

IMS-Forschungsberichte Nr. 7

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze

Rohlfing, M.; Funck, D.

Göttingen 2002

ISBN: 3-925327-72-X

Alle Rechte vorbehalten. © 2002 by GHS.

Das diesem Bericht zu Grunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des BMBF gefördert (Kennzeichen 01HG9937/3). Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.
Konrad Adenauer Straße 10
37075 Göttingen

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
1 Einleitung.....	III
1.1 Problemdefinition	III
1.2 Ziel und Aufbau des Berichtes	IV
2 Quantitative Ansätze zur Definition von KMU	VI
2.1 Alternative Ansätze einer quantitativen Definition.....	VI
2.2 Die KMU-Definition der Europäischen Kommission.....	IX
2.3 Beurteilung der quantitativen Definitionsansätze	XII
3 Definition von KMU über qualitative Besonderheiten.....	XIV
3.1 Gestaltungsaspekte einer qualitativen Definition.....	XIV
3.2 Ableitung eines umfassenden Definitionsansatzes.....	XVI
3.2.1 Analyse der vorhandenen Definitionsansätze	XVI
3.2.2 Überprüfung im Rahmen von Experteninterviews	XX
4 Schlussfolgerungen für die wissenschaftliche Forschung	XXII
Anhang 1: Analysierte Quellen zur KMU-Definition	III
Anhang 2: Überblick über Eigenschaften von KMU	IV
Literaturverzeichnis	VIII

Abkürzungsverzeichnis

BFuP	Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
d. h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
€	Euro
et al.	et altera
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IMS	Integrierte Managementsystems
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
Nr.	Nummer
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
S.	Seite
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
ZO	Zeitschrift für Organisation

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stehen im Blickpunkt des politischen und wissenschaftlichen Interesses. Begründet wird die in den letzten Jahrzehnten zu beobachtende Intensivierung der Förderungs- und Forschungsaktivitäten vor allem mit der Erkenntnis, dass den kleinen und mittleren Unternehmen eine große Bedeutung für das Wirtschaftsgeschehen zukommt. Auch die Europäische Gemeinschaft betont dies ausdrücklich: „These enterprises are a source of employment, innovation, entrepreneurship and growth. They are particularly important in a context of insecurity and with a view to achieving the objectives of the Lisbon European Council regarding the competitiveness of the European Union (http://europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/)”. KMU überwiegen zahlenmäßig in allen Volkswirtschaften (Hamer, 1997, S. 28) und stellen damit einen Grundpfeiler und den Garant für einen funktionierenden Wettbewerb dar (Gruber, 2000, S. 24; Hamer, 1997, S. 32 f.). Gemessen an der Definition der Europäischen Kommission sind 99,8 % aller Unternehmen in Europa als KMU zu klassifizieren; das durchschnittliche europäische Unternehmen beschäftigt sechs Mitarbeiter (Europäische Kommission, 2002, S. 11). Die ‘Mittelstandshypothese’ postuliert zudem einen überproportionalen Beitrag von KMU an der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsrate (Schmidt, 1996, S. 538). Aktuelle Statistiken weisen in diesem Zusammenhang aus, dass KMU 69,3 % der Arbeitsplätze in Deutschland (66,4 % in Europa) stellen, während sie nur 44,8 % des Umsatzes erwirtschaften. Dabei ist die Wertschöpfung je Mitarbeiter in KMU mit €65.000 deutlich geringer als in Großunternehmen (€115.000) (Europäische Kommission, 2002, S. 11; Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 5).

Eine Begriffsklärung gestaltet sich in Bezug auf KMU jedoch schwierig. In der Literatur werden bereits 1980 200 Definitionsansätze angegeben (Zeitler, 1980, Sp. 1222), die teilweise erhebliche Unterschiede aufweisen. Bis heute ist es nicht gelungen, eine allgemein anerkannte und international verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen zu entwickeln, die eine Grundlage für die KMU-spezifische Forschung und Förderung bilden könnte (Bussiek, 1996, S. 16; Mank, 1991, S. 34; Mugler, 1999, S. 30).

Diese Schwierigkeiten lassen sich vor allem darauf zurückführen, dass der Begriff KMU eine große Anzahl an Unternehmen umfasst, die äußerst heterogene Charakteristika aufweisen und damit auch nach vielen unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden können. Darüber hinaus wirkt sich der schnelle Wandel des wirtschaftlichen und

technologischen Umfeldes auch auf die Unternehmen aus, so dass eine Definition im Sinne einer Abgrenzung zwischen Großunternehmen und KMU immer unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgen muss (Bickel, 1981, S. 181). Zudem ist die Klassifizierung eines Unternehmens als KMU häufig nur zeitlich begrenzt möglich, da die Unternehmen bei erfolgreicher Unternehmensführung die Schwelle zum Großunternehmen überschreiten, während andere Unternehmen scheitern und aus dem Markt austreten (Bussiek, 1996, S. 20). Die Auswahl der jeweils anzuwendenden Kriterien erfolgt daher in der Literatur unter Berücksichtigung von traditionellen Abgrenzungen, der Größenverteilung der betrachteten Wirtschaft, der geltenden Rechtsvorschriften oder – bei behördlichen Definitionen – auch unter Maßgabe des vorhandenen Förderungsbudgets (Mugler, 1999, S. 32). Für wissenschaftliche Zwecke bildet das Forschungsziel die wesentliche Grundlage für die Auswahl der relevanten Kriterien (Clasen, 1992, S. 16).

Erschwerend für eine Definition der KMU kommt hinzu, dass der Begriff des Mittelstandes teilweise synonym verwendet wird, teilweise aber auch eine zusätzliche Bedeutungsdimension erhält. So zielt der Terminus KMU streng genommen ausschließlich auf eine rein wirtschaftliche Dimension, während dem Mittelstandsbegriff auch eine sozial-gesellschaftliche Bedeutung anhaftet (Hinderer, 1984, S. 6; Wossidlo, 1993, Sp. 2888). Bickel führt in diesem Zusammenhang aus, dass der Mittelstand sich nicht über die Größe des Betriebes definiert, sondern nur über qualitative Eigenschaften zu beschreiben ist. Kennzeichnend sind vor allem:

- „eine inhaberorientierte Führungsstruktur,
- die Identität von Kapitaleigentum und Firmenleitung,
- eine Betriebsgemeinschaft, deren Zusammengehörigkeitsgefühl sehr ausgeprägt ist und oft familiären Charakter hat,
- eine hohe Identität zwischen Arbeitnehmer und der Arbeitsleistung,
- eine Leistungserstellung im Handwerk, dem Handel, dem Dienstleistungsbereich und dem verarbeitenden Gewerbe
- auf der Grundlage von Produktionsmethoden der Einzel- und Kleinserienproduktion, nur in Ausnahmen der Großserien- und Massenproduktion“ (Bickel, 1981, S. 181).

Diese Merkmale gelten jedoch tendenziell gleichermaßen für die kleinen und mittleren Unternehmen, so dass sich in der Praxis eine synonyme Verwendung beider Begriffe durchgesetzt hat (Steiner et al., 1979, S. 2).

1.2 Ziel und Aufbau des Berichtes

Im Rahmen des vom BMBF geförderten und auf drei Jahre angelegten Forschungsprojektes “Die Zertifizierung integrierter Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen” wurde das Ziel

formuliert, die Konzeption und Umsetzung von Integrierten Managementsystemen (IMS) zu optimieren und auf diese Weise u. a. das Management und damit die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu verbessern. Das Projekt wurde im Jahr 2000 begonnen und wird von einer Forschungsgruppe am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen durchgeführt. Die bisherige Forschungsarbeit hat dabei insbesondere einen Bedarf für die folgenden Konzepte und Umsetzungshilfen in Bezug auf IMS aufgezeigt (vgl. hierzu IMS-Forschungsbericht Nr. 5, Funck et al., 2002, S. 40 ff.):

- Ein Konzept zur **theoretischen Fundierung von IMS** mit einem Schwerpunkt auf den dabei bedeutsamen Gestaltungsfeldern des Prozessmanagements, des Innovationsmanagements und auf der Frage wertschöpfungskettenübergreifender Managementsysteme,
- Empfehlungen für die Ausgestaltung eines standardisierten **IMS-Modells**,
- branchenspezifische **Umsetzungshilfen** für IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen,
- Konzept zur Verbesserung der **Umsetzungskompetenz** in kleinen und mittleren Unternehmen.

In Bezug auf KMU haben Experteninterviews im Rahmen des Projektes ergeben, dass diese Unternehmen besondere Probleme haben, ein IMS nutzenstiftend umzusetzen. Für die Gestaltung einer KMU-spezifischen Umsetzungshilfe muss zunächst Klarheit über die typischen Merkmale dieser Unternehmen und über Abgrenzungsmöglichkeiten zu Großunternehmen gewonnen werden. Insbesondere sind solche Charakteristika von Interesse, die die Umsetzung von IMS beeinflussen und in der Konsequenz eine spezifische Unterstützung von KMU erforderlich machen.

Im vorliegenden Forschungsbericht werden daher die in Literatur und Praxis als geeignet beurteilten Kriterien zur Charakterisierung von KMU im vergleichenden Überblick dargestellt und kritisch beurteilt. Dabei soll sowohl die Zweckmäßigkeit quantitativer (Kapitel 2) als auch qualitativer Kriterien (Kapitel 3) analysiert werden. Quantitative Kriterien sind gekennzeichnet durch die Möglichkeit ihrer statistischen Erfassung, während qualitative Kriterien auf das Wesen der zu betrachtenden Unternehmen ausgerichtet sind. Sie lassen sich gar nicht oder nur schwer quantifizieren (Clasen, 1992, S. 17). Kapitel 4 enthält schließlich eine Zusammenfassung der Ergebnisse und leitet Empfehlungen für die Begriffsbestimmung in der wissenschaftlichen Forschung ab.

2 Quantitative Ansätze zur Definition von KMU

Die Verwendung von quantitativen Kriterien zur Beschreibung von KMU erscheint schon deshalb sinnvoll, weil der Begriff ‚kleine und mittlere Unternehmen‘ die Möglichkeit einer zahlenmäßigen Abgrenzung suggeriert. Eine Übersicht über die gebräuchlichsten quantitativen Definitionen findet sich bei HAAKE und PLEITNER (Pleitner, 1981, S. 24 ff.; Haake, 1987, S. 16). Klassische quantitative Kriterien zur Beschreibung von KMU sind (Bussiek, 1996, S. 17; Gruhler, 1984, S. 16; Haake, 1987, S. 13):

- Anzahl der Beschäftigten,
- Umsatz- oder Bilanzsumme,
- Wertschöpfung,
- Kapitaleinsatz (Gesamt- und Eigenkapital),
- Einsatzwert und -menge der Produktionsfaktoren (z. B. Maschinen-, Personal und Materialkosten bzw. -stunden),
- mögliche oder effektive Leistungsmenge (Produktions- und Absatzmenge),
- Quadratmeter Verkaufsfläche (im Handel),
- Anzahl der Betten (in der Hotelbranche).

Die Abgrenzung der KMU mit Hilfe aller dieser Kriterien ist zu komplex und daher kaum praktikabel (Hennings, 1983, S. 49). Daher werden für eine Definition häufig einzelne Kriterien ausgewählt. Im folgenden Abschnitt werden unterschiedliche, in der Literatur gebräuchliche Ansätze zur quantitativen Beschreibung von KMU dargestellt. Von besonderem Interesse ist der Ansatz der Europäischen Kommission, der aufgrund seiner Aktualität und seiner Anwendung auf sämtliche europäische Projekte eine große Bedeutung hat. Darüber hinaus empfiehlt die Kommission allen europäischen Staaten, diese Kriterien auch für nationale Fördermaßnahmen zu übernehmen (Die Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001, S. 5 ff.), um auf diese Weise eine Vereinheitlichung der europäischen Förderungspraxis zu erreichen. Daher sollen die Entwicklung dieser Definition und das zu erwartende Ergebnis der aktuellen Revision im Detail vorgestellt werden.

2.1 Alternative Ansätze einer quantitativen Definition

Das am häufigsten verwendete Kriterium ist die Zahl der Beschäftigten. Es werden jedoch unterschiedliche Schwellenwerte verwendet: So wird in Deutschland häufig die folgende Abgrenzung vorgenommen und mit dem Argument begründet, dass i. d. R. deutliche Umstrukturierungen notwendig sind, wenn ein Unternehmen diese Beschäftigtenzahlen überschreitet (Clasen, 1992, S. 21; Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 3; Obermann, 1996, S. 34):

Unternehmensgröße		Zahl der Beschäftigten
KMU	Kleinstunternehmen	< 10
	Kleine Unternehmen	10 < 50
	Mittlere Unternehmen	50 < 500
Großunternehmen		> 500

Abbildung 1: Größenklassen in Abhängigkeit der Zahl der Beschäftigten

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) hat eine eigene Definition entwickelt, die für nationale Statistiken und Fördermaßnahmen verwendet wird. Das IfM kombiniert das Kriterium der Mitarbeiterzahl mit dem Merkmal der Umsatzhöhe, um auf diese Weise die Aussagekraft der Definition und damit die Homogenität der ausgewählten Unternehmen zu erhöhen. Bemerkenswerterweise wird die Auswahl dieser Kriterien mit der Tatsache begründet, dass weitere „typisierende Daten“ schwer zu erheben sind. Weiterhin wird vorgeschlagen, diese quantitativen Kriterien um qualitative Kriterien zu ergänzen (<http://www.ifm-bonn.org/dienste/daten.htm>). Für die Abgrenzung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen wurden die folgenden Schwellenwerte gewählt (Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 3):

Unternehmensgröße		Zahl der Beschäftigten	Umsatz DM / Jahr
KMU	Kleinunternehmen	< 9	< 1 Million
	Mittlere Unternehmen	10 bis 499	1 bis 100 Millionen
Großunternehmen		> 500	> 100 Millionen

Abbildung 2: Branchenübergreifende KMU-Definition des IfM Bonn

Diese Definition liegt insbesondere der Unternehmensgrößenstatistik zu Grunde, die regelmäßig in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft veröffentlicht wird. Neben dieser branchenübergreifenden Definition hat das IfM Bonn für differenziertere Untersuchungen eine weitere Definition entwickelt, die insbesondere verwendet wird, um Anteile dieser Unternehmensgruppe an einzelnen Wirtschaftssektoren zu ermitteln. Darüber hinaus trägt das Institut damit der Erkenntnis Rechnung, dass eine branchenübergreifende Definition z. B. für eine Analyse des Marktverhaltens häufig nicht sinnvoll ist, da sich die einzelnen Sektoren erheblich in ihrer Struktur unterscheiden. Für diese wirtschaftsbereichsbezogene Bestimmung von Größenklassen wurde im Gegensatz zu der übergreifend gültigen Definition auf das Kriterium „Zahl der Beschäftigten“ verzichtet, und es wurden statt dessen nur umsatzbezogene Schwellenwerte festgelegt (Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 4). Allerdings wird auch hier nicht für jede Branche ein individueller Schwellenwert festgelegt, sondern lediglich zwei Obergruppen gebildet. Die festgelegte maximale Umsatzhöhe eines KMU variiert jedoch erheblich zwischen beiden Gruppen:

Wirtschaftsbereich	Umsatz bis ...
Energie, Wasserversorgung, Bergbau Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe Großhandel	100 Millionen DM
Einzelhandel Verkehr und Nachrichtenübermittlung Dienstleistungen von Unternehmen und Freien Berufen (ohne Wohnungsvermittlung)	25 Millionen DM

Abbildung 3: Branchenspezifische KMU-Definition des IfM Bonn

Die branchenbezogene Definition von THÜRBAACH/MENZENWERTH wird trotz ihres fast historischen Charakters häufig in der Literatur zitiert, da sie durch die Verwendung zweier Kriterien einen hohen Konkretisierungsgrad aufweist (Thürbach/Menzenwerth, 1975, S. 7). Die Autoren definieren Größenklassen und Schwellenwerte differenziert nach den wichtigsten Wirtschaftssektoren. Angesichts der Tatsache, dass eine treffende KMU-Definition ständig an die wirtschaftliche Entwicklung angepasst werden muss, sind die gewählten Schwellenwerte jedoch für die Wissenschaft und Förderungspraxis nicht mehr relevant.

Branche	Größenklasse	Quantitatives Kriterium	
		Beschäftigte	Umsatz in DM
Industrie	Klein	bis 49	bis 2 Mio.
	Mittel	50 - 499	2 Mio. – 25 Mio.
	Groß	500 und mehr	25 Mio. und mehr
Handwerk	Klein	bis 2	bis 100.000
	Mittel	3 – 49	100.000 – 2 Mio.
	Groß	50 und mehr	2 Mio. und mehr
Großhandel	Klein	bis 9	bis 1 Mio.
	Mittel	10 – 199	1 Mio. – 50 Mio.
	Groß	200 und mehr	50 Mio. und mehr
Einzelhandel	Klein	bis 2	bis 500.000
	Mittel	3 – 49	500.000 – 10 Mio.
	Groß	50 und mehr	10 Mio. und mehr
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Klein	bis 2	bis 100.000
	Mittel	3 – 49	100.000 – 2 Mio.
	Groß	50 und mehr	2 Mio. und mehr
Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen	Klein	bis 2	bis 100.000
	Mittel	3 – 49	100.000 – 2 Mio.
	Groß	50 und mehr	2 Mio. und mehr

Abbildung 4: Branchenbezogene Festlegung von Größenklassen (in Anlehnung an Thürbach/Menzenwerth, 1975, S. 7)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zahl der Mitarbeiter am häufigsten herangezogen wird, um Unternehmensgrößenklassen zu bestimmen. In Deutschland wird überwiegend ein Schwellenwert von 500 Mitarbeitern festgelegt. Für die Abgrenzung von Klein- und Mittelunternehmen werden unterschiedliche Werte vorgeschlagen, wobei die Definition des IfM Bonn, die Kleinunternehmen als Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern bestimmt, eine hohe Bedeutung hat. Zusätzlich wird die Definition häufig über die Umsatzhöhe konkretisiert. Nur in wenigen Fällen wird eine Differenzierung nach Wirtschaftssektoren vorgenommen, die für eine branchenübergreifende Analyse sinnvoll erscheint. Hier besteht ein Forschungsbedarf, um relevante Schwellenwerte festlegen und kontinuierlich aktualisieren zu können.

Kritisch anzumerken ist, dass bisher eine Abstimmung der öffentlichen Hand in Europa hinsichtlich der Definition von KMU fehlt. Die im Folgenden dargestellte, für sämtliche europäische Projekte gültige Definition basiert auf anderen Schwellenwerte als die Definition des IfM Bonn, so dass eine Vergleichbarkeit der deutschen und europäischen KMU-Statistiken nicht vollständig gegeben ist.

2.2 Die KMU-Definition der Europäischen Kommission

Eine wichtige Vorreiterfunktion bei der quantitativen Erfassung der kleinen und mittleren Unternehmen anhand mehrere Kriterien nimmt die Europäische Kommission ein, die im Rahmen ihrer umfassenden Förderungsaktivitäten eine Definition entwickelt hat (Die Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2001, S. 5 ff.). Sie definiert KMU nicht nur nach der Anzahl der Beschäftigten, sondern berücksichtigt darüber hinaus auch die finanziellen Kennzahlen Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme. Die EU-Definition gilt für alle Unternehmen unabhängig von der Branche.

Für die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen sind umfangreiche regionale, nationale und europaweite Förderprogramme aufgelegt worden. Diese Förderung wird mit den Argumenten begründet, dass die KMU zum Einen großen Anteil an einer stabilen Entwicklung Europas haben, und dass sie zum Anderen auf Grund ihrer Größe und ihrer Organisationsstrukturen besonderen Nachteilen im Wettbewerb ausgesetzt sind. Die Förderungsmaßnahmen zur Gleichstellung im Wettbewerb umfassen nationale Förderhilfen, EU-Programme zur Unterstützung der KMU-spezifischen Forschung und Innovation, regionale Förderbudgets und finanzielle Interventionen zur Förderung der Kooperation sowie Kredite für KMU.

Zu Beurteilung der Förderungswürdigkeit konkreter Projekte und Unternehmen müssen von der Europäischen Gemeinschaft quantitative Kriterien festgelegt werden, mit deren Hilfe die Gruppe von Unternehmen präzise bestimmt werden kann, die auch tatsächlich aufgrund ihrer größenspezifischen Besonderheiten Nachteile im Wettbewerb haben. Diese Definitionskriterien für kleine und mittlere Unternehmen werden bei Bedarf,

mindestens aber alle vier Jahre überprüft und ggf. angepasst, um die wirtschaftlichen Entwicklungen berücksichtigen zu können. Gemäß der 1996 verabschiedeten Definition werden Unternehmen als KMU eingeordnet, wenn sie weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und der Jahresumsatz 40 Mio. € bzw. alternativ eine Jahresbilanzsumme von 27 Mio. € nicht überschreitet. Kleine Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter und einen maximalen Jahresumsatz von 7 Mio. € bzw. eine maximale Jahresbilanzsumme von 5 Mio. € Zusätzlich muss das Kriterium der **Unabhängigkeit** erfüllt sein, d. h. die Unternehmen dürfen grundsätzlich – bis auf einige genau spezifizierte Sonderfälle – nicht zu 25 % oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder von mehreren Unternehmen gemeinsam stehen, die nicht die KMU-Kriterien erfüllen.

Wie von der Empfehlung 69/280/EG vorgesehen, befindet sich die bisher gültige Definition seit 2000 in der Revision. Die Europäische Kommission hat den folgenden Entwurf veröffentlicht, der voraussichtlich noch im Jahr 2002 verabschiedet wird (http://europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/):

	Größenklasse	Empfehlung 1996	Empfehlungs-entwurf 2000	
Beschäftigte	Mittlere Unternehmen	250	250	
	Kleine Unternehmen	50	50	
	Kleinstunternehmen	10	10	
A l t e r n a t i v	Jahresumsatz in Mio. €	Mittlere Unternehmen	40	50
		Kleine Unternehmen	7	9
		Kleinstunternehmen	nicht festgelegt	1
	Jahresbilanzsumme in Mio. €	Mittlere Unternehmen	27	43
		Kleine Unternehmen	4	10
		Kleinstunternehmen	nicht festgelegt	1,4
Unabhängigkeit	Ein anderes Unternehmen darf nicht: <ul style="list-style-type: none"> • die Mehrheit der Stimmenanteile des Unternehmen halten, • berechtigt sein, die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsgremiums des Unternehmens zu ernennen oder abzusetzen., • das vertraglich gesicherte Recht haben, einen dominierenden Einfluss auf das Unternehmen auszuüben, oder • über die alleinige Kontrolle über die Mehrheit der Stimmenanteile von dessen Aktionären oder Gesellschaftern verfügen. 			

Abbildung 5: Revidierte KMU-Definition der Europäischen Kommission

Für die Ermittlung der Kennzahlen werden weitere Vorgaben formuliert. Die **Mitarbeiterzahl** ist ein notwendiges Kriterium, dessen Schwellenwert keinesfalls überschritten

werden darf. Ihre Berechnung erfolgt auf der Basis der Jahresarbeitseinheiten, so dass Teilzeitstellen auch nur anteilig berücksichtigt werden. Nur eine der **finanziellen Kennzahlen**, die entsprechend ihrem statistisch ermittelten Verhältnis korreliert sind, muss auf das Unternehmen zutreffen. Alle Angaben müssen sich auf den letzten Jahresabschluss beziehen; bei neugegründeten Unternehmen, die bisher noch keinen Abschluss für einen vollständigen Rechnungszeitraum vorweisen können, werden die Werte nach Treu und Glauben geschätzt. Bei Über- bzw. Unterschreitung der relevanten Schwellenwerte in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren muss der Status des Unternehmens neu definiert werden.

Der bisher gültige Schwellenwert von 250 Mitarbeitern soll auch in der überarbeiteten Fassung beibehalten werden. Eine Anhebung auf 500 Mitarbeiter würde nach Meinung der Kommission zu einer deutlichen Ausweitung der förderungswürdigen Unternehmen führen, so dass dieser Grenzwert nicht als Selektionskriterium herangezogen werden kann. Anpassungen werden aber bei den finanziellen Kennzahlen („financial ceilings“) Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme empfohlen. Geplant ist sowohl die Anhebung des Jahresumsatzes als auch die Erhöhung des Korrelationskoeffizienten, der für die Berechnung der maximalen Jahresbilanzsumme verwendet wird, so dass die Jahresbilanzsumme in der Relation stärker angehoben wird. Diese Anpassung wird mit einer entsprechenden wirtschaftlichen Entwicklung begründet und wird nach den Erwartungen der Kommission die Gruppe der zu fördernden Unternehmen nicht vergrößern, aber zu dem positiven Effekt führen, dass eine hohe Investitionsbereitschaft der KMU nicht durch einen Rückgang an Fördergeldern bestraft wird.

In zwei Aspekten sind die Vorgaben der bisher gültigen Definition präzisiert worden, um eine gezielte Förderung zu ermöglichen. Dies drückt sich in der Festlegung von finanziellen Kennzahlen für die Definition von **Kleinstunternehmen** aus, die von der Kommission wegen ihrer hohen Innovationskraft als besonders förderungswürdig angesehen werden. Weiterhin wird die Unabhängigkeitsklausel konkretisiert, nach der verbundene Unternehmen, die über eine bessere Ressourcenausstattung verfügen, nur unter Einschränkungen als KMU eingestuft und dementsprechend gefördert werden. So gelten Unternehmen als verbundene Unternehmen, wenn ein Unternehmen

- die Mehrheit der Stimmenanteile des anderen Unternehmen hält,
- berechtigt ist, die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsgremiums des anderen Unternehmens zu ernennen oder abzusetzen,
- das vertraglich gesicherte Recht hat, einen dominierenden Einfluss auf das Unternehmen auszuüben, oder
- über die alleinige Kontrolle über die Mehrheit der Stimmenanteile von dessen Aktionären oder Gesellschaftern verfügt.

Die ersten Reaktionen auf diesen Entwurf sind zwiespältig: Während der Ausschluss von Verbundgruppen positiv beurteilt wird, steht die Änderung der finanziellen Kennzahlen in der Kritik. Experten befürchten, dass eine gleichbleibende Summe von Fördermitteln in der Folge auf eine größere Zahl von förderberechtigten Unternehmen aufgeteilt werden und die Effektivität der Förderung dadurch sinken muss (Europa-Agentur für das Handwerk: www.handwerk-nrw.de/x-datenbanken/report/reportinhalt.php3?nr:250 vom 21.02.2002).

2.3 Beurteilung der quantitativen Definitionsansätze

Vor dem Hintergrund der Vielzahl von quantitativen Kriterien ist sowohl eine Entscheidung über die optimale Anzahl als auch über die Auswahl der Kriterien zu treffen.

Die Anzahl der verwendeten Merkmale variiert in den vorhandenen quantitativen Definitionen. Die Kriterien werden teilweise isoliert, häufiger in Kombination mit einer anderen Kennziffer eingesetzt. Für die Verwendung eines eindimensionalen Ansatzes spricht die einfache Verwendbarkeit. Dieses Vorgehen ist jedoch in Bezug auf die Aussagenbezogenheit kritisch zu beurteilen, da sie keine homogene Gruppe von Unternehmen selektiert, deren Eigenschaften und Bedürfnisse untersucht werden könnten. Ein mehrdimensionaler Ansatz, bei dem mehrere Kriterien zur Definition verwendet werden, erlaubt eine präzisere Abgrenzung, ist aber schlechter operationalisierbar (Mugler, 1999, S. 19). Weiterhin birgt dieser Ansatz die Gefahr, dass Unternehmen, die in der Gesamtbewertung als KMU anzusehen sind, einen Grenzwert überschreiten und daher trotzdem als Großunternehmen klassifiziert werden (Hennings, 1983, S. 49 f.)

Bezüglich der Auswahl der Kriterien stellt sich die Frage nach geeigneten "MetaKriterien", mit deren Hilfe die Relevanz der quantitativen wie auch der qualitativen Merkmale für den Definitionszweck beurteilt werden kann. In der Literatur wird überwiegend darauf verwiesen, dass die Auswahl in Abhängigkeit vom Forschungsziel erfolgen sollte. Eine etwas konkretere Entscheidungsgrundlage bietet der Ansatz von PFOHL, der diese Metakriterien nach Aussagen- und Erhebungsbezogenheit unterteilt (Pfohl, 1997, S. 6):

Aussagebezogene Auswahlkriterien	Erhebungsbezogene Auswahlkriterien
<ul style="list-style-type: none"> • behandelte Problembereich • betrachtete Grundgesamtheit von Betrieben • betriebsgrößenbezogene Differenziertheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebungsmöglichkeit • Erhebungsaufwand • Erhebungsgenauigkeit

Abbildung 6: Strukturierung von Metakriterien (Pfohl, 1997, S. 6)

Während sich die Aussagenbezogenheit darauf bezieht, ob und in welchem Ausmaß die betrachteten Kriterien dem Ziel der Untersuchung angemessen sind, fokussiert die Erhebungsbezogenheit auf die Praktikabilität des Ansatzes, d. h. auf Fragen der Erhebungsmöglichkeit, -aufwand und -genauigkeit.

Auf der Grundlage dieses Entscheidungsrasters können die quantitativen Kriterien, vor allem das Merkmal "Zahl der Beschäftigten", in Bezug auf die Erhebungsbezogenheit positiv beurteilt werden, da Informationen über die Mitarbeiterzahl mit einem vertretbaren Aufwand beschafft werden können. Auch die Selektions- bzw. Treffsicherheit (Erhebungsgenauigkeit) ist relativ hoch, da die Beschäftigtenzahlen im Gegensatz zur Umsatzhöhe geringeren inflationären Schwankungen unterliegen und zudem noch auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens schließen lassen (Hamer, 1987, S. 50). Im Vergleich mit diesem Merkmal ist die Erhebung anderer quantitativer Kriterien, wie z. B. Umsatz- und Bilanzsumme oder Wertschöpfung deutlich schwierig. Sie sind einer externen Erhebung zumeist nicht zugänglich, da diese Daten aus Gründen der Wettbewerbssicherung nicht öffentlich gemacht werden (Clasen, 1992, S. 20; Mugler, 1999, S. 31, Hennigs, S. 50).

Hinsichtlich der Aussagenbezogenheit sind die Vorschläge zur quantitativen Abgrenzung der kleinen und mittleren Unternehmen, so notwendig sie auch für die Allokation von Fördermitteln erscheinen, breit gestreuter Kritik ausgesetzt. Bereits Gantzel bezweifelt, ob sich überhaupt geeignete Messgrößen finden lassen, die die Besonderheiten der KMU erfassen können (Gantzel, 1962, S. 285 ff.). Die quantitativen Kriterien lassen nicht zwingend auf eine Wesensverschiedenheit der ausgewählten Unternehmen im Vergleich zu der Gruppe der Großunternehmen schließen (Behringer, 1999, S. 7). Neben der Identifikation geeigneter Kriterien stellt sich das Problem der Bestimmung der Schwellenwerte. Eine solche Abgrenzung muss immer willkürlich erfolgen und erweckt den Eindruck einer Trennschärfe zwischen KMU und Großunternehmen, die nicht gegeben ist (Ackermann/Blumenstock, 1993; S. 8; Hennings, 1983, S. 50; Pfohl, 1997, S. 17).

Weiterhin kann eine quantitative Definition, die sich z. B. an der Zahl der Mitarbeiter oder an dem Jahresumsatz orientiert, immer nur für eine bestimmte Branche gelten, die Übertragung auf andere Wirtschaftssektoren ist nur sehr eingeschränkt möglich (Schneebach, 1997, S. 9; Wittlage, 1987, S. 563), da sich die Umsatzhöhe und die Wertschöpfung je Mitarbeiter deutlich unterscheiden (Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 4). Im Vergleich zwischen Handel und Industrie ist dementsprechend zu erwarten, dass die Umsatzhöhe im Handel bei gleichem Aufwand an unternehmerischen Ressourcen höher ist als in der Industrie, da Handelsunternehmen die von der Industrie erstellten Produkte lediglich um Dienstleistungskomponenten ergänzen und sie dann an den Kunden absetzen.

Ein grundsätzliches Problem kann in der mangelnden Selektionsfähigkeit quantitativer Ansätze gesehen werden (Behringer, 1999, S. 8): Gemäß der vorgestellten Definitionen sind 99,3 % (Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 5) bzw. 99,8 % als KMU zu klassifizieren, 93,1 % aller Unternehmen haben sogar weniger als 10 Mitarbeiter und gelten damit als Kleinstunternehmen (Europäische Kommission, 2002, S. 11). Angesichts dieser statistischen Daten hat eine Diskussion um die Festlegung des Schwellenwerts auf 250 oder 500 Mitarbeiter kaum Bedeutung für die Förderung, da die Gesamtzahl der KMU in Abhängigkeit von der Festlegung des Schwellenwertes nur relativ gering variiert. Unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse stellt sich die Frage nach der Zweckmäßigkeit im Hinblick auf die Förderungspraxis, wenn sie europaweit lediglich 0,2 % (!) aller Unternehmen aus der Gruppe der KMU ausgrenzt (Europäische Kommission, 2002, S. 11). Einer solchen Definition kann deshalb nur ein äußerst begrenzter Nutzen zugeschrieben werden, da die Selektion von Unternehmen anhand dieser objektiv erfassbaren Kriterien keineswegs zu einer höheren Homogenität der ausgewählten Unternehmensgruppe in Bezug auf das Marktverhalten führt (Wirth, 1995, S. 11). Eine eindimensional quantitative Begriffsdefinition steht zudem im Kontrast zum Verständnis von KMU, das wesentlich auch durch typische Besonderheiten bestimmt ist (Bussiek, 1996, S. 17). Auch WELSH und White stellen fest: “A small business is not a little big business (Welsh/White, 1981, S. 18).”.

MANK vertritt daher abschließend die Ansicht, dass “eine rein quantitative Abgrenzung der Vielfältigkeit von mittelständischen Unternehmen nicht gerecht wird und daher als einfache statistische Hilfsgröße zwar eine Berechtigung hat, für systematische, wissenschaftliche Untersuchungen jedoch durch qualitative Merkmale ergänzt werden muss (Mank, 1991, S. 53, siehe hierzu auch Mugler, 1999, S. 32; Steiner et al., 1979, S. 2 f.)”.

3 Definition von KMU über qualitative Besonderheiten

Nachfolgend soll der Nutzen einer qualitativen Definition diskutiert sowie in der Literatur vorhandene Ansätze dargestellt werden. Im Anschluss soll eine umfassende qualitative Definition entwickelt werden, die die vorhandenen Ansätze auf ihre wesentlichen Kriterien verdichtet.

3.1 Gestaltungsaspekte einer qualitativen Definition

In der Mittelstandsökonomie hat sich eine qualitative Abgrenzung der kleinen und mittleren Unternehmen durchgesetzt (Hamer, 1997, S. 30). Dies wird mit der höheren Aussagenbezogenheit begründet, wodurch die Selektion einer Gruppe von Unternehmen ermöglicht wird, die sich in konstitutiven Eigenschaften gleichen (Gruber, 2000, S. 21). Ein Nachteil qualitativer Definitionen ist in der bisher geringen Operationalisierung

durch geeignete Indikatoren zu sehen (Clasen, 1992, S. 17), die eine empirische Überprüfung der getroffenen Aussagen erschwert.

Auch für eine qualitative Definition ist die Erhebungsgenauigkeit bei der Verwendung einzelner Kriterien nicht ausreichend, da viele Kriterien in isolierter Betrachtung auch auf Großunternehmen zutreffen können. Daher erfolgt eine Klassifizierung eines Unternehmens als KMU i. d. R. über ein Kriterienraster in Form von Merkmalskatalogen oder Typologien: Während bei Merkmalskatalogen jeweils ein Minimum der aufgeführten Kriterien auf das betrachtete Unternehmen zutreffen muss, werden durch Typologien aus der Häufung von Merkmalen Klassen von KMU gebildet, die sich deutlich von Großunternehmen unterscheiden (Mugler, 1999, S. 19).

Bei dem Versuch einer qualitativen Abgrenzung von KMU stößt man jedoch auf eine fast unüberschaubare Menge an Kriterien und Kriterienkatalogen, die die einzelnen Merkmale jeweils unterschiedlich gewichten. Umfassende Kriterienkataloge finden sich u. a. bei PFOHL und GANTZEL (Pfohl, 1997, S. 19 ff.; Gantzel, 1962, S. 280 ff.; siehe auch Hinderer, 1984, S. 8 ff.; Pleitner, 1986, S. 7). Exemplarisch soll hier der Kriterienkatalog von PFOHL vorgestellt werden:

KMU-spezifische Besonderheiten in Bezug auf ...	
Unternehmensführung	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümerunternehmer • Mangelnde Unternehmensführungskenntnisse • Technisch orientierte Ausbildung • Unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile • Patriarchalische Führung • Kaum Gruppenentscheidungen • Große Bedeutung von Improvisation und Intuition • Kaum Planung • durch Funktionshäufung überlastet; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen • unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen • geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen • Führungspotenzial nicht austauschbar 	<ul style="list-style-type: none"> • auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, • gute Überschaubarkeit • Funktionshäufung • Kaum Abteilungsbildung • Kurze direkte Informationswege • Starke persönliche Bindungen • Weisungen und Kontrolle in direkten personenbezogenen Kontakt • Delegation in beschränktem Umfang • Kaum Koordinationsprobleme • Geringer Formalisierungsgrad • Hohe Flexibilität
Beschaffung	Absatz
<ul style="list-style-type: none"> • schwache Position am Beschaffungsmarkt • häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment • Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich
Produktion	Entsorgung
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsintensiv • geringe Arbeitsteilung • überwiegend Universalmaschinen • geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge • häufig langfristig gebunden an eine bestimmte Basisinnovation 	<ul style="list-style-type: none"> • oft extreme Verhaltensweisen (Umgehung abfallpolitischer Normen oder aber Nutzung entsorgungsrelevanter Innovationspotenziale) • kein öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik des Unternehmens

Forschung und Entwicklung	Personal
<ul style="list-style-type: none"> • keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung • kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung • fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung • relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Anzahl von Beschäftigten • häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften • wenig Akademiker beschäftigt • überwiegend breites Fachwissen vorhanden • vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit
Logistik	Finanzierung
<ul style="list-style-type: none"> • keine systematische Umsetzung von Logistikkonzepten • keine institutionalisierte Logistikabteilung • Schwerpunkt auf der Ausführung der operativen logistischen Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • in Familienbesitz • kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten • keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen

Abbildung 7: Besonderheiten von KMU (Pfohl, 1997, S. 19 ff.)

3.2 Ableitung eines umfassenden Definitionsansatzes

Der Diskussion um eine qualitative Definition von KMU ist keineswegs abgeschlossen. Die bestehenden Ansätze werden von den Autoren jeweils nur vereinzelt aufgenommen, so dass eine einheitliche Begriffsbestimmung dadurch nicht vorangetrieben wird. Diese Vielfalt im Begriffsverständnis wird teilweise auch positiv gesehen, da so jeweils eine zielorientierte Definition vorgenommen werden kann (Haake, 1987, S. 24). Eine Transparenz im Hinblick auf die Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen als auch auf die Beurteilung der Förderwürdigkeit kann auf diese Weise jedoch nicht gewährleistet werden.

3.2.1 Analyse der vorhandenen Definitionsansätze

Im Rahmen des oben beschriebenen Forschungsprojektes wurde daher das Ziel formuliert, eine umfassende, qualitativ orientierte Definition der kleinen und mittleren Unternehmen zu entwickeln, die die wichtigsten der bereits vorhandenen Definitionsansätze berücksichtigt und auf wenige, zentrale Eigenschaften verdichtet. Aus den vorhandenen Kriterien sollten Obergruppen bzw. qualitative Hauptkriterien extrahiert werden. Hierfür wurden zuerst die in der Literatur existierenden qualitativen Kriterien aus 38 relevanten Quellen gesichtet und erfasst (vgl. hierzu Anhang 1 dieses Berichtes).

Als Ergebnis wurde eine Vielzahl von qualitativen Eigenschaften identifiziert, die KMU von unterschiedlichen Autoren zugeschrieben wurden (vgl. Anhang 2 dieses Berichtes). Kriterien, die nur von einem Autor genannt wurden, sind als nicht relevant erklärt und gestrichen worden. Danach wurden sehr ähnliche Kriterien, wie z. B. „keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung“ und „kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung“ (Pfohl, 1997, S. 21), zusammengefasst.

Dabei sind solche Kriterien ausgegrenzt worden, die eher einer quantitativen Definition zuzuordnen sind, da sie sich auf die vergleichsweise geringe Größe der KMU beziehen. So wurden KMU durch eine geringe Anzahl an Beschäftigten, eine geringe Nachfrage- und Absatzmengen und in der Konsequenz durch einen kleinen Marktanteil charakterisiert (Haake, 1987, S. 19; Howaldt, 1994, S. 28; Lemcke, 1998, S. 40; Pfohl, 1997, S. 21 f.). In der Folge haben sie eine schwache Position sowohl am Absatz- als auch am Beschaffungsmarkt (Gantzel, 1962, S. 285; Haake, 1987, S. 23; Hennings, 1983, S. 52; Pfohl, 1997, S. 20; Wank, 1994, S. 15).

Im nächsten Schritt erfolgte eine stufenweise Aggregation der verbleibenden qualitativen Kriterien, so dass als Endergebnis die folgenden sieben Oberkriterien aufgrund der Literaturanalyse als besonders relevant gelten können. Die darunter gefassten Einzelkriterien werden ebenfalls dargestellt.

Dominanz des Eigentümer bzw. der Geschäftsleitung: Die Geschäftsleitung nimmt im Vergleich zu Großunternehmen eine dominierende Stellung in Bezug auf Unternehmensentscheidungen und -abläufe (Gantzel, 1962, S. 280; Hamer, 1987, S. 51; Weber, 1989, S. 13) sowie auch in Bezug auf die Unternehmenskultur ein (Zander, 1989, S. 15). Die Organisation ist im Einliniensystem auf sie ausgerichtet (Pfohl, 1997, S. 17). Häufig ist der Eigentümer selbst wesentlich an der Geschäftsleitung beteiligt (Bussiek, 1996, S. 18; Wittlage, 1987, S. 563). Darüber hinaus nimmt er unmittelbar am Betriebsgeschehen teil, indem er intensiv in den Funktionsbereichen mitarbeitet (Gantzel, 1962, S. 281; Großmann, 1998, S. 10; Howaldt, 1994, S. 28; Pfohl, 1997, S. 19). Die Führung ist daher nur schwer ersetzbar (Pfohl, 1997, S. 19; Stadelmann, 1996, S. 19; Wank, 1994, S. 16). Diese Zentralisation mündet oft in einer Überlastung der Geschäftsführung, da die Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Entscheidungen gering ist (Clasen, 1992, S. 18; Pfohl, 1997, S. 19; Zander, 1989, S. 15). Häufig beruht die Eigentümerdominanz auf der Tatsache, dass das Kapital (zum größten Teil) in den Händen des Eigentümers liegt und dieser häufig ein persönliches Risiko trägt (Gantzel, 1962, S. 280; Hinderer, 1984, S. 9).

Flache Organisation: Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich durch eine geringere Spezialisierung und eine dadurch flachere Aufbauorganisation aus, die die Abläufe für die Geschäftsführung und häufig auch für die Mitarbeiter überschaubar bleiben lässt (Ackermann/Blumenstock, 1993, S. 9; Gruhler, 1984, S. 15; Hamer, 1987, S. 51; Hennings, 1983, S. 54; Pfohl, 1997, S. 20; Wittlage, 1987, S. 564). Eng verbunden damit ist eine geringere Arbeitsteilung (Zander, 1989, S. 15), die zu komplexeren Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes führt. Von den Mitarbeitern wird dabei ein hohes Generalistenwissen gefordert. Nur selten gibt es eine mittlere Managementebene zwischen Geschäftsleitung und ausführender Ebene (Mank, 1991, S. 67; Pfohl, 1997, S. 20) oder Stabsstellen zur Unterstützung der Geschäftsleitung (Zander, 1989, S. 11).

Mangelhafte Anwendung moderner Managementmethoden: Die Planung in KMU ist i. d. R. sehr kurzfristig ausgerichtet, eine strategische Unternehmensplanung wird nicht betrieben (Boes et al., 1991, S. 113; Bussiek, 1996, S. 19). Auch fehlt es häufig an einem aussagefähigen Controllingssystem (Bussiek, 1996, S. 19) und an einer systematischen Marktbeobachtung (Gantzel, 1962, S. 283; Weber, 1989, S. 14). Die Planung wird daher zu früh auf eine Entscheidungsalternative beschränkt oder nur auf einen Teilbereich des Unternehmens bezogen, was zu Widerständen oder Suboptimalität in anderen Bereichen führt. Außerdem werden Entscheidungen oft nicht dokumentiert, so dass eine Ergebniskontrolle schwer möglich ist. Allgemein existiert ein geringer Formalisierungsgrad (Clasen, 1992, S. 18; Hinderer, 1984, S. 12; Lemcke, 1998, S. 40). Viele Unternehmen pflegen weiterhin eine Abneigung gegen eine langfristige Planung und setzen auf Improvisation (Mank, 1991, S. 34). Die mangelnde strategische Ausrichtung spiegelt sich im vieldiskutierten Nachfolgeproblem wieder; ein ‚Generationenwechsel‘ in der Geschäftsleitung wird nur unzureichend vorbereitet. Die resultierenden Reibungsverluste können in KMU erhebliche, existenzgefährdende Auswirkungen haben (Mank, 1991, S. 49).

Der Grund für die geringe Anwendung moderner Managementmethoden kann in den mangelnden Unternehmensführungskenntnissen des Unternehmers, der i. d. R. eine fachliche bzw. technische Ausbildung besitzt, und dem allgemeinen geringeren Akademikeranteil in KMU gesehen werden (Howaldt, 1994, S. 28; Pfohl, 1997, S. 22; Wank, 1994, S. 16). Die Mitarbeiter besitzen überwiegend ein breites Fachwissen (Pfohl, 1997, S. 22). ZANDER stellt in diesem Zusammenhang fest: „Weniger der Mangel an Eigenkapital als vielmehr die unzureichende Betriebsführung und fehlende unternehmerische Planung ist in fast 60% aller Insolvenzfälle die Ursache für das Ausscheiden der Betriebe aus dem Markt (Zander, 1989, S. 12)“. Die mangelnde unternehmerische Kompetenz kann in der Konsequenz das Unternehmen durch Gründungsfehler, Absatzschwierigkeiten, falsche Personalplanung und Fehlinvestitionen gefährden (Zander, 1989, S. 12).

Hohe Kundennähe: KMU erbringen individualisierte und differenzierte Leistungen für ihre Kunden (Bussiek, 1996, S. 20; Clasen, 1992, S. 19; Howaldt, 1994, S. 19; Pleitner, 1995, S. 20). Viele KMU sind durch eine Spezialisierung auf Nischen bzw. sehr differenzierte Kundenwünsche erfolgreich (Jenner, 1996, S. 25; Link, 1988, S. 4; Meier, 1991, S. 5). Darüber hinaus hat der Unternehmer häufig persönlich einen engen Kontakt zu seinen Kunden aufgebaut, der maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind (Clasen, 1992, S. 18; Gantzel, 1962, S. 283; Großmann, 1998, S. 9).

Hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen: Der Unternehmer verfügt über ein weites Netz an persönlichen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der relevanten Öffentlichkeit (Gantzel, 1962, S. 283; Hennings, 1983, S. 53; Jenner, 1996,

S. 25; Mank, 1991, S. 47). Die Qualität der Beziehungen des Unternehmers entscheidet wesentlich über den Unternehmenserfolg (Clasen, 1992, S. 18). Weisungen und Kontrollen erfolgen in direktem und personenbezogenen Kontakt. Diese Bedeutung persönlicher Beziehungen kann eine Stärke, aber auch eine Schwäche der KMU sein (Mank, 1991, S. 57). So kann eine persönliche Arbeitskultur zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter führen, wenn die Beziehungen zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern gut sind (Bickel, W., 1981, S. 182; Jenner, F., 1996, S. 25; Weber, T., 1989, S. 15). Bei den Mitarbeitern kann als Folge eine vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation entstehen (Bickel, W., 1981, S. 182; Pfohl, H.-Ch., 1997, S. 22). Andererseits kann der enge Kontakt und die direkte Nähe zu Familienproblemen auch zu einer Belastung werden (Meier, 1991, S. 5). JUTZI verweist darauf, dass aufgrund der geringen Zahl der Mitarbeiter und der persönlichen Kontakte in KMU Gruppenphänomene zu beobachten sind. Häufig ist ein starker Gruppendruck festzustellen, so dass Meinungen und Verhaltensweisen sich tendenziell angleichen. Dies erschwert eine Veränderung erprobter Muster (Jutzi et al., 2000, S. 20). Auch auf Lieferanten- und Kundenseite sind persönliche Beziehungen charakteristisch, die aber nicht immer zu lukrativen Geschäftsbeziehungen führen.

Hohe Flexibilität: In KMU herrschen kurze, persönliche und informale Informationswege vor; die Entscheidungsfindung und -durchsetzung erfolgt in kurzer Zeit (Ackermann/Blumenstock, 1993, S. 9; Jenner, 1996, S. 25; Großmann, 1998, S. 10; Hinderer, 1984, S. 12; Pfohl, 1997a, S. 20; Weber, 1989, S. 15). Kennzeichnend für KMU ist weiterhin eine schnelle Reaktionsfähigkeit (Meier, 1991, S. 5; Jutzi et al., 2000, S. 18), da die Spezialisierung auf Teilfunktionen in KMU nicht so weit fortgeschritten ist. Auch besitzen Improvisation und Intuition einen hohen Stellenwert, so dass eine Anpassung an Konjunkturschwankungen und Umweltveränderungen leichter gelingen kann als bei Großunternehmen (Jenner, 1996, S. 25; Mugler, 1999, S. 20). Diese Eigenschaften von KMU werden zunehmend von größeren Unternehmen als Stärke erkannt und durch Konzepte wie z. B. Lean Management zu imitieren versucht (Eckardstein, 1988, S. 60). Einige Autoren bezweifeln allerdings, ob Flexibilität als ein bestimmendes Merkmal für KMU angesehen werden kann. Als Gegenargument wird angeführt, dass die Unternehmer sich emotional nicht von Produkten lösen können, die ihre erfolgreichen Lebensphasen überschritten haben und dass sie keine strategische Produktpolitik betreiben. Zudem setze eine kontinuierlich Anpassung an veränderte Kundenwünsche auch eine systematische Planung voraus, die in KMU selten gegeben sei (Mank, 1991, S. 47).

Multidimensionales Zielsystem: Das Unternehmen stellt für den Unternehmer i. d. R. seine dauerhafte Lebensaufgabe dar (Gantzel, 1962, S. 280). Darüber hinaus ist sie auch häufig seine Existenzgrundlage, so dass ein angemessener Gewinn angestrebt wird.

Daneben besitzt der Unternehmer weitere nicht monetäre Ziele, wie z. B. das Streben nach Autonomie, Verantwortung gegenüber seiner Familie, seinen Mitarbeitern und der ökologischen und gesellschaftlichen Umwelt (Bussiek, 1996, S. 18 f.; Gantzel, 1962, S. 281). Er besitzt einen „Rest an Menschlichkeit“, einen starken Familiensinn und billigt auch Konkurrenten eine Existenzberechtigung zu (Bussiek, 1996, S. 20; Gantzel, 1962, S. 281).

Dieser qualitative Merkmalskatalog von KMU reflektiert den Stand der diesbezüglichen wissenschaftlichen Diskussion und nimmt eine Wertung nach der Häufigkeit der Nennungen vor. Dabei musste berücksichtigt werden, dass durch diese Aggregation der in der Literatur verwendeten Kriterien ggf. bestimmte Merkmale nicht aufgenommen werden können, die aber trotzdem in Wissenschaft und Praxis als besonders relevant angesehen werden.

3.2.2 Evaluation im Rahmen von Experteninterviews

Die Validität dieser zusammenfassenden Darstellung von KMU-Besonderheiten wurde aus den oben genannten Gründen in einem aufbauenden Schritt überprüft. Im Rahmen von strukturierten Interviews wurden die durch die Aggregation entstandenen Oberkriterien mit ausgewählten Experten, Unternehmensvertretern, Forschern, Beratern und auch Zertifizierern von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, im Rahmen von 47 Interviews diskutiert (Funck et al., 2002, S. 30 ff.). Ziel war es, mit Hilfe dieser erneuten Evaluationsschleife die Aussagenbezogenheit der Definitionskriterien zu sichern.

Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass die befragten Experten zu einem großen Anteil den vorgegebenen Kriterien zustimmten. Die Oberkategorie „multidimensionales Zielsystem“ wurde jedoch von den Experten als Abgrenzungskriterium für KMU mehrheitlich abgelehnt. Häufig wurde das Argument vorgebracht, dass die Komplexität und Vielschichtigkeit der Zielsetzung nicht unbedingt kennzeichnend für KMU seien, sondern unabhängig von der Einteilung in KMU oder Großunternehmen variieren könne. Über die vorgegebenen Kriterien hinaus wurden einige Ergänzungsvorschläge gemacht, die sich jedoch überwiegend einem der vorgegebenen Oberkriterien zuordnen ließen. Einer der genannten Aspekte erweitert den durch die Aggregation entstandenen Definitionsrahmen jedoch und wurde von den Experten als äußerst charakteristisch für KMU eingeordnet. Daher sollte das Merkmal **“Ressourcenknappheit”** als Element einer umfassenden Definition ergänzt werden. Es wird auch in der Literatur beschrieben, wurde dann aber aufgrund einer relativ geringen Zahl an Nennungen ausgeklammert.

Der Mangel an Ressourcen wird von einigen Autoren als zentrales Charakteristikum der KMU angesehen: “We would argue, though, that the very size of small businesses creates a special condition – which can be referred to as *resource poverty* – that distinguishes them from their larger counterparts and requires some very different manage-

ment approaches (Welsh/White, 1981, S. 18)”. Die geringe Kapazität der kleinen und mittleren Unternehmen spiegelt sich in Engpässen in Bezug auf Personal, Kapital und Information wider (Bussiek, 1996, S. 19). Mitarbeiter können kaum für Projekte freigestellt werden, die keine direkten Bezug zum Tagesgeschäft haben (Frank, 1996, S. 49). Das Unternehmen verfügt zudem nur über eine geringe Kapitaldecke bzw. geringe finanzielle Ressourcen (Bussiek, 1996, S. 20; Bickel, 1981, S. 182; Clasen, 1992, S. 19; Hamer, 1987, S. 52; Hennings, 1983, S. 56; Jenner, 1996, S. 25) und hat kaum Möglichkeiten, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren (Hennings, 1983, S. 48; Wittlage, 1987, S. 564). Darüber hinaus tragen KMU ein höheres finanzielles Risiko, da sie im Gegensatz zu Großunternehmen temporäre Verluste nicht mit Gewinnen aus anderen Unternehmenssparten kompensieren können. Daher ist die Gefahr einer Insolvenz für diese Unternehmen schneller gegeben (Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 35). Nach Meinung der Experten liegt die bereits erläuterte mangelnde Managementkompetenz vor allem darin begründet, dass die wesentlichen Informationsgrundlagen gänzlich fehlen (Besselmann/Friedrich, 1987, S. 64; Bussiek, 1996, S. 19) oder die Kapazität für die Aufnahme und Verarbeitung der relevanten Informationen nicht ausreicht (Mank, 1991, S. 52). Dies birgt das Risiko einer Selbstüberschätzung bzw. falscher Entscheidungen, die aufgrund der geringen zeitlichen und personellen Kapazität auch nur schlecht ausgeglichen werden können (Bussiek, 1996, S. 19; Pfohl, 1997, S. 19). Potenzielle Flexibilitätsvorteile können aufgrund fehlender Information häufig nicht ausgeschöpft werden (Pfohl, 1997, S. 19; Stadelmann, 1996, S. 18; Wank, 1994, S. 16).

Die Überprüfung der auf der Basis einer Literaturanalyse entwickelten Definition durch qualitative Experteninterviews hat zusammenfassend eine große Zustimmung zu den vorgegebenen Kriterien aufgezeigt. Die Aussagen führen jedoch zu einer Anpassung der Definition, so dass das Kriterium eines mehrdimensionalen Zielsystems ausgeklammert wird. Die geringe Anwendung moderner Managementmethoden wurde als typisch für KMU angesehen, aber unter das Oberkriterium eines generellen Mangels an Ressourcen gefasst, da dieses Merkmal letztlich zu Problemen hinsichtlich der Beschaffung und Auswertung von Informationen führt. Als Endergebnis dieses mehrstufigen Entwicklungsprozesses konnten die folgenden qualitativen Beschreibungsmerkmale von KMU als besonders relevant beurteilt werden:

- Dominanz der Geschäftsleitung,
- flache Organisation,
- hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen,
- hohe Kundennähe,
- hohe Flexibilität,
- Ressourcenmangel in Bezug auf Kapital, Mitarbeiter und Information.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien kann eine qualitativ orientierte Definition von KMU formuliert werden:

Kleine und mittlere Unternehmen werden durch die Geschäftsleitung dominiert, die sich häufig aus den Eigentümern zusammensetzt oder von diesen stark beeinflusst wird. Sie haben eine flache Organisation und zeichnen sich durch Flexibilität und Kundennähe aus. Persönliche Beziehungen interner und externer Art sind für den Geschäftserfolg von großer Bedeutung. Durch einen Mangel an Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter und Informationen) wird eine professionelle Unternehmensführung erschwert, was insbesondere durch die mangelhafte Anwendung moderner Managementmethoden zum Ausdruck kommt.

4 Schlussfolgerungen für die wissenschaftliche Forschung

Die Definition von KMU ist bisher wenig einheitlich erfolgt. Es existiert eine Vielzahl von quantitativen und qualitativen Kriterien, die in der KMU-Forschung nach unterschiedlichen Kriterien und in Abhängigkeit des Forschungsziels ausgewählt werden. In der Konsequenz ist die Vergleichbarkeit der Forschung nur unzureichend gewährleistet. Der vorliegende Forschungsbericht hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, die vorhandene Ansätze kritisch zu beurteilen und daraus Empfehlungen für eine Vereinheitlichung der Definition abzuleiten.

Die Zweckmäßigkeit der in der Literatur verwendeten Kriterien wurde in Bezug auf ihre Aussagekraft und ihre Anwendbarkeit, d. h. Möglichkeit, Aufwand und Genauigkeit der Erhebung, beurteilt. Dabei zeichnen sich quantitative Kriterien durch ihre vergleichsweise gute Anwendbarkeit aus. Dies gilt vor allem für das Kriterium "Mitarbeiterzahl", da Informationen über die Anzahl der Beschäftigten eines Unternehmens häufig öffentlich zugänglich sind und daher mit relativ geringem Aufwand erhoben werden können. Andere quantitative Kriterien stehen häufig nur unternehmensintern zur Verfügung und erschweren daher einen unternehmensübergreifenden Vergleich. Um die Selektionskraft einer quantitativen Definition zu erhöhen, wird empfohlen, neben der Mitarbeiterzahl ein weiteres Kriterium, wie z. B. die Umsatzhöhe, zu verwenden, wie dies in den Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und der Europäischen Kommission geschehen ist.

Im Anschluss an die Auswahl von Kriterien müssen relevante Schwellenwerte bestimmt werden. Auch für diesen Aspekt gibt es keine einheitliche, empirisch abgesicherte Festlegung. Die von der Europäischen Union empfohlenen Schwellenwerte von 250 Mitarbeitern und 50 Mio. € Umsatz werden insofern als zweckmäßig angesehen, als dass von dieser europäischen KMU-Definition eine starke Signalwirkung zu erwarten ist. Amtliche Statistiken in Deutschland basieren jedoch noch auf der Abgrenzung des

Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, die andere Schwellenwerte definiert. Eine europaweite Angleichung der gebräuchlichen Definition kann langfristig eine bessere Vergleichbarkeit von nationalen und europäischen Statistiken bewirken und wäre daher wünschenswert.

Für branchenübergreifende empirische Untersuchungen sollten die Schwellenwerte in Abhängigkeit vom Wirtschaftssektor variiert werden, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Generell werden die quantitativen Ansätze aber wegen ihrer geringen Aussagekraft kritisiert, da keine Rückschlüsse auf das Verhalten von KMU gezogen werden können. Wesentliche Kritikpunkte sind vor allem die Willkür der Abgrenzung und vor allem eine mangelnde Selektionskraft, da die existierenden quantitativen Definition nur einen marginalen Anteil aller Unternehmen ausgrenzen. Die wissenschaftliche Analyse einer so großen Gruppe verspricht daher keinen Erkenntnisgewinn im Vergleich zu einer umfassenden Betrachtung aller Unternehmen.

Die wissenschaftliche Forschung, die sich mit größenspezifischen Besonderheiten in Bezug auf das Management auseinandersetzt, sollte daher aufgrund der höheren Aussagekraft auf eine überwiegend qualitative Definition zurückgreifen. Nur die Beschreibung von KMU mit Hilfe von typischen Besonderheiten ermöglicht Aussagen zu konzeptionellen Aspekten, wie z. B. der Unternehmensführung. In Bezug auf die Erhebungsmöglichkeit bzw. den Erhebungsaufwand ist die Anwendung der qualitativen Kriterien problematischer, da sie sich einer empirischen Überprüfung im Sinne von statistischen Analysen entzieht. Die erhaltenen Forschungsergebnisse können jedoch durch qualitative Überprüfungsmethoden, wie z. B. Interviews, evaluiert werden.

In dem vorliegenden Bericht ist die KMU-Forschung im Hinblick auf die Eigenschaften der betrachteten Unternehmen analysiert worden. Die Gesamtheit dieser Kriterien konnte in einem mehrstufigen Aggregations- und Evaluationsprozess auf sechs Kriterien verdichtet werden, welche als Grundlage einer qualitativ ausgerichteten Definition dienen. Diese Definition weist eine hohe Aussagenbezogenheit auf, da auf diese Weise eine Gruppe von Unternehmen selektiert wird, die sich sowohl in ihrer Organisation als in ihrem Marktverhalten gleichen und dadurch einer wissenschaftlichen Forschung zugänglich werden.

Die Klassifizierung von Unternehmen mit Hilfe der qualitativen Kriterien ist gegenwärtig mit einem deutlich höheren Aufwand verbunden. Es fehlen problemgerechte Indikatoren, um die Merkmale zu operationalisieren. Hinsichtlich der Erhebungsbezogenheit besteht damit weiterer Forschungsbedarf, um die Anwendung der Definition zu erleichtern und damit eine empirische Überprüfung getroffener Aussagen zu ermöglichen.

Anhang 1: Analyisierte Quellen zur KMU-Definition

- Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (1993)
- Aengenendt, R. (1962)
- Besselmann, K.; Friedrich, W. (1987)
- Bickel, W. (1981)
- Boes, A.; Knöß, P.; Nispel, A. (1991)
- Bussiek, J. (1996)
- Clasen, J. P. (1992)
- Eckardstein, D. v. (1988)
- Frank, G. P. (1996)
- Gantzel, K.-J. (1962)
- Großmann, A. (1998)
- Gruhler, W. (1984)
- Hamer, E. (1987)
- Hennings, R. (1983)
- Hinderer, M. (1984)
- Howaldt, S. D. (1994)
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn; Hauser, H.-E. (2000)
- Jenner, F. (1996)
- Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000)
- Lemcke, U. (1998)
- Link, J. (1988)
- Lux, W. (1996)
- Mank, P. (1991)
- Marwede, E. (1983)
- Mayer, F. (1995)
- Meier, H. (1991)
- Mugler, J. (1999)
- Pfohl, H.-C. (1997)
- Pleitner, J. (1995)
- Stadelmann, M. (1996)
- Wank, L. (1994)
- Weber, T. (1989)
- Welsh, J. A.; White, J. F. (1981)
- Wiethoff, H. (1991)
- Wörwag, S. (1996)
- Wittlage, H. (1987)
- Zander, E. (1989)

Anhang 2: Überblick über Eigenschaften von KMU

Im strengen Sinne quantitative Merkmale
Geringe Anzahl von Beschäftigten
Geringe Ausbringungsmengen
kleindimensionierte Nachfrage in räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegmenten
Marktposition
Kleiner Marktanteil
schwache Position am Beschaffungsmarkt
geringe Mengenrabatte in der Beschaffung
schwache absatzseitige Marktposition
häufig in Marktnischen tätig
Geringe finanzielle Ausstattung
Geringe Verhandlungsmacht
Wettbewerbsstellung im Absatz sehr uneinheitlich
Anwendung von Managementmethoden / Unternehmensplanung
Kaum (strategische) Planung
Mangelnde informatorische Absicherung von Entscheidungen
Kurzfristige Orientierung
Keine systematische Marktbeobachtung
Schwerpunkt auf der Ausführung der operativen logistischen Tätigkeit
Geschäftsleitung unterzieht sich nur selten einer Selbstkontrolle
überwiegend breites Fachwissen
Mangelnde Unternehmensführungskennntnisse
Kontrollsysteme fehlen häufig
Keine Dokumentation von Abläufen und Wissen
Keine systematischen Logistikkonzepte
Informationsmangel führt zu Selbstüberschätzung
Unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile
KMU sind aufgrund mangelnder Planung von plötzlichen Marktveränderungen stärker betroffen
Nachfolgeproblem
Dominanz der Geschäftsleitung
Einheit von Leitung des Betriebes, Selbständigkeit der Entscheidung und Tragen von Verantwortung
Persönlichkeit des Unternehmers hat zentrale und beherrschende Bedeutung
Unternehmer ist ständig im Unternehmen anwesend, nimmt unmittelbar am Betriebsgeschehen teil
Nur eine oder wenige Personen in der Unternehmensleitung
Geringe Delegationsbereitschaft
Eigentümer ist wesentlich an der Geschäftsleitung beteiligt
Unternehmer vereinigt Kapital und Führung
Patriarchalische Führung
Entscheidungscentralisation, Unternehmer entscheidet
Überlastung durch Funktionshäufung, eine Arbeitsteilung erfolgt nur personenbezogen

Prädominanz von persönlichen Kontakten, personal geprägte Betriebsgemeinschaft
Führungspotenzial nicht austauschbar
Hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen
Persönliche Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern
Betriebsgemeinschaft mit häufig familiären Charakter
starkes Zusammengehörigkeitsgefühl
gutes Betriebsklima
interessante Tätigkeiten
i. d. R. hohe Identifikation zwischen Arbeitnehmer und Produkt seiner Arbeit
häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften
wenig Akademiker
vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit
überwiegend breites Fachwissen vorhanden
wenig Spezialwissen
hohe Arbeitsmoral/wenig Fehlzeiten
Weisungen und Kontrollen erfolgen in direktem personenbezogenen Kontakt
Bessere Motivationsmöglichkeiten
Organisation
Überschaubare Unternehmensstruktur
kaum Abteilungsbildung
auf Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem
inhaberorientierte Führungsstruktur
keine institutionalisierte Logistikabteilung
geringere Komplexität, Varietät des Systems ist geringer, System ist einfacher strukturiert
keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung
geringe Arbeitsteilung
selten Stabstellen
wenige Hierarchiestufen
Geringer Formalisierungsgrad /keine formalisierte Managementstruktur
begrenzte organisatorische Mittel
kaum Koordinationsprobleme
Flexibilität
hohe Flexibilität
Anpassungsfähigkeit an Konjunkturschwankungen / Umweltveränderungen
Kurze, auch informale Informationswege, die persönlich gestaltet werden
rasche Umsetzung von Entscheidungen
schnelle Entscheidungsfindung
große Bedeutung von Improvisation und Intuition
flexible Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten
Geringe Flexibilität durch mangelnde Planung
Kundennähe
persönliche Einzelumwerbung unter maßgeblicher Mitwirkung des Unternehmers
Persönliche Beziehungen des Unternehmers entscheiden maßgeblich über den Unternehmenserfolg
individualisierte, differenzierte Leistungen
Unternehmer verfügt über Netz von persönlichen Kontakten zu Kunden, Lieferanten und rel. Öffentlichkeit / dieser Kontakt ist enger als bei Managern von Großunternehmen
Ressourcenknappheit
Kapitalrentabilität rel. unbedeutend

Eigenfinanzierung
kein bzw. geringer Zugang zum anonymen Kapitalmarkt
geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen
Begrenzte personelle Ressourcen
Nachteile in Bezug auf die Akquisition von Mitarbeitern
Informationsmangel
Eigenschaften des Unternehmers
Unternehmer trägt unternehmerisches Risiko
Unternehmung stellt während ihrer Lebensdauer wichtigstes Lebenswerk dar
Eigentümerunternehmer ist Gründer, Gründernachfolger oder Aufbauer
starke persönliche Bindung
Der Unternehmer ist ein leistungsfähiger Experte mit einer hohen fachlichen Qualifikation
Mangelnde Weiterbildung des Unternehmers
Unternehmer hat fachliche orientierte Berufsausbildung/technische Ausbildung
Unternehmer ist häufig überlastet
Multidimensionales Zielsystem
Entscheidende bzw. einzige Einnahmequelle
Streben nach Autonomie
Unternehmer besitzt vorsichtige Risikobereitschaft
Entweder sehr risikofreudiges oder sehr risikoaverses Vorgehen
Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern und Familie
Rest von Menschlichkeit
Gewinnoptimierung unter Berücksichtigung von privaten Zielen (Familie, Gesellschaft, Umwelt etc.)
Anerkennung der Existenzberechtigung der Konkurrenten
Unternehmer ist bodenständig und beharrlich
Unternehmer wünscht überschaubares Unternehmen (nicht zu starkes Wachstum)
Unternehmer besitzt Kapitalinteresse
Verbindung von wirtschaftlicher Existenz des Inhabers und des Unternehmens
Unternehmer ist tendenziell koalitionsunwillig
Unternehmer und seine Familie
Unternehmer besitzt starken Familiensinn
weitere Familienmitglieder sind in dem Unternehmen beschäftigt
Unternehmen und Privathaushalt sind eng verbunden
Unternehmensräumlichkeiten befinden sich auf dem eigenen Grundstück
Unternehmer möchte das Unternehmen an Familienmitglieder vererben
Innovationen
hoher Innovationsgrad
kurzfristig -intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung
fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung
relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung
überwiegend Universalmaschinen
häufig langfristig an eine bestimmte Basisinnovation gebunden
sonstige Aspekte
vorherrschend personales Wirtschaftsprinzip
keine Minderunternehmung

Personalunternehmung
Eigentümerunternehmer
geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge
Unternehmung ist arbeitsintensiv, stark proportionale Kostenstruktur
begrenzter Lebenslauf ist systemimmanent; das Unternehmen wächst oder stirbt
das Unternehmen ist unabhängig von Dritten
Extreme Verhaltensweisen in Bezug auf die Entsorgung
rein spekulative Einkäufe sind selten
häufig auftragsbezogene Beschaffung

Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (1993)

Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen - Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 3-70.

Aengenendt, R. (1962):

Die Funktion der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Bonn

Besselmann, K.; Friedrich, W. (1987)

Innovation und Qualifikation in Klein- und Mittelbetrieben - Teil II Strategien zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Untersuchung im Auftrag des RKW, Köln.

Bickel, W. (1981)

Der gewerbliche Mittelstand heute - Definition und Einordnung, ZO, Nr. 4, S. 181-184.

Boes, A.; Knöß, P.; Nispel, A. (1991)

Personalentwicklung und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Eschborn.

Bussiek, J. (1996)

Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien.

Clasen, J. P. (1992)

Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden.

Die Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001)

Entwurf einer Empfehlung der Kommission zur Änderung der Empfehlung 96/280/EG betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel.

Eckardstein, D. v. (1988)

Neue Akzente in der künftigen Personalpolitik mittelständischer Unternehmen?, in: Berthel, J. (Hrsg.), Mittelständische Unternehmen - Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokio, S. 58-67.

Frank, G. P. (1996)

Defizite in der betrieblichen Weiterbildung bei kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Studie mit Unternehmensbefragung, Berlin.

Frankenreiter, J. (1993)

Effiziente Weiterbildung im mittelständischen Unternehmen, in: Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 197-220.

Funck, D.; Friese, A.; Mayer, M.; Rohlfing, M.; Schwendt, S. (2002)

Integrierte Managementsysteme in der Diskussion: Erkenntnisse aus 47 internationalen Experteninterviews unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Göttingen.

Gantzel, K.-J. (1962)

Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln, Opladen.

Großmann, A. (1998)

Flexibles Qualitätsmanagementsystem für kleine und mittlere Unternehmen, Kassel.

Gruber, M. (2000)

Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Wiesbaden.

Gruhler, W. (1984)

Wirtschaftsfaktor Mittelstand: zu Wesen und Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.

Haake, K. (1987)

Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin, München, St. Gallen.

Hamer, E. (1987)

Das Mittelständische Unternehmen: Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart.

Hamer, E. (1997)

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, S. S. 27-50.

Hennings, R. (1983)

Entwicklung und Deckung des Kapitalbedarfs kleiner und mittlerer Unternehmen im Innovationsprozess, Frankfurt.

Hinderer, M. (1984)

Die mittelständische Unternehmung: Selbstverständnis in der Marktwirtschaft; Analyse und Strategie, München.

Hollander, E. D. (1968)

The Future of Small Business, New York.

Howaldt, S. D. (1994)

Sanierungsakquisitionen bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Hallstadt.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn; Hauser, H.-E. (2000)

SMEs in Germany - Facts and Figures 2000, Bonn.

Jenner, F. (1996)

Umweltbewusstes Management für Klein und Mittelunternehmen (KMU) der Güterproduktion, Bern, Stuttgart, Wien.

Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000)

Lernen kleine Unternehmen anders?, Berlin.

Kailer, N. (1998)

Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen, Internationales Gewerbearchiv, Nr. 2, S. 100-117.

Lemcke, U. (1998)

Beitrag zur Unternehmensanalyse hinsichtlich einer Produktionsinternationalisierung für kleine und mittlere Unternehmen, Düsseldorf.

Link, J. (1988)

Moderne Planungsmethoden im Mittelstand. Beispiele und konzeptionelle Überlegungen, Heidelberg.

Lux, W. (1996)

Der Einfluss von Total Quality Management auf die organisatorische Gestaltung von kleinen und mittleren Unternehmen, Bern.

Mank, P. (1991)

Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen. Eigenarten - Versäumnisse - Chancen, Frankfurt a. M.

Marner, B.; Jaeger, F. (1990)

Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmer: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Berlin.

Marwede, E. (1983)

Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen - eine Literaturanalyse, Augsburg.

Mayer, F. (1995)

KMU-spezifisches Marketing - Grundlagen und Einsatz am Beispiel einer privaten Weinkellerei, Hallstadt.

Meier, H. (1991)

Personalentwicklung: Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden.

Mugler, J. (1999)

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien, New York.

Obermann, D. (1996)

Eine Analyse der Beschäftigungsprobleme kleiner Unternehmen, Frankfurt am Main, Berlin, New York, Paris, Wien.

Pfohl, H.-C. (1997)

Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, S. 1-26.

Pleitner, H. J. (1981)

Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben, Berlin, München, St. Gallen.

Pleitner, J. (1995)

Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin, München, St. Gallen.

Schneebach, D. (1997)

Rechtsformwahl und Rechtsformwechsel mittelständischer Unternehmen. Auswahlkriterien, Steuerplanung, Gestaltungsempfehlungen, Herne, Berlin.

Schneider, D. (1993)

Empirie der Personalplanung in mittelständischen Unternehmen, in: Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 121-134.

Stadelmann, M. (1996)

Informationstechnologie als Hilfsmittel der Führung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Ansätze für die informationstechnologisch unterstützte organisatorische Gestaltung der Führungstätigkeit, Bern, Stuttgart, Wien.

Steiner, J.; Börstler, B.; Reske, W. (1979)

Die Entwicklung von Unternehmen und Umsätzen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970-1976 auf der Basis nominaler und realer Daten: Mittelstandsstatistik, Göttingen.

Wank, L. (1994)

Zur Implementation betriebswirtschaftlicher Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen: Barrieren, Hemmnisse, Strategien, München.

Weber, T. (1989)

Wettbewerbsvorteil durch Personalcomputer - Ein Konzept für den strategischen PC-Einsatz in Kleinbetrieben, Frankfurt a. M.

Weingärtner, M. (1995)

Betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsberatung in mittelständischen Unternehmen, Köln.

Welsh, J. A.; White, J. F. (1981)

A small business is not a little big business, Harvard Business review, Nr. 7, S. 18-28.

Wiethoff, H. (1991)

Risk Management auf spekulativen Märkten. PC gestützte Rohstoffpreis- und Devisenkurssicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Heidelberg.

Wirth, B. (1995)

Strategieberatung von Klein- und Mittelunternehmen. Ein umfassendes Konzept zur Unterstützung von KMU bei der strategischen Führung, Hallstadt.

Wittlage, H. (1987)

Die Organisation mittelständischer Unternehmen, BFuP, Nr. 6, S. 562-583.

Wörwag, S. (1996)

Entwicklung und Umsetzung von Servicestrategien in Klein- und Mittelunternehmen, Bamberg.

Wossidlo, P. R. (1993)

Mittelständische Unternehmungen, in: Wittmann, W. K., W.; Köhler, R.; Küpper, H.-U.; Wysocki, K. v. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Stuttgart, Sp. 2888- 2898.

Zander, E. (1989)

Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg im Breisgau.

Internet-Quellen**Europäische Kommission:**

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/):

Europa-Agentur für Handwerk und KMU:

www.handwerk-nrw.de/x-datenbanken/report/report-inhalt.php3?nr:250 vom 21.02.2002).

Institut für Mittelstandsforschung Bonn:

<http://www.ifm-bonn.org/dienste/daten.htm>

Die Autoren

Dr. Dirk Funck

Geb. 1966 in Cuxhaven. Wissenschaftlicher Assistent und Lehrbeauftragter am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme, Ökologisches Marketing, Vertikaler Wettbewerb.

Dipl.-Hdl. Martina Rohlfing

Geb. 1974 in Bad Oeynhausen. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme in KMU, Gestaltung von Lernprozessen.

Adresse des Instituts

Universität Göttingen
Institut für Marketing und Handel
Lehrstuhl Prof. Dr. Bartho Treis
Nikolausberger Weg 23
37073 Göttingen
Tel.: 0551 / 39-4447
Fax: 0551 / 39-4446
e-mail: dfunck@gwdg.de

Internet

Lehrstuhl: <http://www.handel.uni-goettingen.de>
Projekt: <http://www.ims-research.de>