
2.1 Begriffsabgrenzung „kleine und mittlere Unternehmen“ und „Mittelstand“

2.1.1 Vorbemerkungen

„Wenn wir Mittelstand nur vom materiellen her begreifen, wenn man Mittelstand sozusagen nur an der Steuertabelle ablesen kann [...], dann ist dem Mittelstandsbegriff meiner Ansicht nach eine sehr gefährliche Wendung gegeben. Der Mittelstand kann materiell in seiner Bedeutung nicht voll ausgewogen werden, sondern er ist [...] viel stärker ausgeprägt durch seine Gesinnung und eine Haltung im gesellschaftswirtschaftlichen und politischen Prozess“ (Ludwig Erhard, zitiert bei Dostert 2004).

Obwohl die mittelständische Wirtschaft auch als „Wirtschaftsmotor für die Bundesrepublik Deutschland“ (Schulte 2002, S. 52) oder als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ (Wallau 2006, S. 30) bekannt ist, existieren bis dato weder eine gesetzlich anerkannte Definition, noch eine allgemein verbindliche Abgrenzung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Hauptursache hierfür liegt in der enormen Heterogenität und Variabilität der etwa 3,7 Mio. (vgl. IfM Bonn 2014) in Deutschland ansässigen mittelständischen Betriebe.

Die Bezeichnungen Betrieb, Unternehmung und Unternehmen werden in diesem Buch synonym verwendet. Die Unterscheidung, einen Betrieb als technisch wirtschaftliche Einheit und das Unternehmen als finanziell-rechtliche Einheit zu betrachten, ist im Rahmen dieser Arbeit von untergeordneter Bedeutung (vgl. ebenso Kaminski 2008, S. 16; Pfohl 2013, S. 2).

Die Differenziertheit ergibt sich unter anderem durch die verschiedenen Produktions- und Marktbedingungen, wie auch durch die verschiedenen Wirtschaftssektoren und Regionen, in denen sich die Unternehmen wirtschaftlich betätigen (vgl. Kaminski 2008, S. 16 f.). Fraglich ist, ob es aufgrund der enormen Heterogenität und Variabilität

überhaupt eine einzige Definition für ein so vielschichtiges Konstrukt geben kann. Die Begriffsbildung sollte einerseits eine eindeutige Zuordnung in Größenklassen erlauben und andererseits aber ebenso eine möglichst homogene Gruppe abbilden, die anschauliche Unterschiede zu Großunternehmen aufweist. Aus der einerseits verlangten Einfachheit der Zuordnung und gleichermaßen der Berücksichtigung der Komplexität der Unternehmensstruktur ergibt sich ein diametraler Zielkonflikt. Diesem Konflikt wird versucht entgegen zu wirken, indem eine kombinierende Abgrenzung mit Hilfe von quantitativen sowie qualitativen Merkmalen vorgenommen wird (vgl. Becker und Ulrich 2011, S.18 f.).

Die betriebswirtschaftliche Literatur stellt bis dato mehr als 200 heterogene Ansätze zur Verfügung, um KMU und den oftmals synonym verwendeten Begriff Mittelstand zu klassifizieren (vgl. Kaminski 2008, S. 16). Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu gewährleisten, werden die im Folgenden benötigten Begriffe wie folgt voneinander abgegrenzt.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

KMU definieren sich vornehmlich nach rein kardinal (quantitativ) messbaren Abgrenzungsmerkmalen. Grundlage hierfür ist die Unternehmensgröße, die das Leistungspotenzial widerspiegelt. Als KMU gelten demnach die Gesamtheit von Unternehmen und freien Berufen (vgl. Günterberg und Wolter 2002, S. 1), die bestimmte Schwellenwerte nicht überschreiten (vgl. Hackspiel und Fries 2010, S. 131). Somit stellen KMU einen rein statistischen Teil der Gesamtwirtschaft dar. Dennoch sind die Mehrheit der KMU mittelständische Unternehmen und auch die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen als KMU zu klassifizieren (vgl. IfM Bonn o. J. a).

Mittelstand

„Mittelstand“ oder „mittelständische Unternehmen“ sind in Deutschland gängige Begrifflichkeiten. Im internationalen Kontext wird auf den bereits vorgestellten Begriff KMU bzw. Small- and Medium Sized Enterprises/Entities (SME; mit quantitativem Begriffshintergrund) zurückgegriffen (vgl. Staub 2012, S. 111). Der in Deutschland gebrauchte Mittelstandsbegriff deckt zwar diesen rein statistischen Teil der Gesamtwirtschaft ebenfalls ab (vgl. Günterberg und Wolter 2002, S. 1), umfasst jedoch mehr als die Begriffe KMU bzw. SME, weil er inhaltlich weit über die internationale, rein quantitative Betrachtungsweise hinausgeht (vgl. Abrahamczik 2012, S. 14).

Der Begriff des Mittelstands wird in Deutschland aus zwei Perspektiven betrachtet; zum einen aus der gesellschaftlich-psychologischen Perspektive, die sich an qualitativen charakteristischen Wesensmerkmalen des Mittelstands orientiert und zum anderen aus der ökonomischen Perspektive, welche die bereits erwähnten quantitativen Aspekte in den Fokus stellt (vgl. Becker et al. 2008, S. 7).

Aufgrund der überaus großen Schnittmenge von KMU und mittelständischen Unternehmen sowie zur Vermeidung von Abgrenzungsschwierigkeiten werden die Begriffe nachfolgend synonym verwendet.

2.1.2 Quantitative Begriffsabgrenzung

Der Ansatz, mittelständische Unternehmen auf Grundlage quantitativer Merkmale abzugrenzen, ist in der Forschungspraxis und der Gesetzgebung wegen seiner impliziten Operationalisierbarkeit weit verbreitet. Im Fokus steht hierbei eine trennscharfe Differenzierung von Unternehmen in normative Bereiche, wie zum Beispiel Rechnungslegung oder in regulatorische Bereiche, wie bspw. Subventionen (vgl. Mäder und Hirsch 2009, S. 5 f.). Die beiden zentralen Abgrenzungskriterien, welche sich aus pragmatischen Gesichtspunkten in der Forschung und in der Praxis durchgesetzt haben, sind die Beschäftigtenzahl und die jährlichen Umsatzerlöse (vgl. Kaminski 2008, S. 21). Alternativ wird in verschiedenen Ansätzen die Bilanzsumme herangezogen (vgl. Becker und Ulrich 2011, S. 19). Die folgenden Ausführungen stellen drei in Praxis und Forschung etablierte Ansätze zur Differenzierung zwischen KMU und Großunternehmen vor.

Die vielleicht gängigste quantitative Abgrenzungsmethode im deutschsprachigen Raum bietet das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) (vgl. Ulrich 2011, S. 22). Dieser Definition zufolge lassen sich Unternehmen dann als mittelständig klassifizieren, wenn die Anzahl der Beschäftigten unter 500 Mitarbeitern liegt und sich der jährliche Umsatz auf weniger als 50 Mio. € beläuft (vgl. IfM Bonn o. J. a).

Nach dem Ansatz der Europäischen Kommission (EUK) ist ein Unternehmen dann mittelständig, wenn es weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und einen maximalen Jahresumsatz von 50 Mio. € erreicht oder die Bilanzsumme maximal 43 Millionen Euro beträgt (vgl. Europäische Kommission 2006, S. 14). Dieser Definitionsansatz kommt dem des § 267 HGB sehr nahe (vgl. Becker et al. 2008, S. 10). Positiv anzumerken ist an dieser Stelle, dass die quantitativen Schwellenwerte und ihre Bestimmung nach dem Prüfungsschema der EUK eindeutig beschrieben und definiert sind (vgl. Kaminski 2008, S. 62).

Der Mittelstandsdefinition des Deloitte Mittelstandsinstitut (DMI) wird eine sehr hohe Praktikabilität für die anwendungsorientierte, betriebswirtschaftliche Erforschung des Mittelstands zugesprochen. Die Definition legt eine maximale Mitarbeiteranzahl von ca. 3000 und einen maximalen jährlichen Umsatz von ca. 600 Mio. € zugrunde. In den Ausführungen des Instituts wird darauf hingewiesen, dass die Schwellenwerte als Näherungswerte zu verstehen sind (vgl. Becker et al. 2008, S. 10 f.).

Abb. 2.1 fasst die vorgestellten Definitionsansätze des IfM Bonn, der EUK und des DMI überblicksartig zusammen.

Die Möglichkeit der eindeutigen Zuordnung und Erfassung und die Vergleichbarkeit quantitativer Merkmale machen den Einsatz selbiger sehr beliebt. Sie ermöglichen durch festgelegte Schwellenwerte die Bildung einer weitestgehend homogenen Unternehmensgruppe, die sich eindeutig von Großunternehmen differenziert. Insbesondere bei der Gestaltung von Förderprogrammen und im Rahmen von statistischen Auswertungen sind quantitative Schwellenwerte von besonders hoher Bedeutung (vgl. Lehmann 2012, S. 71).

Dennoch wird ihnen nur ein begrenzter Nutzen nachgesagt. Insbesondere wegen der mehr oder weniger willkürlichen Festlegung der Klassengrenzen (vgl. Wolf et al. 2009 S. 16) ist es fraglich, ob selbige im Hinblick auf die Heterogenität des Mittelstands diesen

Definitionssätze	Beschäftigungsanzahl	Jahresumsatz (in Mio. Euro)	Jahresbilanzsumme
Institut für Mittelstandsforschung Bonn			
Kleine Unternehmen	≤ 9	< 1	o.A.
Mittlere Unternehmen	< 500	< 50	o.A.
Große Unternehmen	≥ 500	≥ 50	o.A.
Europäische Kommission			
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50	≤ 43
Große Unternehmen	≥ 250	> 50	> 43
Deloitte Mittelstandsinstitut			
Kleinstunternehmen	≤ ca. 30	≤ ca. 6	o.A.
Kleine Unternehmen	≤ ca. 300	≤ ca. 60	o.A.
Mittlere Unternehmen	≤ ca. 3.000	≤ ca. 600	o.A.
Große Unternehmen	≥ ca. 3.000	≥ ca. 600	o.A.

Abb. 2.1 Quantitative Kriterien zur Differenzierung zwischen KMU und Großunternehmen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn [o. J. a](#); Europäische Kommission [2006](#), S. 14; Becker et al. [2008](#), S. 10 f.)

überhaupt charakterisieren können (vgl. Staub [2012](#), S. 114). Quantitative Kriterien liefern erste Anhaltspunkte zur Definition von KMU, greifen jedoch zur verlässlichen Abgrenzung gegenüber Großunternehmen zu kurz (vgl. Wolf et al. [2009](#), S. 16).

Für eine wissenschaftliche Untersuchung, die zum Beispiel die Anforderungen mittelständischer Unternehmen an Führungs- und Steuerungskonzepte untersucht, ist die alleinige Verwendung quantitativer Größenmerkmale nicht sinnvoll. Unternehmen gelten grundsätzlich als beliebig skalierbare Konstrukte, deren Wesensmerkmale sich infolge dessen nicht wesentlich voneinander unterscheiden (vgl. Lehmann [2012](#), S. 74).

Bereits aus dem Zitat zu Beginn des Kapitels wird deutlich, dass ein mittelständisches Unternehmen viel mehr durch besondere Charakteristika mit Fokus auf die Unternehmensführung geprägt ist als durch Größenkriterien. Daher thematisieren die nachfolgenden Ausführungen den qualitativen Ansatz zur Abgrenzung zwischen großen und mittelständischen Unternehmen.

2.1.3 Qualitative Begriffsabgrenzung

Die qualitativen Merkmale stellen nicht monetär erfassbare Aspekte des unternehmerischen Geschehens dar. Sie bilden die Art und Weise der Ausübung der wirtschaftlichen Tätigkeit ab. Damit charakterisieren selbige eher einen bestimmten Unternehmenstyp als eine Unternehmensgröße und sind gleichzeitig für die Unternehmensführung von sehr hoher Bedeutung (vgl. Lehmann [2012](#), S. 74).

Nach Ansicht des IfM Bonn determinieren insbesondere „...die qualitativen Kriterien eine Unternehmung so entscheidend, dass die gebräuchlichen quantitativen Aspekte – auch für die Erklärung von Erfolg und Misserfolg – nahezu nachrangigen Charakter erhalten“ (Günterberg und Wolter 2002, S. 3). Eine qualitative Basis zur Differenzierung zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen wird dieser Terminologie demzufolge eher gerecht (vgl. Kaminski 2008, S. 38).

Die Literatur beschreibt eine Vielzahl qualitativer Merkmale, die zur Klassifizierung von mittelständischen Unternehmen herangezogen werden können (vgl. Wolf et al. 2009, S. 16). Die nachfolgenden Ausführungen sind daher als nicht abschließend zu betrachten.

Das IfM Bonn beschreibt mittelständische Unternehmen auch nach einer rein qualitativen Betrachtungsweise. Das zentrale Kriterium ist hierbei die enge Verbindung von Unternehmen und Inhaber(-in) (vgl. Günterberg und Wolter 2002, S. 2). Idealtypisch ist die Verflechtung zwischen Unternehmen und Unternehmer(-in) in der

- Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, demzufolge also der Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmens und seiner Leitung und in der
- verantwortlichen Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen

dokumentiert (vgl. Günterberg und Wolter 2002, S. 2). Die Einheit von Eigentum und Leitung konkretisiert sich darin, dass „...ein Eigentümer oder eine Gruppe von Eigentümern, die maßgebliche Anteile am stimmberechtigten Kapital oder an den Kontrollrechten halten, [...] sein bzw. ihr Unternehmen selbst oder gemeinsam mit Fremdmanagern“ (Haunschild und Wolter 2010, S. 3) leiten. Die Eigentümerführung gilt dann als bestätigt, wenn

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten, und
- die natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören (vgl. IfM Bonn o. J. b).

Erweitert wird die Definition an dieser Stelle um ein weiteres entscheidendes Kriterium, das der völligen oder zumindest weitgehenden Konzernunabhängigkeit.

Aus der Vielzahl möglicher Abgrenzungskriterien kristallisieren sich fünf Aspekte heraus, die unter qualitativen Gesichtspunkten ein idealtypisches mittelständisches Unternehmen abbilden. Ein Unternehmen ist dann mittelständisch, wenn

- grundsätzlich die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, folglich eine sehr enge Verflechtung zwischen der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens und seiner Leitung (die heutige Forschung hingegen geht davon aus, dass dieses Kriterium zu einer „engen Verbindung von Unternehmen und Eigentümern“ abgeschwächt werden kann, sodass die Möglichkeit besteht, auch managergeführte Unternehmen als mittelständisch zu deklarieren; vgl. Goeke 2008, S. 12),

- die Mitwirkung der Unternehmensleitung an allen unternehmenspolitischen relevanten Entscheidungen,
- eine persönlich geprägte Beziehung zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung,
- die vollkommene oder zumindest weitgehende (Konzern-) Unabhängigkeit des Unternehmens sowie
- der (weitgehende) Verzicht einer Entnahme von Gewinnen, insofern diese der Bonität und/oder Liquidität des Unternehmens schadet,

gegeben sind (vgl. Staub 2012, S. 118).

Da vereinzelt qualitative Merkmale auch auf Großunternehmen zutreffen können, sollte stets eine mehrdimensionale Betrachtung erfolgen (vgl. Abrahamczik 2012, S. 16). Eine allgemeingültige Definition der Zielgruppe kann daher auch an Hand qualitativer Merkmale nicht erfolgen (vgl. Kaminski 2008, S. 40). Trotz der besseren Eignung zur Charakterisierung des Untersuchungsgegenstands bringen sie auch Nachteile mit sich. Sie sind zum einen wenig konkret und bieten somit sehr viel Raum für Interpretationen. Darüber hinaus sind die qualitativen Merkmale statistisch kaum erfassbar, was auch die Verdrängung selbiger durch die ehemals als Hilfskriterien verwendeten quantitativen Merkmale begründet (vgl. Janssen 2009, S. 11). Die Kritikpunkte der quantitativen und qualitativen Merkmale überschneiden sich in dem Punkt, dass eine isolierte Betrachtung selbiger nicht sinnvoll ist bzw. nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Daher empfiehlt es sich, integrierte und kombinierte Ansätze heranzuziehen, um mittelständische Unternehmen verlässlich von Großunternehmen differenzieren zu können (vgl. Janssen 2009, S. 11).

Eine Sonderrolle innerhalb der KMU stellen letztlich noch die „**Familienunternehmen**“ dar. Sie sind unter den qualitativen Merkmalen zu subsumieren, da es hier im Wesentlichen darum geht, dass die Eigentümerschaft innerhalb der Familie gehalten wird. Nach dieser Einordnung ist selbst BMW als „Familienunternehmen“ anzusehen (vgl. Dostert 2014).

Nach einem Bericht des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) lassen sich für familiengeführte Unternehmen besondere Merkmale beziehungsweise Problemstellungen hinsichtlich deren Selbstverständnisses einer sozialen Verantwortlichkeit, der Unternehmensfinanzierung sowie der Nachfolgeregelung identifizieren (vgl. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW 2008, S. 5–9). Eine umfassende Übersicht spezifischer Aspekte über die Vorzüge sowie Nachteile von Familienunternehmen findet sich in Tab. 2.1. Hierbei wird für die spätere Analyse im Besonderen das Konfliktfeld der Unternehmensnachfolge herausgestellt. Im folgenden Abschnitt werden dann noch die unterschiedlichen Managementansätze in KMU näher beleuchtet.

Tab. 2.1 Relative Vor- und Nachteile von Familienunternehmen. (in Anlehnung an Baumgartner 2009, S. 32–33)

Kriterium	Vorteile	Nachteile
Intern	• Führungspersönlichkeiten • Persönlichkeitsmerkmale der Gründer • Motivation von Mitarbeitern	• Geringe Eigenkapitalquote • Angespannte Liquidität • Fehlende Organisations-, Führungs-, Informations-, und Planungssysteme • Persönliche Lernkurve nicht deckungsgleich mit Entwicklungsgeschwindigkeit des Unternehmens • Wenige qualifizierte Mitarbeiter
	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Wechselwirkung und Qualität innerhalb der Familie	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Unternehmens- und Familienbeziehungen vermischt • Festhalten an Routinen • Verspäteter Rückzug des Unternehmers • Unruhe in Organisation während Nachfolge (Übergabephase)
Extern	• Kundenbeziehungen • Persönliches Engagement der Unternehmer • Marktzugang	• Fehlende wirtschaftliche Dynamik • Fokus auf Produktion • Aufbau von neuen Märkten
	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Kontinuität für Kunden und Markt • Fortsetzung der persönlichen Beziehungsstruktur des Nachfolgers aus der Familie	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Schwache wirtschaftliche und finanzielle Position während Übergabephase • Evtl. wird die Wettbewerbssituation unterschätzt
Familie	• Werte und Ziele der Familie • Klare Familienbeziehungen • Eindeutige Rollenverteilung	• Wunsch, Familie und Unternehmen gleichzeitig zu optimieren • Unterschiedliche Ziele innerhalb der Familie • Emotionale Konflikte
	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Spezielle Beziehungen innerhalb der Familie • Offene Kommunikation • Homogene Familienstruktur	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Informelles System innerhalb der Familie • Bei mehreren Kindern unterschiedliche Interessen • Fehlende Kommunikation

(Fortsetzung)

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Psychologische Aspekte	• Menschliche, persönliche und psychologische Verknüpfung • Starke emotionale Bindung • Das Unternehmen ist der Unternehmer	• Ausgeprägte Autoritäts- und Machtstrukturen bei Gründer • Verdrängen neuer Herausforderungen • Sehr starke emotionale Verknüpfung des Gründers mit dem Unternehmen
	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Emotionalität und Autoritätsstruktur • Wille zur Weiterführung durch Nachfolgeneration	<i>In Bezug auf die Nachfolge</i> • Beharrungsvermögen des Gründers • Nur der eigene Nachwuchs als Nachfolger • Starre Struktur der Familie und des Unternehmens • Nachfolge als aufgezwungene Pflichterfüllung • Starke Familientradition • Dominierender Gründer • Gründer kann und will nicht loslassen

2.1.4 Stakeholder vs. Shareholder bei KMU

2.1.4.1 Vorbemerkungen

Ein erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich heutzutage nicht mehr nur dadurch aus, dass es hohe Gewinne erzielt. Im Fokus steht zunehmend auch die Art und Weise, wie und womit Gewinn erzielt wird, wie die Arbeitsbedingungen sind und wie mit natürlichen Ressourcen umgegangen wird.¹ Voraussetzung und Grundlage für soziales Engagement ist dabei jedoch immer auch der wirtschaftliche Erfolg.

Im Folgenden sollen die bekanntesten Managementansätze vorgestellt sowie deren Vorkommen bei bzw. Eignung für KMU herausgestellt werden.

2.1.4.2 Managementansätze

2.1.4.2.1 Grundlagen des Strategischen Managements

Die zentrale Fragestellung im strategischen Management lautet, warum einige Aktivitäten eines Unternehmens erfolgreich sind und andere nicht, bzw. warum ein Unternehmen mit einer Aktivität Erfolg hat und ein anderes Unternehmen mit der gleichen Aktivität Misserfolg. Anhand der Bewertung und Interpretation der vergangenen Aktivitäten können die Unternehmen zukünftige geplante Maßnahmen validieren.

¹So auch Dr. Richard Weber auf der Fachtagung von IHK und Unternehmernetzwerk „Verantwortungspartner Saarland“, vgl. Saarländische Wirtschaft 4/2014, S. 18.

Allerdings beschäftigt sich das strategische Management nicht nur mit den aktuellen Produkten eines Unternehmens. Um eine langfristige Zielerreichung und somit auch den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen, ist es erforderlich, dass das strategische Management einen Blick in die Zukunft wirft, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Der Shareholder- und der Stakeholder-Ansatz sind die beiden wohl wichtigsten grundsätzlichen Ansätze der Unternehmensführung zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Im Folgenden werden die beiden Ansätze erläutert und es werden die wichtigsten Argumente für die jeweilige Theorie genannt (vgl. auch Dillerup und Stoi 2016, S. 78 mit weiteren Nachweisen).

2.1.4.2.2 Shareholder-Ansatz

Unter dem Shareholder-Value-Ansatz wird eine Strategie zur Unternehmensführung verstanden, bei der einzig und allein die Interessen der Eigenkapitalgeber (Aktionäre bzw. Investoren) eines Unternehmens im Mittelpunkt stehen. Hierbei wird unterstellt, dass Investoren bzw. Aktionäre nur dann in das Unternehmen investieren, wenn sie sich später einen finanziellen Nutzen davon versprechen, zum Beispiel in Form von Dividenden oder einem höheren Aktienwert. Demzufolge muss sich die strategische Unternehmensführung darauf konzentrieren, den langfristigen Unternehmenswert zu steigern und das eingesetzte Eigenkapital bestmöglich zu verzinsen, um Investoren einen Anreiz zu liefern, in ihr Unternehmen zu investieren (vgl. Poeschl 2013, S. 79). Dies wird auch als „wertorientierte Unternehmensführung“ bezeichnet. Die Interessen der Shareholder haben somit oberste Priorität vor allen anderen Interessengruppen, den sogenannten Stakeholdern.

Diese Form der Unternehmensführung kann einerseits als Antwort auf die grundsätzliche Frage nach den entscheidenden Faktoren für den Unternehmenserfolg angesehen werden. Andererseits gab es in den 1980er-Jahren auch einige wirtschaftliche Entwicklungen speziell in der US-Wirtschaft, die bis heute noch größtenteils weltweit Gültigkeit besitzen. Ein Hauptgrund ist hier sicherlich die Schwierigkeit vieler Unternehmen, auf Veränderungen der Umweltbedingungen zu reagieren. Anfang der 1980er Jahre befand sich die US-Wirtschaft nach einer schwierigen Phase, geprägt von niedrigem Wachstum und hoher Inflation, wieder im Aufwind. Diese Phase war gekennzeichnet von vielen schnelllebigen technischen und wirtschaftlichen Veränderungen und Weiterentwicklungen. Viele Unternehmer schafften es allerdings nicht, ihr Unternehmen entsprechend den neuen Anforderungen, wie zum Beispiel einer längeren Lebensdauer ihrer Produkte, auszurichten und erwirtschafteten somit schlechte Ergebnisse (vgl. Copeland et al. 2002, S. 28 ff.). Dies führte zu einer Wertdifferenz, die sich aus dem Wert des Unternehmens, den es besäße, wenn es nach dem Prinzip des Shareholder-Values geführt würde und dem aktuellen Marktwert des Unternehmens berechnet (vgl. Rappaport 1999, S. 2 f.). Der Grundtenor in der Wirtschaftswelt nach dieser Zeit lautete „...“, dass Manager die Geschicke eines Unternehmens lenken dürfen, solange nicht der Unternehmenswert von einem anderen Führungsteam mit einer anderen Führungsstrategie erheblich gesteigert

werden kann“ (Copeland et al. 2002, S. 30). Dieses Prinzip kann auch sehr gut auf die heutige Zeit projiziert werden, weil wir in einer sowohl technisch als auch wirtschaftlich ausgesprochen schnelllebigen Welt leben, in der es von enormer Bedeutung ist, sich immer wieder auf Veränderungen einzustellen. Zwar gibt es im Moment keine Übernahmewelle wie in den 1980er-Jahren, allerdings ist kein Unternehmen abgeneigt, einen Übernahmeversuch zu wagen, wenn es bei einem anderen Unternehmen, das schlechte Zeiten erlebt, enormes Verbesserungspotenzial sieht.

Ein weiterer Grund, der für den Shareholder-Ansatz spricht, ist die Eigenmotivation der Führungsebene eines Unternehmens. Heutzutage bestehen die Vergütungen der Führungskräfte großer Aktiengesellschaften zu einem großen Bestandteil aus Aktienoptionen, um sicherzustellen, dass die Manager an einer wertorientierten Entwicklung des Unternehmens interessiert sind. Im Jahr 2011 hatten zum Beispiel 23 der DAX-Unternehmen aktienbasierte Vergütungsmodelle in den Vorstandsebenen integriert. Die restlichen sieben Unternehmen nutzten virtuelle Aktienprogramme, die aber das gleiche Ziel haben, nämlich eine Motivation zu liefern, den Wert des Unternehmens langfristig zu steigern (vgl. Schmid und Wilke 2012, S. 25).

Allerdings spielen nicht nur die Aktien auf Vorstandsebene eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Shareholder Ansatzes. Mittlerweile investieren immer mehr private Haushalte in Investment- und Pensionsfonds. Die Verbreitung von Aktien in der breiten Bevölkerungsschicht ist ein weiteres Argument für den Shareholder-Ansatz, da ein großer Bestandteil der Bevölkerung nun daran interessiert ist, dass das Unternehmen an Wert gewinnt, weil dadurch ein persönlicher finanzieller Nutzen entsteht (vgl. Copeland et al. 2002, S. 34). Auf diese Weise entsteht nun auch mehr Verständnis für Entscheidungen, die vielleicht für einen Teil der Betroffenen schlecht ist, für die Steigerung des Unternehmenswertes aber vorteilhaft – wie etwa Personalkürzungen bei Umstrukturierungsmaßnahmen.

Ebenso ist das Streben nach einer möglichst erfolgreichen Volkswirtschaft und demzufolge Wohlstand in großen Teilen der Bevölkerung ein gutes Argument für den Shareholder-Value-Gedanken (vgl. Copeland et al. 2002, S. 35). Eine Studie des McKinsey Global Institutes hat gezeigt, dass Volkswirtschaften, die stark kapitalistisch organisiert und am Shareholder-Value-Ansatz orientiert sind, gemessen am Pro-Kopf-BIP eine bessere Wirtschaftsleistung erreichen; das Pro-Kopf-BIP wird gemeinhin als wichtigster Maßstab für den Erfolg einer Volkswirtschaft angesehen (vgl. Copeland et al. 2002, S. 36). Ursache für diesen Erfolg der am Shareholder-Value orientierten Volkswirtschaft ist, dass durch den Shareholder-Value-Ansatz Investitionen in unrentable Strategien vermieden werden und das Kapital somit ausschließlich in die rentabelsten Projekte fließt, auch wenn dies zu Nachteilen für andere Interessengruppen führt (vgl. Copeland et al. 2002, S. 37).

Der Shareholder-Gedanke hilft damit nicht nur den Eigenkapitalgebern, sondern er hat auch Vorteile für weitere Interessengruppen. Durch die Priorisierung der Belange der Shareholder wird automatisch den restlichen Interessengruppen, also den Stakeholdern, bestmöglich geholfen. Es entsteht auf diese Weise eine Art positiver Kreislauf.

Dies waren die wichtigsten Argumente zur Etablierung des Shareholder-Ansatzes in den 1980er-Jahren. Diese Argumente gelten alle mehr oder weniger vollständig auch in der heutigen Zeit.

2.1.4.2.3 Stakeholder-Ansatz

Der Ansatz der Stakeholder-Theorie kann als Kritik auf die einseitige Betrachtungsweise des Shareholder-Ansatzes verstanden werden (vgl. Wentges 2002, S. 87). Vor diesem Hintergrund sind Verfechter dieser Theorie der Meinung, dass ein Unternehmen nicht nur seinen Aktionären, also den Eigenkapitalgebern, verantwortlich ist. Es muss ebenso auf die Interessen einer Vielzahl von weiteren Gruppen eingehen, welche das Unternehmen beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden. Die Gesamtheit dieser Interessengemeinschaften wird als Stakeholder bezeichnet.

Es ist allerdings sehr schwierig, die Interessen aller Stakeholder in vollem Umfang zu befriedigen, da sich diese auch widersprechen können. So könnte zum Beispiel die Regierung Interesse daran haben, möglichst umweltschonend und nachhaltig zu produzieren. Da dies aber oftmals mit höheren Kosten verbunden ist, steht dieser Ansatz im Gegensatz zu dem Interesse der Eigentümer der Unternehmung (Shareholder), die daran interessiert sind, möglichst viel Gewinn und Eigenkapitalrentabilität zu erreichen. Aus diesem Grund sollten Unternehmen die Interessengruppen nach ihrem Einfluss und ihrer Bedeutung gewichten und dann versuchen, einen Kompromiss zu finden, der möglichst viele Stakeholder möglichst stark zufrieden stellt.

Genauso wie bei der Shareholder-Theorie gibt es auch hier eine Vielzahl an Argumenten, die für die Stakeholder-Theorie sprechen. Vertreter dieses Ansatzes sind der Meinung, dass der von den Shareholder-Anhängern angeprangerte Konflikt zwischen Unternehmenswertsteigerung und Interessen der Stakeholder nicht existiert und die gleiche Leistung auch erreicht werden kann, indem alle Interessensgruppen in einem vernünftigen Maß beachtet werden (vgl. Marr und Walker 2002, S. 18). Vielmehr werden die Ziele der Shareholder gerade durch die guten Beziehungen zu den restlichen Interessengruppen erreicht (vgl. Marr und Walker 2002, S. 54). Ein Unternehmen ist also nicht trotz der Beachtung der Interessen der Stakeholder erfolgreich, sondern gerade wegen dieser vielfältigen Interessen.

Begründet wird die vorgenannte These mit der immer globaler werdenden Welt. Die Menschen haben die Möglichkeit, immer mehr Informationen über Unternehmen zu erhalten und können sich auf diese Weise eine sehr differenzierte Meinung bilden. Dementsprechend haben sie auch die Möglichkeit, sich zwischen einer Vielzahl von Unternehmen zu entscheiden. Dies gilt für alle Interessengruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten usw. Dadurch sind die Unternehmen einem enormen Konkurrenzkampf um die „guten“ Ressourcen ausgesetzt; was einem Unternehmen nur bei guter Reputation gelingt. Wenn es beispielsweise dafür bekannt ist, seine Mitarbeiter unangemessen zu behandeln, wird es ihm nicht gelingen, gute Mitarbeiter zu rekrutieren. Unqualifizierte Mitarbeiter führen dann wiederum oftmals zu qualitativ schlechten Produkten, was zu unzufriedenen Kunden und letztendlich zu einem Umsatzrückgang führt. Hier kann

auch noch angeführt werden, dass die schlechte Behandlung von Mitarbeitern auch zu einer schlechten öffentlichen Wahrnehmung führen kann und dann ebenfalls zu einem Umsatzrückgang, wie zum Beispiel der Fall „Schlecker Konzern“ gezeigt hat (vgl. Susenburger 2012).

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist ein weiteres Argument, weshalb der Stakeholder-Ansatz bevorzugt werden könnte. In einer Welt mit endlichen Ressourcen und weit fortgeschrittenem Klimawandel ist es für viele Menschen von elementarer Bedeutung, dass Produkte von Unternehmen nachhaltig, das heißt vorrangig Ressourcen- und Energieschonenden Prozessen hergestellt werden. Für diese Kunden ist eine Ausrichtung des Unternehmens mit dem Fokus auf der vorgenannten Nachhaltigkeit ein positives Kaufsignal. Die reine Orientierung auf den Shareholder-Value und vollkommene Ignoranz der anderen Interessen – hier insbesondere der Umwelt – sind Signal, dieses Unternehmen zu meiden. Aus diesem Grund kann ein nachhaltiger Produktionsprozess bzw. ein nachhaltiges Produkt sogar zu Werbezwecken genutzt werden. So haben beispielsweise alle großen Automobilhersteller die Kampagnen für ihre Elektroautos auf den nicht vorhandenen Emissionsausstoß ausgelegt (zum Beispiel die Think Blue Kampagne von Volkswagen; vgl. <http://de.volkswagen.com/de/unternehmen/think-blue.html>) und richten somit das Augenmerk der Kunden auf die nachhaltige Komponente dieses Produktes.

In die gleiche Richtung geht auch der Corporate Social Responsibility (CSR)-Ansatz, welcher noch etwas weiter gefasst ist und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens im Ganzen beschreibt (vgl. Curbach 2009, S. 9). Unter gesellschaftlicher Verantwortung werden die ethischen, normativen und kulturellen Pflichten des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft verstanden (vgl. Curbach 2009, S. 9).

Der Bereich der wirtschaftlichen Verantwortung beschäftigt sich mit der finanziellen Seite der Unternehmung und bildet den Grundstein für die weiteren Bausteine. Die typischen Merkmale sind hier Wertsteigerung, Gewinnorientierung, Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und Stabilität (vgl. Poeschl 2013, S. 139). Die rechtliche Verantwortung beschreibt die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Gesetzen, an die es sich zu halten hat (vgl. Poeschl 2013, S. 139). Die ethische Verantwortung ist hingegen der Punkt, an dem die Verantwortung des Unternehmens erstmals über wirtschaftliche und rechtliche Aspekte hinausgeht. Hier kommen die Interessen weiterer Stakeholder ins Spiel. Das Unternehmen sollte sich an ethische Werte und Normen halten und ein faires Miteinander pflegen (vgl. Poeschl 2013, S. 139).

Letztendlich kommt die philanthropische Verantwortung zum Tragen, welche an die Menschenfreundlichkeit und Wohltätigkeit der Unternehmen appelliert. Ziel dieser Stufe sollte die Verbesserung der sozialen Standards und der Lebensqualität der Menschen sein, was zum Beispiel durch Spenden an karitative Einrichtungen geschehen kann (vgl. Poeschl 2013, S. 140).

CSR ist in den letzten Jahren stark in das Interesse der Medien gerückt, da sehr viele Kunden daran interessiert sind, dass Unternehmen sich für die Gesellschaft einsetzen. Dementsprechend versuchen die Unternehmen, sich nach außen bestmöglich ethisch und sozial zu positionieren.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass der Stakeholder-Ansatz, vor allem durch den Wunsch der Öffentlichkeit nach moralisch handelnden und nachhaltig produzierenden Unternehmen, in den Mittelpunkt der Unternehmensführung gerückt ist. Allerdings sind für diese Entwicklung auch die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Wenn sich mit dem Stakeholder-Ansatz nicht auf solider Basis wirtschaften lassen würde, wäre sicherlich kein gewinnorientiertes Unternehmen bereit, diesem Ansatz zu folgen.

2.1.4.2.4 Besondere Eignung des Stakeholder Ansatzes für KMU

Auch wenn sich die beiden Ansätze in der Theorie sehr unterschiedlich anhören, bei der tatsächlichen Umsetzung in der Unternehmensführung geschieht dies in den meisten Fällen als eine Art Mischform der Theorien. Die Fürsprecher der Shareholder-Theorie sind sich weitgehend einig, dass es zur Erreichung ihres primären Ziels (der Unternehmenswertsteigerung) unerlässlich ist, auch die Interessen der wichtigsten Stakeholder zu beachten und sich somit ein positiver Kreislauf bildet. Auch bei der Stakeholder-Theorie bildet die wirtschaftliche Performance des Unternehmens das Grundgerüst, um die Interessen aller Stakeholder überhaupt befriedigen zu können. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens bildet die Basis für die weiteren Verantwortungsbereiche und erhält aus diesem Grund von vielen Unternehmen eine Sonderstellung unter den restlichen Interessen.

Dennoch kann festgehalten werden, dass insbesondere KMU ein höheres Interesse daran haben, Fachkräfte zu halten und ein gutes Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und auch der Hausbank aufrecht zu erhalten. Der typische KMU-Unternehmer wird eigenes Profitstreben in der Regel hinten anstellen und den Zusammenhalt der Angestellten, das respektvolle Miteinander sowie die insgesamt gute Reputation des eigenen Unternehmens in den Vordergrund stellen.

2.1.4.3 Kritische Würdigung

Verantwortlich handelnde und gesellschaftlich engagierte Unternehmen sind als Arbeitgeber attraktiv und verschaffen sich im Kampf gegen den drohenden Fachkräftemangel einen Wettbewerbsvorteil. KMU und insbesondere inhabergeführte Familienunternehmen haben dabei eine besser etablierte und funktionierende Wertekultur, sodass hier ein entscheidender Vorteil erzielt werden kann. Die Bevorzugung des Stakeholder-Ansatzes bei KMU kann sicherlich mit der größeren Bindung der Unternehmensführung gegenüber seinen Stakeholdern erklärt werden. Im Gegensatz zu großen, eventuell börsennotierten Unternehmen pflegt das Management von KMU oftmals einen persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern und legt somit einen größeren Wert auf die Bedürfnisse dieser. Diese Bindung kann problemlos auf die restlichen Stakeholder übertragen werden. KMU haben zum Beispiel oftmals einen „Haus-und-Hof-Lieferanten“, mit welchem sie eine längere und optimierte Zusammenarbeit anstreben. Auch hier besteht eine größere Bindung zwischen der Unternehmensführung und den Lieferanten, was dazu führt, dass sich im Idealfall beide Seiten für die jeweils andere einsetzen und auch in

Krisenzeiten versuchen, gemeinsame Lösungswege zu finden. Weiterhin sind KMU keinem öffentlichen Druck der Aktionäre ausgesetzt und können es sich somit erlauben, in Krisenzeiten zumindest kurzfristig schlechtere wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen, wenn dadurch beispielsweise Arbeitsplätze gerettet werden können. Aus dieser intakten Wertekultur entwickelt sich im besten Fall ein positiver Kreislauf, welcher Vorteile für das Unternehmen aber auch für die restlichen Stakeholder bietet. Auf Grundlage einer Vertrauenskultur können beide Seiten, auch in Krisenzeiten, solide wirtschaften und sich der gegenseitigen Unterstützung sicher sein. Im Idealfall wird dieses verantwortungsvolle Handeln des Unternehmens auch von den Kunden wahrgenommen und dient somit zusätzlich als Kaufargument bzw. Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens.

2.1.5 Zwischenfazit

Auch wenn sich keine einheitliche Definition von KMU festhalten lässt, so ist diesem Wirtschaftszweig doch eines gemeinsam: Entscheidungen werden eher mit langfristiger Perspektive gefällt. Kurzfristiges „Tantieme-orientiertes“ Denken ist eher von zweitrangiger Bedeutung. Das Management orientiert sich bei KMU deswegen eher am Stakeholder-Ansatz.

Damit ist dieser Unternehmenstyp auch hervorragend für eine Unternehmensnachfolge geeignet, da hier ein „gepflegtes“ Geschäftsmodell mit motivierten Mitarbeitern zu erwarten ist, die sich nachhaltig für das Wohl des Unternehmens einsetzen wollen.

2.2 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von KMU

2.2.1 Vorbemerkungen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Unternehmertum (Entrepreneurship) und die mit ihnen verbundenen freien Berufe bestimmen in besonderer Weise das wirtschaftliche Geschehen einer Volkswirtschaft. Sie sind nicht nur der Teil der Wirtschaft mit dem höchsten Beschäftigtenanteil, sondern sie tragen über ihre Sichtbarkeit, das heißt ihren hohen Stellenwert in Wirtschaft und Gesellschaft, maßgeblich zu deren Funktionieren bei, sie sind ihr besonderer Motor. Neben dem gewerblichen und wirtschaftlichen Aspekt sichern sie die wesentlichen Grundbedürfnisse der Gesellschaft durch die Produktion hochwertiger Güter. Darüber hinaus gehen viele Innovationen von diesen Unternehmens- und Wirtschaftsformen aus, sodass sie großen Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung haben (vgl. CREPS Center for Research in Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics o. J.).

2.2.2 KMU als „Motor“ und Umsatzträger in Deutschland

Als „Secret Weapon“, wurde der deutsche Mittelstand durch den amerikanischen Journalist PETER ROSS RANGE bezeichnet, nachdem er die deutsche Volkswirtschaft näher betrachtete (vgl. Welter 2014b, S. 11). Außereuropäische Länder, insbesondere Südkorea, Taiwan und China, zeigen großes Interesse an dem wirtschaftlichen Erfolg des deutschen Mittelstands. Die Präsidentin des IfM Bonn, DR. FRIEDERIKE WELTER, bestätigt, dass das Institut seit Anfang 2013 zahlreiche Anfragen von asiatischen Wissenschaftlern und Journalisten erhält, die sich für die besonderen Charakteristika und Erfolgsfaktoren des deutschen Mittelstands interessieren (vgl. IfM Bonn 2013).

KMU werden wirtschafts-, gesellschafts- und ordnungspolitische Attribute beige-messen (vgl. Kaminski 2008, S. 71). Neben Deutschland gibt es keine andere Nation, die eine so ausgeprägte und erfolgreiche mittelständische Wirtschaft hat. Für die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft wird mittelständischen Unternehmen eine stets herausragende Bedeutung zugemessen (vgl. Staub 2012, S. 109). Synonym verwendete Bezeichnungen wie „...Herz der Sozialen Marktwirtschaft und der Motor für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland“ (o. V. 2009, S. 5) verdeutlichen dies. Nachfolgende Ausführungen orientieren sich an der quantitativen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn und bauen auf der aktuellsten Datengrundlage des Unternehmensregisters aus dem Jahres 2012 auf.

Der Unternehmensbestand (Summe aus KMU und Großunternehmen) beläuft sich auf insgesamt rund 3,66 Mio. Unternehmen. Der Anteil der KMU beträgt etwa 3,65 Mio. (ca. 99,6 %), wobei hiervon ca. 3,24 Mio. (ca. 99,7 %) als umsatzsteuerpflichtig gelten. Der Umsatz, der durch KMU erwirtschaftet wurde, betrug in 2013 rund 2149 Mrd. €, was ca. 35,3 % der gesamten in Deutschland erzielten Umsatzerlöse entsprach (vgl. IfM Bonn 2014). Im Vergleich hierzu betrug der Gesamtumsatz der 30 DAX Konzerne im selben Jahr 1295 Mrd. € (vgl. Ernst und Young 2013). Die Nettowertschöpfung, die durch die wirtschaftliche Leistung von KMU erbracht wurde, wird auf 56,5 % geschätzt (vgl. IfM Bonn 2014). Abb. 2.2 veranschaulicht die Verhältnismäßigkeiten zwischen großen und mittelständischen Unternehmen.

Auch grenzüberschreitend kann verzeichnet werden, dass im Jahr 2012 rund 97,5 % aller exportierenden Unternehmen als KMU zu deklarieren sind und diese mit einem Exportumsatz von ca. 199 Mrd. € einen nicht unwesentlichen Teil von 20 % aller Exportumsätze tragen. In Summe haben etwa 350.000 KMU ausländische Umsätze erzielt. Dabei lässt sich feststellen, dass die Exportquote (vgl. IfM Bonn 2014), also der Anteil des Exports am Gesamtumsatz eines Unternehmens (vgl. Staub 2012, S. 128), mit steigender Unternehmensgröße ebenfalls anwächst (vgl. IfM Bonn 2014). So gelang es 60 % der mittelgroßen KMU ihren Auslandsumsatz zu erhöhen, während dies insgesamt gesehen nur 54 % aller Unternehmen gelang (vgl. Welter 2014a, S. 9).

In dieser Studie wurden 4000 mittelständische Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien befragt. Dabei wurden Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 20 Mio. € und einer Milliarde Euro als mittelständisch eingestuft (vgl. Welter 2014a, S. 6).

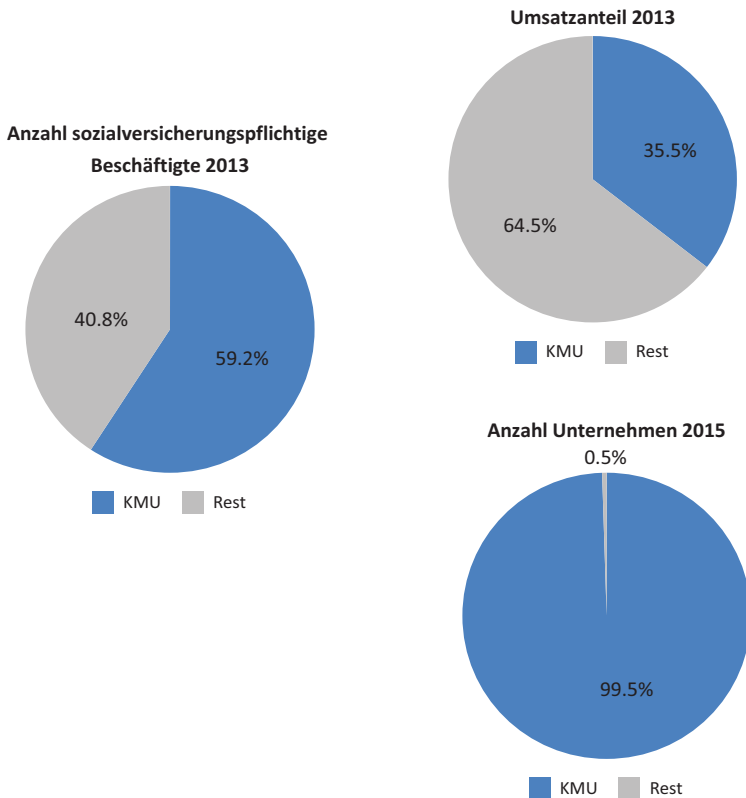


Abb. 2.2 Größenverhältnisse zwischen KMU und Großunternehmen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn [2014](#))

Durch die **Internationalisierung** auch im Sektor der KMU hat sich eine besonders erfolgreiche Gruppe mittelständischer Unternehmen herausgebildet, die sogenannten „Hidden Champions“ („heimliche Gewinner“). Die Unternehmen verfolgen die Nischen-Marktführerschaft. Die Umsetzung der Strategie erfolgt nach dem Motto „Think global, act local“. KMU dieser Gruppe sind regional verwurzelt und verfolgen eine gezielte Internationalisierung. Dabei werden hoch spezialisierte, individuelle Produkte für den weltweiten Vertrieb hergestellt. Oberste Priorität hierbei hat der für den Mittelstand konstitutive, enge Kundenkontakt (vgl. Welter [2014b](#), S. 11).

Rund 1300 mittelständische Weltmarktführer haben mit ihren Produkten erfolgreich internationale Nischen besetzt. Ein Ländervergleich macht deutlich, dass es in keinem anderen Land so viele „Hidden Champions“ gibt wie in Deutschland (vgl. o. V. [2014](#), S. 8). Insbesondere die international tätigen KMU sind für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands von herausragender Bedeutung (vgl. Schwartz [2014](#), S. 2).

2.2.3 KMU als Arbeitgeber in Deutschland

Der Mittelstand nimmt in Deutschland auch als Arbeitgeber eine bedeutende Rolle ein. Die Beschäftigten in Deutschland sind zu weniger als fünf Prozent in einem DAX, M-DAX- oder S-DAX Großkonzern beschäftigt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die deutliche Mehrheit in KMU beschäftigt ist (vgl. Flierl 2014, S. 16). In Summe ergeben sich für das Jahr 2012 in Deutschland 26,91 Mio. sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer, von denen 15,97 Mio. (59,4 %) in mittelständischen Unternehmen beschäftigt sind (vgl. IfM Bonn 2014). Bislang werden einzelne Konzerne, die tausende von Arbeitnehmern beschäftigen, als die Säulen des Arbeitsmarktes angesehen. Summarisch betrachtet trifft diese Aussage allerdings nicht zu, da Großunternehmen durch Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer und/oder durch Rationalisierungen tendenziell weiterhin Arbeitsplätze abbauen werden (vgl. Hamer 2013, S. 39). Bestätigt wird dies auch durch das KfW Mittelstandspanel 2014, welches unter dem Titel „Beschäftigungszuwachs in Deutschland wiederholt allein vom Mittelstand getragen“ (Schwartz 2014, S. 3) attestiert, dass der Zuwachs von 296.000 Arbeitskräften im Jahr 2013 vollständig durch den Mittelstand getragen wurde (vgl. Schwartz 2014, S. 3). Da sich mittelständische Betriebe vornehmlich im Sektor der Auftragsfertigung bewegen, bedarf es einer hohen Flexibilität der Produktionsfaktoren. Aufgrund dessen stellt der Mitarbeiter in KMU den dominierenden Produktionsfaktor dar. Die geforderte Flexibilität kann allein durch Maschinen nicht gewährleistet werden (vgl. Hamer 2013, S. 39). Die Tatsache, dass 82,2 % (1,27 Mio.) aller Auszubildenden in Deutschland in mittelständischen Betrieben beschäftigt sind (vgl. IfM Bonn 2014), ist darin begründet, dass mittelständische Unternehmen gelernte Fachkräfte benötigen, um die hohe Flexibilität zu bewahren. Großunternehmen hingegen beschäftigen häufig zu einem großen Teil angelernte Mitarbeiter (vgl. Hamer 2013, S. 39).

Die vorangegangenen Ausführungen bestätigen, dass der Mittelstand berechtigterweise als Jobmotor der deutschen Wirtschaft bezeichnet wird und durch sein hohes Engagement im Ausbildungssektor maßgeblich zur Unterstützung des zukünftigen Fachkräftebestands beiträgt (vgl. Kaminski 2008, S. 72).

2.2.4 KMU als ordnungspolitisches Instrument

Auch ordnungspolitisch gesehen nimmt der Mittelstand eine bedeutende Position ein (vgl. Staub 2012, S. 129). Eine funktionierende Marktwirtschaft soll laut Definition eine Wettbewerbswirtschaft sein. Große Konzerne üben in manchen Sektoren wie zum Beispiel dem Öl-, Energie- oder Telekommunikationssektor eine Marktmacht aus, sodass nahezu kein Marktzugang für neue Konkurrenten besteht und der Wettbewerb weitestgehend ausgeschaltet ist. Hier wird von einem Übergang der Marktwirtschaft zu einer Machtwirtschaft gesprochen. Das Bruttosozialprodukt wird zu etwa 50 % von Monopolen, Kartellen und der Verwaltungswirtschaft erbracht, was die nicht funktionierende

Marktwirtschaft verdeutlicht (vgl. Hamer 2013, S. 37). Durch den mittelständischen Sektor und das vielfältige Güterangebot wird sowohl Konzentrations- als auch Monopolisierungstendenzen entgegengewirkt (vgl. Ihlau et al. 2013, S. 11 f.). Dies führt in Deutschland dennoch dazu, dass von einer Marktwirtschaft gesprochen werden kann. Eine Marktwirtschaft ist umso stärker, je höher die Anzahl der KMU und daher der Wettbewerb in dieser Volkswirtschaft ist (vgl. Hamer 2013, S. 37 f.). Hinzu kommt, dass sich diese Unternehmensstruktur in Deutschland – insbesondere in Krisenzeiten – als äußerst stabilisierender Faktor erwiesen hat, da mittelständische Unternehmen in der Regel anpassungsfähiger auf konjunkturelle Veränderungen reagieren (vgl. Becker und Ulrich 2011, S. 44 f.). Die Vielzahl unabhängiger Mittelständler trägt außerdem dazu bei, dass strukturelle und konjunkturelle Risiken besser diversifiziert werden und die Wirtschaft stabil bleibt (vgl. Kaminski 2008, S. 73). Auch an dieser Stelle kann festgestellt werden, dass der deutsche Mittelstand tatsächlich das „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ bildet und dieser zurecht zunehmend in den Mittelpunkt gesellschaftlicher und wirtschaftspolitischer Diskussionen rückt (vgl. Schauf 2009, S. 15).

Darüber hinaus profitiert auch der Staat von der starken mittelständischen Wirtschaft in Deutschland. Insbesondere von den mittelständischen Unternehmen sind zukünftig die größten Steuereinnahmen zu erwarten, während sich Großkonzerne bekanntlich immer mehr durch Firmensitzverschiebungen und Gewinnverlagerungen dem deutschen Fiskus entziehen (vgl. Flierl 2014, S. 16).

2.2.5 Zwischenfazit

Mittelständische Unternehmen bilden eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Die Einheit von Eigentum und Leitung hat enorme Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Führung.

Es wurde ausgeführt, dass im Mittelstand eher ein Stakeholder-orientierter Managementansatz anzutreffen ist. Dies hat sicherlich mit der Größe von KMU, aber auch mit der (bedingt durch Einheit von Eigentum und Leitung) anderen strategischen Zielsetzung von KMU zu tun. Auch Themen wie CSR und Verantwortlichkeit gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern stehen hier regelmäßig im Fokus des Handelns.

2.3 Typische Problemfelder bei KMU

2.3.1 Vorbemerkungen

Obwohl (wie im letzten Abschnitt dargelegt) der Mittelstand eine besondere Bedeutung für die deutsche Wirtschaft darstellt, hat er allen Grund, sich über eine „gewisse stiefmütterliche Behandlung“ zu beschweren. Einige ausgewählte typische Problemfelder des Mittelstands werden deswegen nachfolgend aufgeführt.

2.3.2 Fachkräfte

Rund 68 % aller mittelständischen Unternehmen haben inzwischen Schwierigkeiten, gut ausgebildete neue Mitarbeiter zu finden. Diese Problematik findet sich bei allen Qualifizierungsgruppen vom Auszubildenden bis zum Ingenieur. Aus Sicht der Mittelständler wird der Fachkräftemangel damit zur großen Herausforderung der kommenden Jahre (Bund der Selbständigen Baden-Württemberg e. V. 2011).

Insbesondere kleinere Mittelständler (weniger als 250 Beschäftigte) schätzen dies als problematisch für ihre wirtschaftliche Entwicklung ein (vgl. BDI und PwC 2015, S. 12).

Danach gefragt, was die Unternehmen daran hindert, neue Arbeitsplätze zu schaffen, antworten mehr als sieben von zehn Unternehmen, dass sie den Mangel an verfügbaren Fachkräften dafür verantwortlich machen. Die unzureichende Qualifikation der Bewerber führt dazu, dass freie Stellen zunächst nicht besetzt werden können. Sehen sich Unternehmen dauerhaft mit Stellenbesetzungsproblemen auf diesem Qualifikationsniveau konfrontiert, sind sie unter Umständen langfristig dazu gezwungen, beispielsweise zu rationalisieren oder ihre Produktion ins Ausland zu verlagern. Auf diese Weise hemmt der Fachkräftemangel langfristig die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Deutschland (vgl. BDI und PwC 2015, S. 21).

Auch infolge des demografischen Wandels bleiben viele Stellen unbesetzt. Hier kann aber positiv festgehalten werden, dass nach Ansicht der großen Familienunternehmen Zuwanderung helfen kann, dem Fachkräftemangel zu begegnen (vgl. BDI 2015, S. 31).

2.3.3 Lohnkosten

Gemäß einer Berechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft belaufen sich die Personalzusatzkosten im produzierenden Gewerbe auf bis zu 78 %, wenn auch Ausbildungskosten, Lohnfortzahlungskosten, Urlaub und betriebliche Altersversorgung berücksichtigt werden (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2004, S. 15).

Im Gegensatz zu den **Lohnzusatzkosten** werden die Löhne an sich als deutlich weniger wichtiges Problem eingeschätzt; dies liegt auch an der moderaten Lohnentwicklung der vergangenen Jahre. Überzogene Lohnerhöhungen aufgrund der guten Konjunktur könnten die Löhne jedoch schnell wieder zu einem größeren Problem gerade der kleinen Unternehmen werden lassen (vgl. Bund der Selbständigen Baden-Württemberg e. V. 2011).

2.3.4 Bürokratie

In einer Studie des Bundes der Selbständigen Baden-Württemberg e. V. kamen Probleme mit der Bürokratie auf Platz 1 der Befragung (vgl. Bund der Selbständigen Baden-Württemberg e. V. 2011). In manchen Fällen kann es vorkommen, dass die Einstellung

eines neuen Mitarbeiters eine ganze Kette von Umbaumaßnahmen nach sich zieht, denn die Arbeitsstättenverordnung verlangt zum Beispiel, dass es ab sechs Beschäftigten getrennte Toiletten für Frauen und Männer geben muss und vom elften Kollegen an ist ein Pausenraum vorgeschrieben (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2004, S. 10). Dann steht der Chef vor der Wahl: Entweder teurer Umzug oder Verzicht auf die zusätzliche Arbeitskraft.

Auch im jüngst erschienenen BDI/PwC-Mittelstandspanel² wird die Bürokratiebelastung weiterhin als Hemmnis beschrieben:

Die mittelständischen Industrieunternehmen spüren mehrheitlich keine Entlastung bei ihren bürokratischen Pflichten. Im Gegenteil: Mehr als acht von zehn Unternehmen sehen in den letzten fünf Jahren eine Zunahme der Belastung – insbesondere was arbeits- und sozialrechtliche Regelungen betrifft. Für die größeren Mittelständler stellen zudem die Umweltauflagen eine Belastung dar, für die kleineren die steuerlichen Regelungen. Die Dokumentations-, Aufbewahrungs- und Bereithaltungspflichten, die durch die Einführung des Mindestlohns hinzugekommen sind, haben den bürokratischen Aufwand erhöht. Allerdings zahlt die Mehrheit der Unternehmen mehr als 8,50 € pro Stunde; nur jeder achte Mittelständler gab an, vor der Einführung des Mindestlohns teilweise weniger bezahlt zu haben. Vorrangig zählen hierzu Unternehmen der Vorleistungs- und Konsumgüterindustrie (vgl. BDI und PwC 2015, S. 6).

2.3.5 Kapitalbeschaffung

Eine aktuelle Studie baden-württembergischer Unternehmen hat ergeben, dass sich der Mittelstand über viele Finanzierungsmöglichkeiten schlecht informiert fühlt und sehr reserviert gegenüber neuen Wegen in der Finanzierung bleibt (vgl. WHF und Ebner Stolz 2012, S. 6).

Das anhaltend niedrige Zinsniveau ist zweigeteilt zu beurteilen: Auf der einen Seite wirkt es sich in mehrfacher Hinsicht positiv auf (Familien-)Unternehmen aus. So profitiert die große Mehrheit der Familienunternehmen (77,1 %) von einer sinkenden Zinsbelastung für bestehende Kredite infolge der niedrigen Zinsen (vgl. BDI Frühjahrsbefragung 2015, S. 31).

Auf der anderen Seite belasten die Zinssenkungen aber mögliche Pensionsrückstellungen. Betriebliche Pensionsversprechen mit festen Zinszusagen werden durch das niedrige Zinsumfeld für die Unternehmen teurer – normale Effekte wie beispielsweise Gehaltserhöhungen, die zum Anstieg der Rückstellungen führen, nicht eingerechnet. So

²Vgl. http://bdi.eu/media/themenfelder/mittelstand_familienunternehmen/publikationen/201601_Mittelstandspanel.pdf.

wird der Zinssatz, mit dem Pensionsrückstellungen für HGB-bilanzierende Unternehmen abgerechnet werden, als Durchschnitt der vergangenen sieben Jahre berechnet. Bereits heute gibt ein Drittel der großen Familienunternehmen an, dass ihre Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge gestiegen sind. Diese zusätzlichen Aufwendungen müssen aus dem laufenden Geschäft erwirtschaftet werden – oder aber Investitionen oder Ausschüttungen reduziert werden (vgl. BDI Frühjahrsbefragung [2015](#), S. 31).

2.3.6 Technologiefortschritt

Fast ebenso riskant wie die geopolitischen Spannungen schätzen die großen Familienunternehmen allgemeine Marktrisiken ein (50,5 %). Hierzu zählen nicht nur technologische (Neu-)Entwicklungen, sondern auch eine Intensivierung des Wettbewerbs, beispielsweise durch zunehmende (internationale) Konkurrenz. Familienunternehmen dürfen hierbei den technologischen Fortschritt nicht verpassen (vgl. BDI Frühjahrsbefragung [2015](#), S. 14)! Dabei macht die Globalisierung der Märkte es volkswirtschaftlich notwendig, alle regional verfügbaren Leistungsträger zu mobilisieren, also Beschäftigungs- und Wettbewerbssicherung durch Förderung innovativer Industrien zu betreiben (vgl. Spur [2008](#)).

In allen anderen Größenklassen des Mittelstands ist die Innovatorenquote in den Jahren 2012 bis 2014 weiter gesunken, und sogar von den sehr großen Firmen mit 50 und mehr Beschäftigten üben aktuell nur noch 55 % eine Investitionstätigkeit aus (vgl. KfW [2015a](#)). Das sind zwei Prozentpunkte weniger als in der letzten Untersuchung 2011–2013. Ein Grund hierfür dürfte die anhaltend hohe Unsicherheit über das europäische Wirtschafts- und Finanzsystem der Zukunft sein. Deutlich mehr Stabilität dürfte die Innovationsbereitschaft der international ausgerichteten größeren Mittelständler erhöhen (vgl. KfW [2015b](#)).

2.3.7 Mangelnde operative und strategische Exzellenz

Mit Wissen um zukünftige Entwicklungen und damit einhergehende neue oder zu modifizierende Prozesse und Abläufe gilt es, frühzeitig nicht nur geeignetes Personal zu suchen, sondern hinreichende Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten. Eine besondere Herausforderung wird es geben durch die zu erwartende längere Lebensarbeitszeit aufgrund des demografischen Wandels auf der einen Seite sowie die Folgen der Digitalisierung von Produkten und Produktionen auf der anderen Seite. „Auch wenn die Digitalisierung Millionen von Jobs überflüssig machen wird, wird sie wieder Millionen neue Arbeitsplätze schaffen“, führt THOMAS STRAUBHAAR aus (Straubhaar [2016](#)). Er führt fort, dass „das aber auch bedeutet, dass niemand davon ausgehen kann, dass seine Tätigkeit so bleibt, wie sie momentan ist. Vielmehr sollten alle ein Leben lang immer wieder bereit sein, sich weiter zu qualifizieren, fortzubilden und offen zu bleiben für Neues.“

Zusammengenommen stellt die digitale Transformation Unternehmen, aber auch Gesellschaften als Ganzes, vor enorme Herausforderungen. „Adapt or die!“-Unternehmen sind gezwungen, ihre Geschäftsmodelle teilweise radikal zu verändern, ihre Prozesse, vor allem die auf den Kunden ausgerichteten, zu erneuern, ihre IT-Architekturen zu flexibilisieren, ihre IT-Landschaften anzupassen und ihre digitalen Kommunikationsmittel und -wege zum und vom Kunden drastisch auszubauen (vgl. Witte 2014).

Auch ist in KMU häufig zu beobachten, dass es keine Verknüpfung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie gibt. Auch wenn erkannt wurde, dass Innovationen nur umsetzbar sind, wenn hinreichend qualifiziertes Personal im Unternehmen vorhanden ist, werden keine entsprechenden, damit korrespondierenden Maßnahmen eingeleitet. Es fehlt eine Korrelation der geplanten technologischen Ziele mit einer dazu passenden Personalstrategie (vgl. RKW Kompetenzzentrum o. J.).

Vor dem Hintergrund dieser nicht zu vermeidenden Veränderungen sowie der nachfolgend beschriebenen großen Anzahl von Generationswechseln ist es von höchster Wichtigkeit, sich bestehender und zukünftiger Abläufe im Unternehmen bewusst zu sein und Potenziale in den operativen sowie strategischen Bereichen umzusetzen. Nur dann gelingt es, die zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

2.3.8 Unternehmensnachfolge

Aufgrund des Generationswechsels steht in den letzten Jahren bei vielen mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Unternehmensnachfolge an. Teilweise werden jedoch selbst wirtschaftlich gut laufende Unternehmen aufgelöst, weil die Unternehmensnachfolge nicht rechtzeitig genug eingeleitet wurde und kein Nachfolger gefunden werden konnte.

Obwohl die Regelung der Unternehmensnachfolge auch als qualitativer Faktor in das Rating einer kreditgebenden Bank mit einfließt und im Rahmen dessen als Baustein des Risikomanagements bewertet wird, wird dieses Thema in vielen Unternehmen nach wie vor vernachlässigt. Dieses Versäumnis kann in nicht wenigen Fällen sogar für ertragsstarke Unternehmen das Aus bedeuten und ist vor dem Hintergrund dessen, dass eine professionelle Regelung der Unternehmensnachfolge für viele Existenzgründer eine optimale Chance bietet, umso bedauerlicher. So birgt die Übernahme eines etablierten Unternehmens für Gründungswillige innerhalb der ersten fünf Jahre nämlich niedrigere Risiken als der Aufbau eines neuen Unternehmens, sodass die Nachfolge von vielen potenziellen Gründern der klassischen Existenzgründung vorgezogen wird.

Nach wie vor ist jedoch die Suche nach dem passenden Nachfolger das größte K.o.-Kriterium einer geplanten Unternehmensnachfolge. 43 % der Senior-Unternehmen finden nicht den passenden Nachfolger – in der Industrie kommen sogar fast fünf Alt-Inhaber auf einen Übernahmeinteressenten; hoher Kapital- und Modernisierungsbedarf erschweren darüber hinaus die Nachfolgersuche (vgl. DIHK 2015, S. 3).

2.4 Zwischenergebnis

Die bisherigen Ausführungen zeigen die Ambivalenz im Umgang mit dem Mittelstand: Die deutsche Wirtschaft und deren heutiger Erfolg mit ihrer Innovationsstärke und ihrer hohen Produktivität, dem damit einhergehenden langjährigen Erfolg, zum Beispiel als eine der führenden Exportnationen weltweit, sowie der daraus abgeleiteten hohen Wichtigkeit als „Motor der Wirtschaft“ sollten eigentlich dazu führen, dass der Mittelstand bevorzugt oder zumindest gleichberechtigt wie Konzerne behandelt wird. Dies ist aber leider nicht der Fall, weil rechtliche, fiskalische und technische Rahmenbedingungen zu wenig auf den Mittelstand ausgerichtet sind. Trotz Vereinigungen und Verbänden ist sein „politisches Gewicht“ zu gering, weil diese nicht den Wettbewerb untereinander ausschließen können (und mit Blick auf das Kartellrecht auch nicht dürfen) und sich die global agierenden Konzerne diesen Sachverhalt gerne zu Nutzen machen.

Doch ohne einen funktionierenden Mittelstand mögen die Konzerne vielleicht auch in Zukunft Erfolg haben, doch deren Bindung an den Standort Deutschland wird nachlassen und Arbeitsplätze kommen in Bedrängnis. Deswegen ist die Aufrechterhaltung mittelstandsfreundlicher Standortfaktoren für die Zukunft ein wichtiges Thema, denn Konzerne werden immer auf den Mittelstand zurückgreifen müssen – und dies sollte bitte in Deutschland sein. Auch wenn die Autoren keinen politischen Einfluss auf die Attraktivität des Standorts Deutschland nehmen können, so wollen sie durch die Darstellung angepasster, praxisnaher und praxiserprobter Konzepte zur Begleitung von Unternehmensnachfolgen zeigen, wie vermeidbar ist, dass die mittelständische Infrastruktur nicht wichtige „Knotenpunkte“, das heißt wichtige Unternehmen verliert. Die Autoren widmen sich deswegen diesem Thema in den nachfolgenden Kapiteln.

Literatur

- Abrahamczik, C. (2012): Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlung für die Managementpraxis. 1. Aufl. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Baumgartner, B. (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage.
- BDI (2015): Frühjahrsbefragung 2015: Die größten Familienunternehmen in Deutschland, durchgeführt vom IfM Bonn, Mai 2015.
- BDI/PwC (2015): Mittelstandspanel 2015: Die Digitalisierung im Mittelstand, Juli 2015.
- Becker, W./Staffel, M./Ulrich, P. (2008): Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 153.
- Becker, W./Ulrich, P. (2011): Mittelstand und Mittelstandsforschung. Begriffe, Relevanz und Konsequenzen. 1. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei.
- Bund der Selbständigen Baden-Württemberg e. V. (2011): BDS-Studie: Was sind die wirklichen Probleme des Mittelstands?, unter: <http://www.bds-gewerbevereine.de/v2/public/Land/content.aspx?id=51398197-2277-4bda-995a-636522b369ef>, letzter Abruf: 06.02.2017.

- Copeland, T./Koller, T./Murrin, J. (2002): Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag 2002.
- CREPS Center for Research in Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics (o. J.): Offizieller Internetauftritt eines Forschungsschwerpunktes des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg. CREPS Ziele – Forschungsthema und Ziele. Abruf am 18.08.2011. <http://www2.leuphana.de/ffb/creps/>
- Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DIHK (2015): Report zur Unternehmensnachfolge 2015: Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern, Berlin 2015.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2016): Unternehmensführung, Management & Leadership, 5. Aufl., München 2016.
- Dostert, E. (2014): Erfolgreicher Mittelstand – ein deutsches Phänomen, in: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/erfolgreicher-mittelstand-ein-deutsches-phaenomen-1.1900145>; 2. März 2014.
- Ernst & Young (2013): DAX-Konzerne: Umsatzwachstum und neue Jobs dank Globalisierung. Abruf am: 23.04.2015, <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20130426-Dax-Konzerne-Umsatzwachstum-und-neue-Jobs-dank-Globalisierung>
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Download aus dem Internet am 20.05.2015, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf
- Flierl, R. (2014): Mittelstand – Rückgrat der Wirtschaft – Von den Problemstellungen und Anforderungen des deutschen Mittelstands, in: Smart Investor, Vol. 06/2014, S. 16–17.
- Goeke, M. (2008): Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft, in: Goeke, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung – Mit Leasing, Factoring und Co. Unternehmerische Potenziale ausschöpfen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 9–22.
- Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 157, Bonn.
- Hackspiel, T./Fries, W. (2010): Unternehmensbewertung von KMU – Prozessuale und quantitative Besonderheiten, in: Mergers and Acquisitions Review, Vol. 03/2010, S. 131–138.
- Hamer, E. (2013): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin: Schmidt, S.27–54.
- Haunschild, L./Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM Material Nr. 199, Bonn.
- IfM Bonn (2013): Vorbild German Mittelstand?!, Abruf am 05.04.2015, [http://www.ifm-bonn.org/home/newsdetail/?tx_ifmstudies_newsdetail\[news\]=64&cHash=5988f55c2f060540df9d257c73ff0e29](http://www.ifm-bonn.org/home/newsdetail/?tx_ifmstudies_newsdetail[news]=64&cHash=5988f55c2f060540df9d257c73ff0e29)
- IfM Bonn (2014): Mittelstand im Überblick, Abruf am 16.06.2015, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1>
- IfM Bonn (o. J. a): KMU-Definition des IfM Bonn, Abruf am 17.04.2015, <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>
- IfM Bonn (o. J. b): Familienunternehmen-Definition des IfM Bonn, Abruf am 16.06.2015, <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-familienunternehmen/>
- Ihlau, S./Duscha, H./Gödecke, S. (2013): Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2004): Mittelstand in Deutschland, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 2004.

- Janssen, J. (2009): Rechnungslegung im Mittelstand – Eignung der nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften unter Berücksichtigung der Veränderungen durch den IFRS for Private Entities und das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kaminski, V. (2008): Der Mittelstand im Fokus der International Financial Reporting Standards. Internationalisierung – Rechnungslegung – Handlungsempfehlungen. 1. Aufl. Hamburg: Kovač Verlag.
- KfW (2015a): KfW-Mittelstandspanel 2015. Mit steigender Zuversicht aus dem Investitionstief. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2015.pdf> (Aufgerufen am 24.03.2016).
- KfW (2015b): Unternehmensbefragung. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Unternehmensbefragung/Unternehmensbefragung-2015.pdf> (Aufgerufen am 24.03.2016).
- Lehmann, G. (2012): Wertorientiertes Management mittelständischer Unternehmungen – Potenziale der Ermittlung von Eigenkapitalkosten sowie Herleitung von Konzeptanforderungen im Rahmen eines Delphi-Verfahrens. 1. Aufl. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mäder, O.-B./Hirsch, B. (2009): Rationalitätssicherung als Controllingaufgabe in KMU, in: Müller, D. (Hrsg.): Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, 1. Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Marr, J. W./Walker, S. F. (2002): Erfolgsfaktor Stakeholder: Wie Mitarbeiter, Geschäftspartner und Öffentlichkeit zu dauerhaftem Unternehmenswachstum beitragen. 1. Aufl. München: Verlag Moderne Industrie.
- o. V. (2009): Mittelstand: Leistung durch Vielfalt, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): München. Download aus dem Internet am 24.06.2015, http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/mittelstand-leistung-durch-vielfalt.pdf
- o. V. (2014): German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft. Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Berlin. Download aus dem Internet am 16.04.2015, <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=506316.html>
- Pfohl, H.-C. (2013): Abgrenzung der Klein- und Mittelebetriebe, in: Pfohl H.- C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin: Schmidt, S.1–26.
- Poeschl, H. (2013): Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren. 2. Aufl. Stuttgart 1999.
- RKW Kompetenzzentrum (o. J.): Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie, unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/unsere-themen/wettbewerbsfaehig-mit-personal-strategie/>, letzter Abruf: 06.02.2017.
- Schauf, M. (2009): Grundlagen der Unternehmensführung im Mittelstand, in: Schauf, M. (Hrsg.): Unternehmensführung im Mittelstand. Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. 2. Aufl. München; Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 1–30.
- Schmid, K./Wilke, P. (2012): Entwicklung der Vorstandsvergütung 2011 in den DAX-30-Unternehmen. 1. Aufl. Düsseldorf: Verlag Hans-Böckler-Stiftung.
- Schulte, A. (2002): Das Phänomen der Rückverlagerung -Internationale Standortentscheidungen kleiner und mittlerer Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schwartz, M. (2014): Mittelstand spürt Wachstumsschwäche in Europa und rüstet sich für schwierige Zeiten. KfW Mittelstandspanel 2014, in KfW Bankengruppe (Hrsg.): Frankfurt a. M. Download aus dem Internet am 21.07.2015, <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Service/Download-Center/Konzernthemen-%28D%29/Research/Studien-und-Materialien/KfW-Mittelstandspanel/>

- SPUR, G. (2008): Allgemeine Technologie und Innovationstheorie; Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät der Wissenschaften, Berlin, Ausgabe 99, 2008; Seite 137–179
- Staub, N. (2012): Wirtschaftlicher Wandel und Mittelstand – Konjunkturelle und unternehmerische Herausforderungen meistern. 1. Aufl. Berlin: Schmidt Verlag.
- STRAUBHAAR, T. (2016): Wir müssen länger und besser bezahlt arbeiten; herausgegeben von: die Welt; 24.4.2016
- Susenburger, H.-J. (2012): Schlecker – Die Chronik von Aufstieg und Fall, in: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/schlecker-die-chronik-von-aufstieg-und-fall-11770608.html>
- Ulrich, P. (2011): Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen – Theorien, Fallstudien, Umsetzung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Wallau, F. (2006): Mittelständische Unternehmen in Deutschland – Das Rückgrat der Wirtschaft, in: Schauf, M. (Hrsg.): Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. 1. Aufl. München; Mering: Rainer Hampp, S. 9–34.
- Welter, F. (2014a): Triebwerke des Erfolgs – der deutsche Mittelstand im Fokus. In: Mittelstand Summit 2014, IfM Bonn (Hrsg.), Download aus dem Internet am 13.03.2015, [http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail\[publication\]=474&cHash=442c2bd0eadc187d7d877a164e791aa5](http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail[publication]=474&cHash=442c2bd0eadc187d7d877a164e791aa5)
- Welter, F. (2014b): Der Mittelstand – Deutschlands Geheimwaffe, in: Mittelstands Magazin, Vol. 2/2014, S. 11–12.
- Wentges, P. (2002): Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz-Implikation für die betriebliche Finanzwirtschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- WHF/Ebner Stolz (2012): Finanzierung im Mittelstand, Stuttgart 2012.
- Witte, C. (2014): Die Digitale Transformation und ihre Auswirkungen, unter: <http://www.computerwoche.de/a/die-digitale-transformation-und-ihre-auswirkungen,3069446>, letzter Abruf: 06.02.2017.
- Wolf, J./Paul, H./Zipse, T. (2009): Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW (2008): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (Kurzfassung), Abschlussbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Mannheim.

Unternehmensnachfolge und
Unternehmenswertsteigerung
Konzepte für den Mittelstand

Junker, A.; Griebisch, J.

2017, XIX, 258 S. 62 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16429-4