

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Kleine und mittlere Unternehmen¹ gelten in Deutschland als treibende Kraft für Wachstum und Beschäftigung. Die deutsche Wirtschaft wird vor allem durch die 3,69 Millionen² kleine und mittlere Unternehmen geprägt. Der Großteil der Arbeitnehmer und Auszubildenden ist im Mittelstand beschäftigt. Ca. 40% aller Umsätze und mehr als ein Fünftel aller Exportumsätze werden von kleinen und mittleren Unternehmen erwirtschaftet.³

Die unternehmerischen Aktivitäten mittelständischer Unternehmen unterliegen jedoch sich fortlaufend verändernden Rahmenbedingungen: Dauerhaft starker Wettbewerbsdruck, vor allem durch das verstärkte Auftreten ausländischer Konkurrenten, eine wachsende Komplexität der Märkte wie auch Produkte, sich stets ändernde und immer anspruchsvollere Kundenbedürfnisse, die demografischen Entwicklungen sowie eine derzeit hochgradig instabile nationale und internationale Wirtschaftslage stellen die mittelständischen Unternehmen permanent vor erhebliche Herausforderungen und bergen immense Risiken in sich,⁴ welchen nicht alle Unternehmen, u.a. aufgrund eines mangelnden Risikobewusstseins und fehlenden Risikomanagements, gewachsen sind.

Der Mittelstand lässt sich durch zahlreiche betriebswirtschaftliche Besonderheiten charakterisieren. Neben der begrenzten Größe, der für mittelständische Unternehmen typischen Inhaberführung und der oftmals niedrigen Marktmacht, unterscheidet sich u.a. auch die Mittelstandsfinanzierung wesentlich von der Finanzierung großer Unternehmen.⁵ Bedingt durch ihre geringe Eigenkapitalausstattung⁶ greifen kleine und mittlere Unternehmen überwiegend auf Fremdkapital zur Finanzierung ihrer Investitionen und ihres Umsatzprozesses zurück. Hauptkreditgeber sind vor allem Regionalbanken, d.h. Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Von Unternehmenskrisen und Insolvenzen des Mittelstands sind sie somit am stärksten betroffen: Die Schwierigkeiten der kleinen und mittleren Unternehmen schlagen sich entweder als Einzelwertberichtigungen in der GuV-Rechnung der Gläubigerbanken nieder oder die Unternehmen müssen aufwendig betreut und gegebenenfalls saniert werden.⁷ Hinzukommt, dass im Rahmen einer Firmenkundeninsolvenz die Sicherheiten verwertet werden müssen, was nicht das Kerngeschäftsfeld der Banken ist.

¹ Die Termini kleine und mittlere Unternehmen (KMU), mittelständische Unternehmen sowie Mittelstand werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

² Unternehmensbestand im Jahr 2011. Vgl. IfM Bonn (2012b): o. S.

³ Vgl. IfM Bonn (2012b): o. S.

⁴ Vgl. Singer, J. (2007): S. 74; Grunwald, E./Grunwald, S. (2008): S. 2.

⁵ Vgl. Jonen, A./Simgen-Weber, B. (2008): S. 100; Becker, W./Ulrich, P. (2011): S. 21 f.

⁶ Obgleich die durchschnittlichen Eigenkapitalquoten des Mittelstands in den vergangenen Jahren gestiegen sind, mit ca. 18,3% im Jahr 2010 müssen diese dennoch als zu gering bezeichnet werden. Die durchschnittlichen Eigenkapitalquoten lagen im Jahr 2008 bei 12,8% und im Jahr 2009 bei 15,1%. Vgl. DSGV (2012): S. 44.

⁷ Vgl. Singer, J. (2006a): S. 36.

Damit die Kreditnehmer ihre Risiken nicht auf die Kreditgeber verlagern, d.h. Bankkredite sollen nicht das niedrige Eigenkapital kompensieren und das unternehmerische Risiko tragen, müssen die Kreditinstitute⁸ analysieren, ob die Unternehmen sich ihrer Risiken bewusst sind und ein effektives Risikomanagement betreiben. Vor dem Hintergrund, dass Kreditsicherheiten mangels ihrer Werthaltigkeit häufig im Bedarfsfall nicht ausreichen,⁹ sollten die Ergebnisse der Beurteilung des Risikomanagements in die Bonitätsbeurteilung von kleinen und mittleren Firmenkunden integriert und in der Risikokalkulation berücksichtigt werden.

Es stellt sich damit die Frage, ob und in welchem Umfang die Kreditinstitute derzeit das Risikomanagement ihrer kleinen und mittleren Firmenkunden im Rahmen der Bonitätsbeurteilung analysieren und, um die eingegangenen Verbindlichkeiten abzudecken, in ihren Prüfungsverfahren integrieren. Die Beantwortung dieser Fragestellung, aber auch die Herausarbeitung der Risiken und des idealtypischen Risikomanagements kleiner und mittlerer Unternehmen sowie das Aufzeigen von Handlungspotenzialen und die Entwicklung von Lösungsvorschlägen sind Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Ausgangspunkt bilden die kleinen und mittleren Unternehmen sowie deren Risiken und Risikomanagement. **Kapitel 2** stellt zunächst verschiedene Ansätze zur Definierung des „Mittelstands“ dar und leitet daraus die dieser Arbeit zugrunde liegende Definition ab. Außerdem werden die besonderen betriebswirtschaftlichen Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen sowie deren Bedeutung für Volkswirtschaft und Gesellschaft herausgearbeitet.

Die Analyse und Beurteilung des Risikomanagements setzen die Erklärung notwendiger Begrifflichkeiten und die Darstellung der normativen Grundlagen des Risikomanagements voraus. Im **Kapitel 3** werden daher die Termini „Risiko“, „Risikomanagement“ sowie „Risikomanagementsystem“ erläutert und die rechtlichen Rahmenbedingungen des Risikomanagements sowie deren Auswirkungen auf den Mittelstand aufgezeigt.

Schwerpunkt des **Kapitels 4** bildet die Darstellung des Risikomanagements kleiner und mittlerer Unternehmen. Das Risikomanagement wird kontinuierlich durch einzelne aufeinander aufbauende Phasen ausgeübt. Diese werden ausführlich vorgestellt und die verschiedenen Methoden bzw. Instrumente der einzelnen Phasen auf ihre Eignung für den Mittelstand untersucht. Um die Qualität des Risikomanagements in den kleinen und mittleren Unternehmen darzustellen, wird auf mehrere aktuelle Studien zurückgegriffen. Die Aussagen werden entsprechend in die einzelnen Abschnitte integriert.

⁸ Die Begriffe Kreditinstitut, Bank und Bankbetrieb werden synonym verwendet. Zur Begriffsdefinition wird § 1 Absatz 1 KWG herangezogen. Vgl. KWG (2012): S. 7.

⁹ Zu dieser Erkenntnis kam HAHN bereits 1981. Vgl. Hahn, O. (1981): S. 221.

Der Fragestellung, ob und in welchem Umfang die Kreditinstitute das Risikomanagement ihrer kleinen und mittleren Firmenkunden analysieren sowie entsprechend in den Bonitätsbeurteilungsprozess einbinden, widmet sich **Kapitel 5**.

Dazu wurde eine eigenständige Erhebung in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt.¹⁰ Der Großteil der Untersuchungsergebnisse fließt in dieses Kapitel ein, auf einzelne Erkenntnisse wird jedoch auch in anderen Abschnitten der Arbeit Bezug genommen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Analyse werden Handlungsempfehlungen für die Banken abgeleitet und Lösungsvorschläge entwickelt. Schwerpunkte bilden die Konzeption einer Checkliste zur Beurteilung des Risikomanagements kleiner und mittlerer Unternehmen sowie Vorschläge zur Gestaltung des Bonitätsbeurteilungsprozesses, sofern das Risikomanagement darin integriert wird.

Das abschließende **Kapitel 6** fasst die wesentlichsten Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in Form von Ergebnisthesen zusammen.

¹⁰ Zur Konzeption und zu den Teilnehmern der Befragung siehe Abschnitt 5.2.1.

2 KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

Die Untersuchung kleiner und mittlerer Unternehmen erfordert zunächst eine Definition des Mittelstands sowie dessen quantitative Abgrenzung von großen Unternehmen (Abschnitt 2.1.1). Der Mittelstand wird häufig als „*Rückgrat der deutschen Wirtschaft*“ bezeichnet. Es gilt vorab zu klären, welche besonderen Merkmale (Abschnitt 2.1.2) charakteristisch für kleine und mittlere Unternehmen sind, wie sie vom Unternehmenstyp Familienunternehmen definitiv abgegrenzt werden können (Abschnitt 2.1.3) und wie deren gesamtwirtschaftliche sowie gesellschaftliche Bedeutung (Abschnitt 2.2) einzuschätzen ist.

2.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff „wirtschaftlicher Mittelstand“ findet ausschließlich in Deutschland Anwendung. Alle anderen Länder sprechen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).¹¹ Die Begrifflichkeiten „Mittelstand“, „mittelständisches Unternehmen“ sowie „KMU“ werden in zahlreichen Untersuchungen synonym verwendet¹² – so auch in der vorliegenden Arbeit.

Zwar existiert weder national noch international eine einheitliche, allgemein anerkannte Mittelstandsdefinition, charakteristisch ist aber das Heranziehen von quantitativen und qualitativen Kriterien zur Begriffsabgrenzung. In den beiden folgenden Abschnitten werden daher sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Aspekte des Mittelstandsbegriffs herausgearbeitet. Das Kapitel 2.1.4 leitet die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition ab.

2.1.1 Quantitative Kriterien der Mittelstandsdefinition

Mittelstand wird in Wissenschaft und Praxis oftmals über quantitative Merkmale definiert. Diese können sich bspw. auf die Höhe des Umsatzes und des Gewinns, auf die Zahl der Beschäftigten oder die Marktanteile beziehen. Für die Anwendung quantitativer Abgrenzungskriterien sprechen deren leichte Verfügbar-, Messbar- und Handhabbarkeit sowie die daraus resultierende Vergleichbarkeit.¹³ Ferner ist durch die Festlegung eindeutiger Grenzen eine genaue Zuordnung eines Unternehmens zu der entsprechenden Größenklasse gegeben.¹⁴

Die Abbildung 1 stellt ausgewählte national und international verwendete *quantitative* Abgrenzungskriterien übersichtsartig dar.

¹¹ Vgl. Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2002): S. 1.

¹² Einige Autoren differenzieren KMU und Mittelstand. Sie nehmen dementsprechend für beide Begriffe eine Erklärung vor. So u.a. Espel, P. (2008): S. 16 ff. oder auch Ulrich, P. (2011): S. 19 ff.

¹³ Vgl. Kosmider, A. (1993): S. 34; Daschmann, H.-A. (1994): S. 50.

¹⁴ Vgl. Segbers, K. (2007): S. 60.

Definitionen			
	IfM Bonn	EU-Kommission	§ 267 HGB
Unternehmensgröße			
kleinst	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten bis 9 • Umsatz pro Jahr bis 2 Mio. € • Bilanzsumme bis 2 Mio. €/Jahr 	-----
klein	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten bis 9 • Umsatz pro Jahr bis 1 Mio. € 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten 10 bis 49 • Umsatz pro Jahr 2 bis 10 Mio. € • Bilanzsumme 2 bis 10 Mio. €/Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten bis 50 • Umsatz pro Jahr bis 9,68 Mio. € • Bilanzsumme bis 4,84 Mio. €/Jahr
mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten 10 bis 499 • Umsatz pro Jahr 1 bis unter 50 Mio. € 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten 50 bis 249 • Umsatz pro Jahr 10 bis 50 Mio. € • Bilanzsumme 10 bis 43 Mio. €/Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten 51 bis 250 • Umsatz pro Jahr 9,68 bis 38,5 Mio. € • Bilanzsumme 4,84 bis 19,25 Mio. €/Jahr
Mittelstand (KMU)	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten bis 499 • Umsatz pro Jahr bis unter 50 Mio. € 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten bis 249 • Umsatz pro Jahr ab 50 Mio. € • Bilanzsumme bis 43 Mio. €/Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten bis 250 • Umsatz pro Jahr bis 38,5 Mio. € • Bilanzsumme bis 19,25 Mio. €/Jahr
groß	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten 500 und mehr • Umsatz pro Jahr 50 Mio. € und mehr 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten ab 250 • Umsatz pro Jahr ab 50 Mio. € • Bilanzsumme ab 43 Mio. €/Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Beschäftigten ab 250 • Umsatz pro Jahr ab 38,5 Mio. € • Bilanzsumme ab 19,25 Mio. €/Jahr

Abbildung 1: Ausgewählte KMU-Definitionen mittels quantitativer Abgrenzungskriterien¹⁵

Insbesondere die quantitativen Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und der Europäischen Union haben in der deutschen Unternehmenspraxis eine große Bedeutung.

Das **Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn** definiert seit dem 01. Januar 2002 Mittelstand über die Kriterien „Beschäftigtenzahl“ sowie „Umsatz“ und bildet mittels dieser Kriterien die drei Größenklassen kleine, mittlere und große Unternehmen. Im Vergleich zu Großunternehmen ist ein mittelständisches Unternehmen zu unterstellen, wenn der Jahresumsatz 50 Mio. € nicht übersteigt **und** die Zahl der Beschäftigten unter 500 Mitarbeitern liegt.¹⁶

Die Definition der **Europäischen Kommission**, als Empfehlung¹⁷ am 01.01.2005 in Kraft getreten, enthält zusätzlich zur „Beschäftigtenanzahl“ und „Höhe des Umsatzes“ auch Schwellenwerte zur „Jahresbilanzsumme“. Außerdem erweitert die Europäische Kommission die Größenklassen um Kleinstunternehmen. Alle Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen werden international als Mittelstand verstanden, wenn sie eine Jahresbilanzsumme von 43 Mio. € **oder** einen Jahresumsatz von 50 Mio. € nicht überschreiten **und** weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen.¹⁸

¹⁵ Eigene Darstellung unter Verwendung von IfM Bonn (2010a): o. S.; HGB (2011): § 267, S. 83; Europäische Kommission (2006): S. 14.

¹⁶ Vgl. IfM Bonn (2010a): o. S.

¹⁷ Die Europäische Kommission stellte erstmals im Jahr 1996 in einer Empfehlung (96/280/EG) eine gemeinsame Definition für KMU auf. Als Reaktion auf die wirtschaftlichen Entwicklungen wurde diese Empfehlung überarbeitet und trat unter der Kennung 2003/361/EG am 01. Januar 2005 in Kraft. Vgl. Europäische Kommission (2006): S. 6.

¹⁸ Vgl. Europäische Kommission (2006): S. 6 und 14.