in Denmark, Working Paper 1996/1, Centre for Small Business Studies, Southern Denmark Business School, Kolding 1996. Empirische Untersuchungen aus dem Entrepreneurship Ansatz werden zusammengefaßt bei Wortmann jr., M. S.: Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field, Journal of Management, Vol. 13 (1987), S. 259ff.

³² Vgl. o.V.: Besseres Image für Unternehmer, Uni-Magazin, 20. Jg. (1997), Nr. 5, S. 66.

³³ Übersichten über historische Unternehmertheorien finden sich bei: Bull, I./Willard, G.: Towards a Theory of Entrepreneurship, in: Bull, I./Howard, T./Willard, G. (Ed.): Entrepreneurship, Kidlington 1995, S.1ff.; Cuevas, J. G.: Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories, International Small Business Journal, 12. Jg. (1993/94), Nr. 4, S. 77ff.; Chell, E. H./Haworth, J./Brearly, S.: The entrepreneurial personality - Concepts, cases and categories, London u.a. 1991; Hébert, R. F./Link, A. N.: In Search of the Meaning of Entrepreneurship, Small Business Economics, 1. Jg. (1989), S. 39ff.; Redlich, F.: Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, hrsg. von Beckrath, E. v./Bente, H. et al., Tübingen 1959, Bd. 10, S. 486ff.

³⁴ Cantillon, R.: Essai sur la nature du commerce en général, edited and translated by H. Higgs, London 1931.

³⁵ Vgl. Hébert, R. F./Link, A. N.: In Search..., a.a.O., S. 42.

- Dadurch, daß der Unternehmensleiter gleichzeitig Eigentümer ist, wird er sich anders verhalten als ein im Unternehmen nicht finanziell engagierter Unternehmensleiter.
- Die Unsicherheit ist das entscheidende Problem des Unternehmers, mit dem er umgehen muß (das damit auch Bedeutung für die Unternehmensbewertung hat).
- Die Bereitschaft des Unternehmers, Risiko zu übernehmen, ist konstitutiv für die Entstehung und den Bestand des Unternehmens.

Festzuhalten bleibt die wichtige Rolle, die der Unternehmer für das Unternehmen hat, und die Betonung der Einheit von Eigentum und Unternehmensführung.

In einer solchen Konstellation verschmelzen die persönlichen Ziele und die Unternehmensziele miteinander. Der Unternehmer bestimmt die Ziele des Unternehmens und übt Macht aus, um sie in seinem Unternehmen durchzusetzen. Dabei wird er nicht nur finanzielle Ziele - Erzielung von Gewinn - sondern auch seine persönlichen nichtfinanziellen (metaökonomischen) Zielsetzungen in seinem Unternehmen durchzusetzen versuchen. So kann der Unternehmer nach erfolgter langfristiger Deckung seines finanziellen Grundbedarfs die Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt der Unternehmensziele stellen.³⁶ Der Eigentümer-Unternehmer prägt Unternehmenskultur und -strategie und kann mit einem Präferenzwechsel und falschen Schwerpunktsetzungen folglich auch den Bestand des Unternehmens gefährden.³⁷

Mit der Festsetzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens geht auch die Alleinverantwortung für das Unternehmen einher. Probleme, Streitfragen und Entscheidungen konzentrieren sich bei der Person des Unternehmers.³⁸ Damit hat er die Übersicht über die Entwicklungen im Unternehmen und prägt sie entscheidend mit. Dabei ist die Intensität des Einflusses unter anderem abhängig von der Größe des Unternehmens. Hier erweist sich die in dieser Arbeit zur Abgrenzung von kleinen

³⁶ Ein solches Verhalten würde der Bedürfnispyramide von Maslow entsprechen. Vgl. Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 357f.

³⁷ Vgl. Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen..., a.a.O., S. 138ff.

³⁸ Vgl. Hamer, E.: Unternehmensführung, a.a.O., S. 57. Die mangelnde Fähigkeit zur Delegation von Entscheidungen stellt Börstler, B.: Zur Personalsituation in mittelständischen Betrieben des Produzierenden Gewerbes: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Göttingen 1982, S. 126 fest. Siehe zu diesem Problemkomplex auch Fröhlich, W./Braun, B.: Zukunftsperspektive Personalmanagement in Kleinen und Mittleren Unternehmen, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Value Development, Frechen-Königsdorf 1998, S. 148ff.

und mittleren Unternehmen herangezogene Kennzahl „Mitarbeiter“ als guter Indikator. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto weniger prägend wird der Einfluß der Unternehmerpersönlichkeit auf die strategische Ausrichtung und die operativen Tätigkeiten des Unternehmens werden. Ein Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, etwa ein kleiner Handwerksbetrieb, bei dem der Unternehmer selber mitarbeitet, weist ceteris paribus eine sehr viel stärkere Personenbezogenheit auf als ein mittelständischer Industriebetrieb mit mehr als 100 Beschäftigten. Allerdings kann ein größeres mittelständisches Unternehmen aufgrund seiner Organisationsstruktur und der Persönlichkeit des Unternehmers im Einzelfall auch eine hohe Intensität der Personenbezogenheit aufweisen, beispielsweise ein Technologiebetrieb, bei dem der Unternehmer gleichzeitig der Entwickler von neuen Produkten ist.

Die prägende Position des Unternehmers führt dazu, daß Unternehmer und Unternehmen nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen. Person und Organisation sind aufeinander angewiesen. Das liegt v.a. daran, daß der Unternehmer i.d.R. nur mit seinem Einverständnis (zu Lebzeiten) ausgewechselt werden kann.³⁹ Allerdings können Gläubiger (insbesondere Banken) das Einverständnis auch erzwingen. Dann wird sich das Unternehmen wahrscheinlich aber bereits in einer Krise befinden. Selbst wenn der Unternehmer freiwillig ausscheidet, ist ein Verkauf nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen auch ohne den Unternehmer überlebensfähig ist.⁴⁰ Wenn die Verbindungen so intensiv sind, daß das Unternehmen nur mit diesem Unternehmer funktioniert, weil er z.B. persönliche Kontakte zu den Kunden hat, ohne die ein Fortbestehen der Geschäftsverbindungen unrealistisch ist, ist ein Verkauf unmöglich.

Die starke Stellung des Unternehmers kommt auch durch die Rechtsformwahl in den meisten kleinen und mittleren Unternehmen zum Ausdruck. Sie werden überwiegend in den personenbezogenen Rechtsformen Einzelunternehmung und Personengesellschaft (OHG, KG) geführt.⁴¹

³⁹ Vgl. Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 41.

⁴⁰ Vgl. Humpert, F. W.: Unternehmensakquisition - Erfahrungen beim Kauf von Unternehmen, DBW, 45. Jg. (1985), S. 32.

⁴¹ Vgl. o.V.: Unternehmensgrößenstatistik..., a.a.O., S. 93ff.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit, die Person des Unternehmers auch bei einer Unternehmensanalyse zu berücksichtigen. *Burger*⁴² fordert die Berücksichtigung der Merkmale der Unternehmerpersönlichkeit in der Bonitätsbeurteilung von kleinen und mittleren Unternehmen, weil der Jahresabschluß wegen des Einflusses des Unternehmers auf Erfolg und Mißerfolg nur begrenzt aussagefähig ist.

Auch in der Unternehmensbewertung muß der Einfluß des Unternehmers beachtet werden. Gerade beim Verkauf eines kleinen und mittleren Unternehmens ist dies von entscheidender Bedeutung. Hier scheidet der bisher prägende Unternehmer aus seinem Unternehmen aus und wird ersetzt durch einen neuen prägenden Unternehmer (den Käufer). Folglich müssen bei der Unternehmensbewertung aus Anlaß des Kaufs bzw. Verkaufs von kleinen und mittleren Unternehmen sogar zwei Unternehmerpersönlichkeiten, die des potentiellen Käufers und die des potentiellen Verkäufers, beachtet werden. Ihre persönlichen Merkmale sind auch ein wichtiger Faktor für den Unternehmenswert. Obgleich die Forderung der Einbeziehung der Unternehmerpersönlichkeit in die Unternehmensbewertung immer wieder erhoben wird⁴³ bzw. das Unbehagen über seine Nichtberücksichtigung zum Ausdruck gebracht wird⁴⁴, fehlen Konzepte, die dies leisten.

Eine besondere Form der kleinen und mittleren Unternehmen ist das Familienunternehmen, bei der sich die Mehrheit des Kapitals nicht in der Hand einer Einzelperson, sondern einer Unternehmerfamilie befindet. Hier gibt es neben den Familienmitgliedern, die die Unternehmerfunktion wahrnehmen, noch andere Familienmitglieder, die in der Position des Kapitaleigners sind.⁴⁵ Grundsätzlich gelten für diese Art der Unternehmung die gleichen Kennzeichen hinsichtlich der Unternehmerpersönlichkeit. Allerdings besteht zusätzlich die Gefahr, daß es zu Interessenkonflikten zwischen den beiden Arten von Eignern - solchen mit Beteiligung an der Unternehmensführung und solchen ohne - kommt, die die

⁴² Vgl. Burger, A.: Jahresabschlußanalyse, München u.a. 1995, S. 257.

⁴³ Vgl. Maltry, H./Löttgert, I.: Bewertung mittelständischer Unternehmen: Bewertungskonzeption und Besonderheiten, *steuern + gewerbe*, o. Jg. (1994), Heft 3, S. 20; Funk, J.: Aspekte der Unternehmensbewertung in der Praxis, *ZfBf*, 47. Jg. (1995), S. 513; Helbling, C.: Bewertung von KMU - Grundsätze und Besonderheiten bei der Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen, *Schweizer Treuhänder*, 70. Jg. (1996), S. 936.

⁴⁴ Vgl. Zimmerer, C.: Ertragswertgutachten - Eine Polemik, *DBW*, 48. Jg. (1988), S. 418.

⁴⁵ Vgl. Rapp, M. J.: Die funktionalistische Unternehmensverfassung..., a.a.O., S. 23; von Schultendorff, D.: Fremdmanager in Familienunternehmen, Konstanz 1984, S. 7.

Unternehmensführung und letztlich auch den Unternehmensverkauf erschweren können.

2.3.2 Besonderheiten der Unternehmensführung

Die zentrale Stellung des Unternehmers hat Konsequenzen für Unternehmensführung und Unternehmensstruktur bei kleinen und mittleren Unternehmen.

So bringt die Bedeutung des Unternehmers in dem Unternehmen eine stärkere Übereinstimmung von Unternehmenszielen und persönlichen Zielen des Unternehmers mit sich. Das Unternehmen ist ein Mittel zur Zielerreichung für den Unternehmer. Die STRATOS (Strategic orientations of small and medium-sized enterprises) Studie⁴⁶, eine empirische Untersuchung zum strategischen Verhalten bei 1.132 Unternehmen der Branchen Bekleidung/Textil, Nahrungsmittel und Elektronik aus acht europäischen Ländern, ermittelte die folgenden wichtigsten Ziele der befragten Unternehmer:⁴⁷

- Freude an der Arbeit,
- gute Produkte herstellen,
- persönliche Unabhängigkeit,
- finanzielle Unabhängigkeit,
- Selbstverwirklichung.

Man erkennt, daß metaökonomische Ziele wie Freude und Selbstverwirklichung sehr wichtig sind. Die zweite wichtige Komponente ist die Unabhängigkeit von äußerem Einfluß. Diese beiden Komponenten finden sich auch wieder bei den Zielen des Unternehmens:⁴⁸

- Überleben,
- Gewinn,
- Produktqualität,
- finanzielle Unabhängigkeit,
- Wachstum.

⁴⁶ Vgl. Bamberger, I./Pleitner, H. J. (Hrsg.): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin 1988 (IGA Sonderheft 2).

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 61.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 65.

Es wird deutlich, daß es falsch wäre, eine ausschließliche Verfolgung des Gewinnzieles zu unterstellen. Durch das stärkere Zusammenfallen von privater und unternehmerischer Sphäre, werden andere, nicht unbedingt ökonomische, Ziele bei kleinen und mittleren Unternehmen wichtiger. Allerdings kann man die plausible Annahme treffen, daß die emotionale Bindung an das Unternehmen im Zeitablauf (Generationenfolge) eher abnimmt.⁴⁹

Die Verfolgung metaökonomischer Ziele findet auch bei größeren Unternehmen statt. Manager maximieren ihre Nutzenfunktion, die auch andere Elemente als Gewinnmaximierung enthält.⁵⁰ Dies steht im Widerspruch zu den Interessen der Anteilseigner, die die ihnen zustehenden Ausschüttungen maximieren wollen. Dieses sogenannte Principal-Agent Problem⁵¹ tritt bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht in dem Maße auf. Durch die Identität von Eigentum und Unternehmensführung ist die Verfolgung metaökonomischer Ziele legitim. Aus diesem Grund sind die Methoden der externen Kontrolle durch die Anteilseigner, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur intensiv diskutiert werden, für kleine und mittlere Unternehmen eher unbedeutend⁵² (vgl. auch Kapitel 3.3.2.3 dieser Arbeit). Probleme treten allerdings auf, wenn Minderheitsgesellschafter existieren, die die Unternehmensstrategie nicht mitbestimmen können.

Neben der anderen strategischen Ausrichtung sind auch Unterschiede in der Art und Weise feststellbar, wie kleine und mittlere Unternehmen diese Ziele zu verwirklichen suchen.

Viele Autoren konstatieren eine „Planungslücke“⁵³ in kleinen und mittleren Unternehmen. Planungen seien oft nicht dokumentiert und betriebswirtschaftliche Methoden der strategischen Planung würden nicht angewendet. Größere

⁴⁹ Vgl. Rapp, M. J.: Die funktionalistische Unternehmensverfassung..., a.a.O., S. 49.

⁵⁰ Vgl. Aiginger, K./Tichy, G.: Small Firms and the Merger Mania, Small Business Economics, 3. Jg. (1991), S. 89.

⁵¹ Vgl. zum Principal-Agent Problem z.B. Fama, E. F.: Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, Vol. 88 (1980), S. 288ff., Jensen, M. C./Meckling, W. H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Vol. 3 (1976), S. 305ff.

⁵² Vgl. Storey, D. J.: Understanding the Small Business Sector, London u.a. 1994, S. 11.

⁵³ Kirschbaum, G./Naujoks, W.: Planung im Kleinbetrieb, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von Szyperski, N., Stuttgart 1989, Sp. 829. Ähnliche Aussagen finden sich bei Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 120; Graf von Faber-Castell, A./Steinmann, H.: Probleme strategischer Unternehmensführung in einem Mittelbetrieb - Ein Erfahrungsbericht, ZfB, 53. Jg. (1983), S. 1069; Risseuw, P./Masurel, E.: The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry, Small Business Economics, 6. Jg. (1994), S. 314.

Unternehmen planen mehr, intensiver und methodisch fundierter als kleinere Unternehmen.

Empirische Erhebungen haben ergeben, daß Unternehmen, die betriebswirtschaftliche Methoden der strategischen Planung einsetzen, erfolgreicher sind als solche, die nicht planen.⁵⁴ Man müßte also davon ausgehen, daß kleine und mittlere Unternehmen weniger erfolgreich sind als Großunternehmen.

Obgleich es einen Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg gibt, stellt man fest, daß auch die nicht planenden kleinen und mittleren Unternehmen mit Erfolg arbeiten und langfristig überleben. Ein Grund dafür könnte sein, daß die strategische Planung nicht explizit durchgeführt wird, sondern nur im Kopf des Unternehmers existiert. Dies könnte seinen Grund in der Konzentration der Funktion der Unternehmensführung auf die Person des Unternehmers haben.⁵⁵ Aus diesem Grund können stark formalisierte betriebswirtschaftliche Methoden für kleine und mittlere Unternehmen oft auch nicht angemessen sein. Dies macht die Unternehmensanalyse, die im Rahmen einer Unternehmensbewertung durchgeführt werden muß, allerdings schwieriger. Mangelnde Unterlagen erschweren Aussagen über die Zukunftsaussichten des Unternehmens.

Als größter Vorteil der kleinen und mittleren Unternehmen im Verhältnis zu Großunternehmen wird oft die Schnelligkeit und Flexibilität der Entscheidungsfindung, die durch zentralisierte Entscheidungen und informelle Organisationsstruktur möglich wird, genannt.⁵⁶ Diese Schnelligkeit kann auch ein weiterer Grund für die geringe Bedeutung der strategischen Planung sein. Kleinere Unternehmen können auf Umweltveränderungen später als größere angemessen reagieren. Formalisierte Planungsmethoden könnten diese Flexibilität sogar

⁵⁴ Vgl. Bracker, J. S./Pearson, J. N.: Planning and Financial Performance of Small Mature Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (1986), S. 503ff. Die Autoren stellen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Einsatz von Planungsinstrumenten und Unternehmenserfolg bei Wäschereien im Südosten der USA fest. Untersuchungen, die zu ähnlichen Ergebnissen kommen finden sich bei Rehkugler, H.: Erfolgsfaktoren..., a.a.O., S. 630; Storey, D. J.: Understanding..., a.a.O., S. 218; Armstrong, J. S.: The Value of Formal Planning for strategic decisions: Review of Empirical Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 3 (1982), S. 197ff.; Rhyne, L. C.: The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (1986), S. 423ff.

⁵⁵ Vgl. Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 120.

⁵⁶ Vgl. Aiginger, K./Tichy, G.: Small Firms..., a.a.O., S. 90; Julien, P.-A.: Small Businesses..., a.a.O., S. 158; Bamberger, I.: Business Policy Planning in Small and Medium-Sized Firms, *mir*, 20. Jg. (1980), S. 32; Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen..., a.a.O., S. 93.

mindern.⁵⁷ Umweltveränderungen müssen nicht antizipiert werden, da die Reaktionen darauf keinen so großen Vorlauf benötigen, wie es bei Großunternehmen mit ihren formalisierten und langen Entscheidungswegen der Fall ist. Dies schließt aber nicht aus, daß kleinere Unternehmen (noch) erfolgreicher geführt werden könnten, wenn auch sie Methoden der strategischen Planung einsetzen würden, obwohl wahrscheinlich die strategische Planung bei größeren Unternehmen relativ stärker wirkt als bei kleineren Unternehmen.⁵⁸

Ähnliche Probleme wie bei der strategischen Planung ergeben sich auch bei der Betrachtung des Rechnungswesens der kleinen und mittleren Unternehmen. Auch hier gibt es oft nur eine geringe Dokumentation, mit der die gesetzlich geforderten Mindeststandards gerade eingehalten werden.⁵⁹ Stellt ein Unternehmen nur eine Steuerbilanz auf, ergeben sich für den Unternehmensanalysten erhebliche Probleme. Die Steuerbilanz enthält Sonderregelungen, die aus dem Lenkungszweck (Schaffung von Arbeitsplätzen, Förderung von Maßnahmen der Unternehmen zum Umweltschutz etc.) der Besteuerung entspringen. Dadurch ist die Steuerbilanz keine betriebswirtschaftlich exakte Abbildung des Unternehmens und als Grundlage für eine Unternehmensanalyse nur bedingt geeignet. Die mangelnde Dokumentation des Rechnungswesens und der Zielkonflikt zwischen Rechnungslegung und Unternehmensbewertung erschwert mithin die Aufgaben des Bewerter.⁶⁰

Eine weitere Besonderheit bei kleinen und mittleren Unternehmen ist die oft beobachtete⁶¹ Fokussierung auf ein Produkt. Eine Risikodiversifikation innerhalb des Unternehmens findet nicht statt. Dies führt dazu, daß das unternehmensspezifische Risiko erhöht wird.

⁵⁷ Vgl. Ackelberg, R./Arlow, P.: Small Businesses do plan and it pays off, Long Range Planning, No. 5, Vol. 18 (1985), S. 62f.

⁵⁸ So auch Löffler, C.: Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1995, S. 134ff.

⁵⁹ Vgl. Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen..., a.a.O., S. 115; Bamberger, I.: Business Policy..., a.a.O., S. 31; Julien, P.-A.: Small Businesses..., a.a.O., S. 158.

⁶⁰ Vgl. Humpert, F. W.: Unternehmensakquisition..., a.a.O., S. 38.

⁶¹ Vgl. z.B. El-Namaki, M. S. S.: Small Business - The Myths and the Reality, Long Range Planning, Vol. 23 (1990), No. 4, S. 82.

2.3.3 Besonderheiten der Finanzwirtschaft

Der Eigentümer-Unternehmer hat i.d.R. in seinem Unternehmen einen großen Teil seines Kapitals, inklusive des Humankapitals, gebunden.⁶² Damit ist das Unternehmen seine hauptsächliche Einnahmequelle für den Lebensunterhalt. Die Abhängigkeit vom Unternehmen ist groß. Wird das Unternehmen insolvent, ist dies - neben dem Wegfall seiner hauptsächlichen Einnahmequelle - i.d.R. mit langfristigen Zahlungsverpflichtungen verbunden. Eine andere Konsequenz ist, daß der Eigentümer-Unternehmer regelmäßig nur ein Portefeuille hat, das wenig oder gar nicht diversifiziert ist. Damit ist er nicht in der Situation, die die Kapitalmarkttheorie - basierend auf dem Portfolio-Ansatz von *Markowitz*⁶³ - voraussetzt. Er verfügt über keine breit gestreuten Anlagen in verschiedenen Bereichen, die das bereichsspezifische Risiko irrelevant werden lassen. Der Eigentümer muß wegen fehlender Diversifizierung auch ein erhebliches unsystematisches Risiko tragen, das er grundsätzlich wegdiversifizieren könnte.⁶⁴ Aus Sicht des Eigentümer-Unternehmers sind daher die Methoden der modernen Kapitalmarkttheorie, die auch immer stärker in die Unternehmensbewertung Eingang finden, nicht oder nur unter Modifikationen anwendbar (vgl. ausführlicher 3.5.2.3.2).

Kleine und mittlere Unternehmen verfügen über geringere Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung als größere Unternehmen. Primäre Quelle sind dabei die eigenen Mittel des Unternehmers. Sehr wichtig sind darüber hinaus informelle Kapitalquellen, die abseits der organisierten Kapitalmärkte liegen. Dies sind Freunde, Verwandte und Geschäftspartner. Insgesamt ist ihr Beitrag zur Finanzierung kleinerer Unternehmen von großem Gewicht.⁶⁵ Bei der Fremdkapitalbeschaffung haben kleine und mittlere Unternehmen gegenüber den Banken nur ein geringes Machtpotential, was dazu führt, daß sie meist höhere Zinsen für Kredite bezahlen müssen als Großunternehmen mit gleicher Risikoexposition.⁶⁶ Da der Kapitalbedarf bei kleineren Unternehmen eher Schwankungen unterliegt und es ausgeprägtere Spitzenbedarfe

⁶² Vgl. Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 381; Ang, J. S.: Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management, *Journal of Small Business Finance*, 1. Jg. (1991/92), S. 2.

⁶³ Vgl. Markowitz, H. M.: Portfolio Selection, *Journal of Finance*, Vol. 7 (1952), No. 3, S. 77ff.

⁶⁴ Vgl. Neus, W.: Zur Theorie..., a.a.O., S. 3.

⁶⁵ Vgl. Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 420.

⁶⁶ Vgl. Wossidlo, P. R.: Probleme und Instrumente der finanziellen Führung in mittleren Unternehmungen, *BFuP*, 34. Jg. (1982), S. 447.

gibt, sind sie stärker auf Kreditfinanzierungen angewiesen.⁶⁷ Die diskontinuierliche Investitionstätigkeit mit ihren Spitzenbedarfen ist auf Unteilbarkeiten der Investitionsobjekte zurückzuführen. Kapazitäten können nicht schrittweise, sondern nur sprunghaft aufgebaut werden, was bei kleineren Einheiten stärker ins Gewicht fällt.⁶⁸

Eine weitere wichtige Finanzierungsquelle für Unternehmen sind Pensionsrückstellungen. Die langfristig im Unternehmen verbleibenden Rückstellungen stellen eine wichtige Quelle der Fremdfinanzierung dar. Bei kleinen und mittleren Unternehmen schwanken jedoch die Bedarfe sehr stark, der im Unternehmen verwendbare Sockelbetrag ist nur gering. Die Möglichkeiten, Fremdfinanzierung durch Pensionsrückstellungen zu betreiben, ist mithin stark eingeschränkt.⁶⁹

In dieser Untersuchung ist die Betrachtung von an der Börse notierten Unternehmen definitionsgemäß ausgeschlossen worden. Dies steht mit den meisten anderen Untersuchungen in Einklang, die für den überwiegenden Teil der kleinen und mittleren Unternehmen keine Börsentauglichkeit unterstellen.⁷⁰ Zukünftig könnte sich dies ändern. Zum einen durch das in der jüngsten Zeit vergrößerte Interesse der Öffentlichkeit an der Börse. Zum anderen kann die Verbesserung auch durch den „Neuen Markt“⁷¹ - als Börsensegment speziell für jüngere kleine und mittlere Unternehmen - eintreten.

Die schwierigere Finanzierungssituation bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland zeigt sich auch an der vergleichsweise geringen Eigenkapitalquote. Tabelle 2.2 zeigt die Eigenkapitalquoten (Eigenkapital in % der Bilanzsumme) nach Umsatzklassen.

⁶⁷ Vgl. Wossidlo, P. R.: Finanzierung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Auflage, Berlin 1990, S. 247.

⁶⁸ Vgl. Schmidt, R.: Die Bedeutung von Unteilbarkeiten für mittelständische Unternehmen, in: Albach, H./Held, T.: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Stuttgart 1984, S. 183.

⁶⁹ Vgl. Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 392.

⁷⁰ Vgl. z.B. Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 20.

⁷¹ Vgl. zur institutionellen Ausgestaltung und zum Umfeld des Neuen Marktes: Büschgen, H. E.: Börsenmäßiges Eigenkapital für kleine und mittlere Unternehmen, Bank Archiv, 45. Jg. (1997), insbesondere S. 99f.; Betsch, O./Groh, A./Lohmann, L.: Corporate Finance, München 1998, S. 277ff.

Umsatz in Mio. DM	insg.	< 5	5 - 10	10 - 25	25 - 100	> 100
Eigenkapitalquote (Eigenkapital in % der Bilanzsumme)	23,2	7,6	10,9	13,8	18,1	26,2

Tab. 2.2: Eigenkapitalquoten nach Umsatzklassen

(Quelle: Drukarczyk, J.: Finanzierung, 6. Auflage, Stuttgart u.a. 1993, S. 179 mit Verweis auf Deutsche Bundesbank, Sonderdrucke Nr. 6, 1989)

Man erkennt, daß die Eigenkapitalquoten mit steigendem Umsatz wachsen. Die niedrigen Eigenkapitalquoten von kleinen und mittleren Unternehmen werden in Literatur und Praxis immer wieder beklagt.⁷² Die Feststellung niedriger Eigenkapitalquoten verliert allerdings an Eindeutigkeit, wenn man die verwendeten Zahlen und Definitionen hinterfragt. Die Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital ist schwierig.^{73,74} Außerdem wird die Eigenkapitalquote aus Tabelle 2.2 nur mit Hilfe von Buchwerten gemessen. Der Buchwert des Eigenkapitals ist aber regelmäßig ein anderer als der Wert des Eigenkapitals, der beispielsweise mit den Methoden der Unternehmensbewertung ermittelt wird. Eine weitere Möglichkeit zur Messung einer Eigenkapitalquote wäre es, eine marktorientierte Bewertung des Eigenkapitals durchzuführen. Eine willkürfreie, eindeutige Messung des Eigenkapitals ist mit den bisher entwickelten Methoden mithin nicht möglich. Aus diesem Grund ist die Relevanz der Eigenkapitalquote für ein erhöhtes Risiko⁷⁵, welches bei der Unternehmensbewertung zu berücksichtigen wäre, nicht eindeutig feststellbar.

Für viele kleine und mittlere Unternehmen ist auch die Art der Steuerzahlung unterschiedlich. Bei Personengesellschaften müssen die Gesellschafter den ihnen zustehenden Gewinn der Einkommensteuer unterwerfen. Dies steht im Gegensatz zur Kapitalgesellschaft, die selbst Steuerschuldner ist und der Körperschaftsteuer

⁷² Vgl. z.B. Büschgen, H. E.: Börsenmäßiges Eigenkapital..., a.a.O., S. 94f.; Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre..., a.a.O., S. 137; Kruschwitz, L.: Probleme der Ermittlung und Beurteilung von Eigenkapitalquoten, in: Albers, S./Herrmann, H. (Hrsg.): Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen: Unternehmenskultur, Kundennähe, Quasi-Eigenkapital, Stuttgart 1989, S. 209f.; Audretsch, D. B./Elston, J. A.: Financing the German *Mittelstand*, Small Business Economics, Vol. 9 (1997), S. 102.

⁷³ Kruschwitz, L.: Probleme der Ermittlung..., a.a.O., S. 215ff. diskutiert und verwirft sieben in der betriebswirtschaftlichen Literatur gängige Definitionen des Begriffes „Eigenkapital“.

⁷⁴ Dieses Problem wird durch Mischformen der Finanzierung, sogenanntes Quasi-Eigenkapital, noch verschärft. Vgl. Lwowski, H.-J.: Erscheinungsformen des Quasi-Eigenkapitals in der Unternehmenspraxis, in: Albers, S./Herrmann, H. (Hrsg.): Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen: Unternehmenskultur, Kundennähe, Quasi-Eigenkapital, Stuttgart 1989, S. 165ff.

⁷⁵ Vgl. Kruschwitz, L.: Probleme der Ermittlung..., a.a.O., S. 231.

unterliegt.⁷⁶ Daher gibt es bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen auch in steuerlicher Hinsicht einen stärkeren Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Privatsphäre.

2.4 Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen

Nachdem dargestellt worden ist, daß kleine und mittlere Unternehmen besondere Eigenschaften haben, die eine besondere Behandlung, beispielsweise in der Unternehmensbewertung, angemessen erscheinen lassen, stellt sich nun die Frage, inwieweit die Beschäftigung mit dieser Unternehmensgruppe quantitative Relevanz besitzt.

Zunächst läßt die ökonomische Theorie die erfolgreiche Existenz von kleinen und mittleren Unternehmen merkwürdig erscheinen. Economies of Scale und Economies of Scope⁷⁷ können von kleinen und mittleren Unternehmen i.d.R. nicht realisiert werden. Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftslebens scheint die Zukunftsaussichten für kleinere Unternehmen darüber hinaus zu verschlechtern.

Trotz dieser Einwände billigen Theorie und Praxis den kleinen und mittleren Unternehmen eine wichtige Rolle für die Wirtschaft zu. So ergeben empirische Erhebungen, daß kleinere Unternehmen eine größere Innovationsdynamik - sofern sie aufgrund ihrer Struktur überhaupt innovationsfähig sind - haben als größere.⁷⁸ Innovationen werden von kleinen und mittleren Unternehmen gemacht, junge Industriezweige sind durch kleinere Unternehmen geprägt. Diese Innovatoren steigen dann mit ihren Produkten zu Großunternehmen auf.

Hinzu kommt, daß aktuelle Managementtrends die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen unterstützen: Konzentration auf Kernkompetenzen und „lean

⁷⁶ Vgl. Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V. Arbeitskreis Mittelstand: Unternehmensbewertung, 4. Auflage, Eschborn 1992, S. 11.

⁷⁷ Vgl. zu diesen Begriffen Samuelson, P. A./Nordhaus, W. D.: Economics, 15th Ed., New York u.a. 1995, S. 750; Scherer, F. M./Ross, D.: Industrial Market Structure and Economic Performance, 3rd Edition, Boston u.a. 1990, S. 97ff.; Porter, M.: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985, S. 70ff.

⁷⁸ Vgl. z.B. Acs, Z. J.: Small Firms and Economic Growth, in: Admiraal, P. H. (Ed.): Small Business in the Modern Economy, Oxford 1996, S. 52; Pavitt, K./Robson, M./Townsend, J.: The Size Distribution of Innovating Firms in the UK: 1945 - 1983, Journal of Industrial Economics, Vol. 45 (1987), S. 297ff.; Rothwell, R.: The Role of Small Firms in Technological Innovation, in: Curran, J./Stanworth, J./Watkins, D. (Eds.): The Survival of the Small Firm, Aldershot 1986. Ein anderes Ergebnis erhielt Freeman, C.: The Economics of Industrial Innovation, Cambridge/Mass. 1982, S. 140. Freeman stellte fest, daß lediglich 21% der zwischen 1945 und 1980 in Großbritannien angemeldeten Patente von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern stammten.

management“ bzw. „lean production“⁷⁹ machen zum einen Ausgründungen aus Großkonzernen und zum anderen die Vergabe von bisher intern abgewickelten Prozessen an externe, überwiegend kleine und mittlere Produzenten (Outsourcing⁸⁰) notwendig.⁸¹ Es scheint so, daß das Ausnutzen von Economies of Scale durch Großunternehmen wieder aufgewogen wird durch die hohen Organisationskosten, die die Größe eines Unternehmens mit sich bringen. Dieser Trend wird entgegen der eingangs erwähnten These durch die Globalisierung weiter unterstützt. Großunternehmen können nicht in allen Bereichen erfolgreich auf dem Weltmarkt agieren, sondern müssen sich auf wenige Segmente spezialisieren, so daß sie mehr und größere Nischen für kleine und mittlere Unternehmen lassen.⁸² Schon heute haben viele deutsche Mittelständler in ihren Nischen die Position des Weltmarktführers inne.⁸³

Unbestritten ist, daß kleine und mittlere Unternehmen notwendig sind, um den Wettbewerb in der Marktwirtschaft aufrecht zu halten und Konzentrationsprozesse zu verhindern. Sie spielen daher in der Marktwirtschaft eine wichtige Rolle.⁸⁴ Eine weitere wichtige Rolle wird ihnen beim Schaffen neuer Arbeitsplätze zugeschrieben. *Birch*⁸⁵ ermittelte, daß ca. zwei Drittel aller in den USA in den Jahren von 1969 bis 1976 netto geschaffenen Arbeitsplätzen in Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten geschaffen wurden. Dieser Befund wurde als Mittelstandshypothese - kleine und

⁷⁹ Vgl. dazu Pfeiffer, W./Weiß, E.: *Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*, Berlin 1992; Kojima, T.: *Die zweite Lean Revolution*, Landsberg/Lech 1995.

⁸⁰ Vgl. zu diesem Begriff Reiss, M.: Ein neuer Mittelstand entsteht, *Harvard Business Manager*, 19. Jg. (1997), S. 115ff.; Bühner, R./Tuschke, A.: *Outsourcing*, DBW, 57. Jg. (1997), S. 20ff.; Deutsche Bank AG: *Fit für die Zukunft! Mittelstandskongreß '97*, Frankfurt/M. 1997, S. 71ff.; Fröhlich, W./Braun, B.: *Outsourcing von Personalmanagementfunktionen*, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): *Value Development*, Frechen-Königsdorf 1998, S. 249ff.

⁸¹ Vgl. Harrison, B.: *The Small Firms Myth*, *California Management Review*, o. Jg. (1994), No. 4, S. 150.

⁸² Vgl. Carlson, B.: *Small Business, Flexible Dynamics and Industrial Dynamics*, in: Admiraal, P. H. (Ed.): *Small Business in the Modern Economy*, Oxford 1996, S. 75.

⁸³ Vgl. Simon, H.: *Hidden Champions*, *ZfB*, 60. Jg. (1990), S. 875ff.

⁸⁴ Vgl. Albach, H.: *Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in der Marktwirtschaft*, *ZfB*, 53. Jg. (1983), S. 877; Zeitel, G.: *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, 2. Auflage, Berlin 1990, S. 31.

⁸⁵ Vgl. Birch, D. L.: *The Job Generation Process*, Cambridge/Mass. 1979. Die umfangreiche methodische und inhaltliche Kritik an der Untersuchung von *Birch* wird bei Storey, D. J.: *Understanding...*, a.a.O., S. 163f. zusammengefaßt. Die unterschiedlichen volkswirtschaftlichen Grundannahmen von *Birch* und seinen Kritikern werden von Kirchhoff, B. A./Greene, P. G.: *Understanding the Theoretical and Empirical Content of Critiques of US Job Creation Research*, *Small Business Economics*, 10. Jg. (1998), S. 153ff. herausgearbeitet.

mittlere Unternehmen haben eine größere Beschäftigungsdynamik als Großunternehmen - verallgemeinert.⁸⁶

Will man die Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen quantifizieren, muß man qualitative Abgrenzungsmerkmale aus Gründen der Praktikabilität ausblenden. Es können nur Merkmale berücksichtigt werden, die auch im vorhandenen statistischen Material - Umsatzsteuerstatistik, Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesanstalt für Arbeit etc. - erkennbar sind. So unterlegt das Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, für die regelmäßig erscheinende Unternehmensgrößenstatistik⁸⁷ die in Tabelle 2.1 genannte Definition. Unter Zugrundelegung dieser Definition stellen kleine und mittlere Unternehmen⁸⁸:

- 99,6 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen,
- die 46,9 % aller steuerpflichtigen Umsätze erwirtschaften,
- rund 68 % aller Arbeitnehmer und circa 80 % aller Lehrlinge beschäftigen,
- 53 % zur Bruttowertschöpfung aller Unternehmen und 44,7 % zur gesamten Bruttowertschöpfung (einschließlich des Staates) beitragen und
- 45,4 % aller Bruttoinvestitionen tätigen.

Die ostdeutsche Wirtschaft ist stärker mittelständisch geprägt als die westdeutsche. In den neuen Bundesländern ist ein größerer Teil der Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt als in den westdeutschen Bundesländern.⁸⁹ Von den westdeutschen Ländern weist Schleswig-Holstein die stärkste mittelständische Prägung auf.⁹⁰

Gruhler (für das Institut der deutschen Wirtschaft) findet in seiner Untersuchung auch Belege für eine bessere Beschäftigungsdynamik in kleinen und mittleren Unternehmen. Danach haben diese nur 4.600 Arbeitsplätze von insgesamt 530.000 Arbeitsplätzen, die zwischen 1994 und 1996 verloren gingen, abgebaut. Dabei haben kleinere Unternehmen bis 100 Beschäftigte sogar 192.000 Arbeitsplätze per Saldo geschaffen⁹¹. Ähnliche Ergebnisse sind auch für andere europäische Länder ermittelt

⁸⁶ Vgl. Schmidt, A. G.: Der überproportionale Beitrag..., a.a.O., S. 538.

⁸⁷ Vgl. o.V.: Unternehmensgrößenstatistik..., a.a.O., S. 15.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 16.

⁸⁹ Vgl. Gruhler, W.: Beschäftigung in Mittelständischen Betrieben Ost- und Westdeutschlands, iw-trends, o. Jg. (1997), Nr. 2, S. 3.

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 3.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 1.

worden.⁹² Allerdings muß man bei der Interpretation dieser Analysen vorsichtig sein. Die Studie des *Instituts der deutschen Wirtschaft* basiert auf der Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesanstalt für Arbeit. Dies ist eine Betriebsstatistik, die die örtlich-technische Einheit Betrieb zugrunde legt und nicht die wirtschaftlich-rechtliche Einheit Unternehmen.⁹³ Damit wird die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen systematisch überschätzt.⁹⁴ Dies liegt daran, daß es eine ganze Reihe von Betrieben gibt, die zu größeren wirtschaftlichen Einheiten gehören und oft alleine nicht lebensfähig wären. Sie können daher materiell nicht der Sphäre der kleinen und mittleren Unternehmen zugeordnet werden. So wird jede Filiale eines Einzelhandelskonzerns⁹⁵, jede Tochtergesellschaft eines Großkonzerns⁹⁶ und jeder Zweigbetrieb von Franchiseunternehmen⁹⁷ als kleines und mittleres Unternehmen geführt. Arbeitsplätze, die in diesen Bereichen geschaffen werden, werden den kleineren Unternehmen zugeschrieben, obwohl sie ohne die größere Einheit Konzern wahrscheinlich nicht geschaffen worden wären. Daher muß man feststellen, „daß die Mittelstandshypothese nicht als hinreichend gesichert anzusehen ist.“⁹⁸

Trotz dieser Einwände gegen eine Überschätzung der Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen für die Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland zeigen die Zahlen doch eindrucksvoll die Bedeutung dieser Unternehmensgruppe. So heißt es in der Unternehmensgrößenstatistik des *Bundesministeriums für Wirtschaft*: „Man bezeichnet daher mit Fug und Recht den Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft“⁹⁹. Die Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Besonderheiten der kleinen und mittleren Unternehmen ist mithin geboten.

⁹² Vgl. für eine Übersicht Schreyer, P.: SMEs and Employment Creation: Overview of Selected Quantitative Studies in OECD Member Countries, OECD, STI Working Papers 1996/4, Paris 1996, S. 10ff.

⁹³ Vgl. Gruhler, W.: Beschäftigung..., a.a.O., S. 1f.

⁹⁴ Ähnlich auch Schmidt, A. G.: Der überproportionale Beitrag..., a.a.O., S. 537ff.

⁹⁵ So hat z.B. der Lebensmittelhandelskonzern Spar Handels AG 1.114 Filialen, die in den Statistiken zu den kleinen und mittleren Unternehmen gezählt werden. Vgl. Spar Handels AG: Geschäftsbericht 1996.

⁹⁶ So hat z.B. der Mannesmann Konzern 473 rechtlich selbständige Tochtergesellschaften. Vgl. Mannesmann AG: Geschäftsbericht 1996.

⁹⁷ So hat z.B. die Spar Handels AG 4.555 selbständige Einzelhändler in ihrem Einkaufsverbund. Vgl. Spar Handels AG: Geschäftsbericht 1996.

⁹⁸ Schmidt, A. G.: Der überproportionale Beitrag..., a.a.O., S. 537.

⁹⁹ O.V.: Unternehmensgrößenstatistik..., a.a.O., S. 16.

Mit der starken zahlenmäßigen Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland wird auch eine hohe Zahl von Unternehmensbewertungen in dieser Gruppe impliziert. Der anstehende Generationswechsel wird die Relevanz der Unternehmensbewertung bei kleinen und mittleren Unternehmen zukünftig noch verstärken (vgl. ausführlich Kapitel 4.2.2.2).