

Kleine und mittlere Unternehmen: Unternehmensgröße als Chance oder Handicap?

Kleine und mittlere Unternehmen, auch als KMU bezeichnet, sind eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft. Im Jahr 1999 gab es in Deutschland 3,2 Millionen KMU. Das sind 99,3 % aller zur Mehrwertsteuer veranlagten deutschen Unternehmen. Sie erzielten 44,8 % aller der Mehrwertsteuer unterliegenden Umsätze. Die KMU beschäftigten 1999 69,3 % aller Arbeiter und Angestellten sowie 80 % aller Auszubildenden (Hauser, 2000).

Der deutsche Mittelstand genießt auch international einen guten Ruf. Er ist bekannt für seine Innovationsfähigkeit, Kundennähe und Leistungsfähigkeit. Andererseits haben kleinere Unternehmen Nachteile, die es ihnen erschweren, mit den Großen ihrer Branche Schritt zu halten. Dieser Artikel untersucht die Vor- und Nachteile, die sich aus der spezifischen Unternehmensgröße kleiner und mittlerer Unternehmen ergeben.

Was ist klein?

Um die besonderen Stärken und Schwächen kleiner und mittlerer Unternehmen zu beschreiben, muss zunächst bestimmt werden, wann ein Unternehmen als klein oder mittelgroß gilt.

In der Literatur findet man eine Vielzahl von Definitionen. Sie stützen sich meist auf quantitative Merkmale wie die Anzahl der Mitarbeiter, den Jahresumsatz oder die Bilanzsumme. Einige Definitionen nutzen darüber hinaus qualitative Merkmale, um diese Unternehmensgruppe zu beschreiben. Die folgende Auswahl gibt einen kleinen Einblick in die möglichen Begriffsbestimmungen:

Definition von	Kriterien	Kleines Unternehmen	Mittleres Unternehmen
Europäische Kommission	Anzahl Mitarbeiter	50	250
	Umsatz in Mio ECU	7.0	40.0
	Bilanzsumme in Mio ECU	5.0	27.0
HGB	Anzahl Mitarbeiter	50	250
	Umsatz in Mio ECU	5.4	21.7
	Bilanzsumme in Mio ECU	2.7	10.7
Definition von	Mikrounternehmen	Kleines Unternehmen	Mittleres Unternehmen
	Anzahl Mitarbeiter		
US Small Business Administration	1 - 19	20 - 99	100 - 499
UK Department of Trade and Industry	1 - 9	10 - 49	50 - 249
Eurostat	1 - 9	10 - 99	100 - 499

Sämtliche quantitativen Kriterien sind m.E. mit einer gewissen Vorsicht zu verwenden. Dabei sollten insbesondere branchenspezifische Unterschiede beachtet werden: ein Autohändler mit 250 Mitarbeitern ist im Vergleich zu anderen Autohändlern sehr groß; während ein Autohersteller mit 250 Mitarbeitern zu den Kleinen seiner Branche zählt. Die Kriterien der Bilanzsumme und des Jahresumsatzes halte ich fast nur für statistische Zwecke geeignet. Diese Zahlen allein geben kaum Auskunft über die Finanzkraft eines Unternehmens. Es ist jedoch gerade die fehlende Finanzkraft, die kleinen Unternehmen im Vergleich zu größeren Probleme bereitet. Eine aussagefähigere Messgröße wäre der Cash Flow; er ist allerdings

statistisch schwerer zu erheben und unterliegt mehr als die durch Rechnungslegungsgrundsätze bestimmten Größen Umsatz und Bilanzsumme der individuellen Gestaltungsfreiheit.

Den meisten qualitativen Definitionen ist gemeinsam, dass sie auf die enge Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Eigentümer abstellen. KMU sind i.d.R. unabhängige Unternehmen, d.h., sie befinden sich im Eigentum einzelner Personen, einer Familie oder eines eng begrenzten Personenkreises. Dies spiegelt z.B. auch die Definition der Europäischen Kommission wieder, die neben den o.g. quantitativen Kriterien verlangt, dass sich ein KMU nicht zu mehr als 25 % im Besitz eines größeren Unternehmens befinden darf. Als weiteres Kriterium wird gelegentlich genannt, dass KMU in ihrer Branche keine dominante Stellung einnehmen bzw. im Vergleich zu anderen Unternehmen dieser Branche relativ klein sind. Diese Argumentation vernachlässigt jedoch gerade die hochspezialisierten Nischenanbieter, die als Mittelständler in ihrem Sektor zu den Weltmarktführern gehören können.

Die dargestellte Vielfalt der Definitionen resultiert aus den unterschiedlichen Erfordernissen ihrer Nutzer. Sie werden meist für statistische Zwecke benötigt oder, wie im Fall der Europäischen Kommission, zur Bestimmung des Kreises förderfähiger Unternehmen. Im Allgemeinen wird man ein Unternehmen als KMU verstehen, wenn es nicht mehr als 250 bis 500 Mitarbeiter hat und sich nicht im (Mehrheits-)Besitz eines größeren Unternehmens befindet. Dieses Unabhängigkeitskriterium ist wichtig, da durch die Zugehörigkeit zu einem größeren Konzern viele der im Folgenden beschriebenen KMU-typischen Eigenschaften erheblich beeinflusst werden können.

Klein und/oder unternehmerisch?

Mehr als im Deutschen unterscheidet man im englischen Sprachgebrauch zwischen „small business“ und „entrepreneurial business“. Ein „entrepreneurial business“, also eine unternehmerische Firma, strebt grundsätzlich nach Wachstum und Profitabilität. Dagegen muss ein nicht so unternehmerisch veranlagtes Unternehmen nicht notwendig nennenswert wachsen. Der Eigentümer erwartet in diesem Fall lediglich eine normale Wachstums- und Ergebnisentwicklung, die den Bestand des Unternehmens und seinen Lebensunterhalt sicherstellt.

Ein KMU kann also sehr unternehmerisch („entrepreneurial“) sein, muss es aber nicht. Im Gegenzug können unternehmerisch eingestellte Firmen groß oder klein sein. Der Grad des Unternehmergeistes in KMU wird wesentlich durch die Absichten und Erwartungen der Eigentümer beeinflusst. Bridge (1980) hat diese Erwartungen wie folgt kategorisiert:

Life-style Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• I.d.R. von Einzelpersonen geführt• Ist Bestandteil des Lebensstils, den der Eigentümer anstrebt, und unterstützt diesen• Oft im Bereich des Kunsthandwerks; der lebt Eigentümer mehr, um das Handwerk auszuüben, als dass er das Handwerk ausübt um zu leben• Die Geschäftsgrundlage ist wichtiger als die Erträge, die das Unternehmen hervorbringen kann
------------------------	---

Komfort-Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Bietet dem Eigentümer ein ausreichendes Niveau an Erträgen, um das von ihm gewünschte Lebensniveau zu gewährleisten • Das Ertragsniveau, das das Unternehmen bei einem angemessenen persönlichen Einsatz liefern kann, ist wichtiger als die inhaltliche Geschäftsgrundlage
Wachstumsorientiertes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Der Eigentümer möchte das Ertragspotential des Unternehmens maximieren und agiert dabei zukunftsorientiert.

Stärken und Schwächen

Viele KMU haben charakteristische Kompetenzen entwickelt, um erfolgreich gegen größere Wettbewerber bestehen zu können:

- Enge Kundenbeziehungen
- Kontinuierliche Innovation
- Nischenstrategien, Spezialisierung auf eng begrenzte Marktsegmente, in denen eine Spitzenposition eingenommen werden kann
- Ausgewählte und motivierte Mitarbeiter

Die speziellen Stärken und Schwächen, die KMU von größeren Unternehmen unterscheiden, ergeben sich wesentlich aus ihren typischen Eigenschaften, insbesondere aus den Eigentumsverhältnissen, ihrer Struktur und Größe. Sie alle haben positive und negative Auswirkungen

Aufgrund ihrer geringen Größe haben KMU meist einfache **Unternehmensstrukturen und –systeme**. Mintzberg (1999) beschreibt einfache Strukturen wie folgt: „... es hat wenig oder kein Personal und flache Hierarchien. Wenige Aktivitäten sind formalisiert. Planungsprozesse und Trainingsroutinen werden in minimalem Umfang angewendet. ... Die Macht konzentriert sich auf den Geschäftsführer, der sehr stark das Profil des Unternehmens prägt. ... Die Entwicklung von Strategien ist natürlich die Aufgabe des Geschäftsführers; dieser Prozess ist meist sehr intuitiv.“

Solche einfachen und zentralisierten Systeme ermöglichen ein hohes Maß an Flexibilität und kurze Reaktionszeiten. Sie sind die Grundlage für die Fähigkeit vieler KMU, sich schnell an veränderte Situationen anzupassen. Allerdings gründen sich diese Strukturen meist mehr auf die persönlichen Erfahrungen des Eigentümers, als auf objektive Gründe, und werden daher oft auch dann nicht geändert, wenn die Umstände dies verlangen würden. Oftmals ist die gesamte strategische Ausrichtung eines Unternehmens über einen langen Zeitraum hin von einer oder wenigen Personen abhängig.

KMU wurden oben als **unabhängig** und im Eigentum einzelner Personen oder Familien stehend beschrieben. Kets de Vries (1993) hat die folgenden Vor- und Nachteile von Familienunternehmen aufgeführt, die sich zweifellos auf andere privat geführte Unternehmen übertragen lassen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Perspektive • Verlässliche Unternehmenskultur, Grundlage für dauerhafte Beziehungen mit allen Geschäftspartnern • Starke Identifikation und hohes Engagement aller Mitarbeiter • Stabilität • Familienkultur als Basis für Stolz und höheres Durchhaltevermögen in schwierigen Zeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Statisches Denken • Entscheidungsprobleme, wenn Unternehmensziele mit den Familienzielen in Konflikt geraten • Schwerer Zugang zu Kapitalmärkten • Vetternwirtschaft • Nachfolgeprobleme

Gerade das Problem der Vetternwirtschaft muss sich keinesfalls auf leibliche Verwandte beschränken. Es zeigt, dass die stabilen Partnerschaften, die KMU oft eingehen, in eine Schwäche umschlagen können, wenn sie einseitig Freunde und Verwandte bevorzugen. Solche Situationen erschweren es Außenstehenden, mit dem Unternehmen in geschäftliche Beziehungen zu treten. Sie sind auch die eine der Ursachen für die Schwierigkeiten kleinerer Unternehmen, erfahrene externe Führungskräfte zu gewinnen.

Die **geringe Größe** von KMU führt oft zu Nachteilen bei Scaleneffekten. Hauser (2000) führt aus, dass die Größe nicht nur zu einer der größten Stärken von KMU – ihrer Fähigkeit zur Erbringung individualisierter und spezialisierter Leistungen – führt. Sie ist auch die Ursache, dass KMU kaum die Kostenvorteile der Massenfertigung nutzen können. Besonders schwerwiegend ist, dass einige Kostenarten in Relation zur Unternehmensgröße kaum variabel sind. Forschungs- und Entwicklungskosten sind ein Beispiel dafür. Forschung und Entwicklung sind die Grundlage für Innovation und Flexibilität; sie müssen jedoch in einer gewissen Größenordnung durchgeführt werden, um zu Ergebnissen zu führen. Im Zusammenspiel von geringeren Umsätzen und nicht reduzierbaren Kostenblöcken weisen KMU oft einen höheren Fixkostenanteil als Großunternehmen auf. Dies wiederum beeinflusst die Ertragskraft, den Cash Flow und die Fähigkeit, temporäre Verlustsituationen abzufangen.

Die dargestellten Besonderheiten führen in der Summe zum größten Problem von KMU: dem Mangel an Ressourcen. Der Begriff Ressourcen ist bewusst gewählt, da er nicht nur die finanzielle, sondern auch die personelle Ausstattung der Unternehmen betrifft.

Aufgrund der Präferenzen der Eigentümer und der börsenrechtlichen Minimalanforderungen haben KMU nur eingeschränkten Zugang zu den Kapitalmärkten. Daher sind sie in hohem Maße auf Bankkredite und die – oft begrenzten – finanziellen Mittel der Eigentümer angewiesen. Hauser (2000) weist außerdem darauf hin, dass KMU i.d.R. nur Erträge aus ihrer operativen Tätigkeit bzw. ihrem Kerngeschäft erzielen. Großunternehmen verfügen dagegen meist über Sonstige- und Finanzerträge und weisen eine bessere Eigenkapitalausstattung aus. Somit ist es für KMU schwieriger, Investitionen oder F&E-Projekte zu finanzieren.

Der Mangel an personellen Ressourcen betrifft insbesondere das Management und wichtige Unternehmensfunktionen wie Marketing, Finanzen oder Controlling. Viele Unternehmen haben nicht die finanziellen Möglichkeiten, externe Spezialisten einzustellen. Darüber hinaus haben gerade kleinere Unternehmen gar nicht den Bedarf für eine Vollzeitkraft in einer

Funktion wie Marketing oder IT. Im Ergebnis übernehmen meist andere Mitglieder der Belegschaft oder der Unternehmensleiter diese Aufgaben mit, auch wenn sie dafür nicht ausreichend qualifiziert sind. Die einfachen Unternehmensstrukturen unterstützen solche funktionsübergreifenden Aufgabenbereiche zwar, doch das Ergebnis ist häufig, dass die Unternehmen unter unzureichendem Fachwissen und unzureichenden personellen Kapazitäten leiden. Dies wirkt sich besonders stark auf einmalige Projekte wie die Einführung eines neuen Softwaresystems oder die Entwicklung der Unternehmenswebseite aus.

Die Notwendigkeit, externe Manager zu gewinnen, kann insbesondere in eigentümergeführten Unternehmen zum Problem werden. Selbst wenn der Eigentümer bereit ist, einen Teil seiner Aufgaben und Kompetenzen an einen „Unternehmensfremden“ abzugeben, sind solche Stellen durch die Dominanz des Eigentümers für Dritte oft nicht attraktiv.

Viele KMU sind sehr stark auf die Person des oder der Eigentümer ausgerichtet. Ihr wirtschaftlicher Erfolg und ihre Marktposition hängt daher in hohem Maße von der Weitsicht und den unternehmerischen Fähigkeiten dieses Personenkreises ab. Ein gut geführtes kleines oder mittleres Unternehmen kann die größenspezifischen Ressourcenprobleme durch eine intelligente Outsourcing-Politik, eine Fokussierung auf wenige ertragsstarke Kernkompetenzen und ein motivierendes Unternehmensklima weitgehend überwinden.

Zweifellos sehen sich KMU einer Anzahl von Problemen gegenüber, die für größere Unternehmen kaum von Bedeutung sind. Doch mangelnde Größe ist nicht notwendig gleichzusetzen mit Nachteilen und Schwierigkeiten. KMU sind oft sehr viel flexibler als Großkonzerne, die bei jeder Neuausrichtung eine Vielzahl von Interessen berücksichtigen müssen (Aufsichtsrat, Börsenanalysten, Gewerkschaften etc.). Die flachen Strukturen und Hierarchien ermöglichen nicht nur eine motivierende familiäre Unternehmenskultur, sondern auch einen problemlosen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch. Viele KMU haben stabile Kunden- und Lieferantenbeziehungen entwickelt, die eine gewisse geschäftliche Kontinuität und Planbarkeit gewährleisten. Sie haben die Möglichkeit, sich je nach Bedarf mit anderen Unternehmen zu Netzwerken und Kooperationen zusammenzuschließen, um auch größere Projekte bearbeiten zu können. Eine sehr erfolgreiche typische KMU-Strategie ist die Nischenpolitik, bei der die Unternehmen bestimmte Marktsegmente besetzen, die sie aufgrund ihrer Spezialisierung hervorragend bedienen können, die jedoch wegen ihres geringen Marktvolumens für größere Unternehmen eher unattraktiv sind.

Es ist offensichtlich, dass die besonderen Eigenschaften der KMU neben Problemen auch eine Vielzahl von Chancen bieten, die eine nachhaltige Unternehmensentwicklung gewährleisten. Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Nutzung dieser Potentiale ist wiederum eine qualifizierte Unternehmensführung. Es liegt in ihrer Hand, die KMU-typischen Stärken auszuspielen, um die KMU-typischen Schwächen zu überwinden.

Quellen:

Hauser, H.-E. 2000. SMEs in Germany. Facts and Figures 2000. IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, verfügbar unter www.ifm-bonn.de/ergebnis/sme.zip.

Kets de Vries, M.F.R. 1993. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organisational Dynamics*. 21(3) S. 59 ff.

Mintzberg, H. 1999. The entrepreneurial organisation. In: Mintzberg, H., Quinn J.B., Ghosshal S. (Hrsg.). *The strategy process*. London: Prentice Hall.

© Dagmar Recklies, Dezember 2000