

Gerrit Hamann

Strategisches Management für KMU

**Unternehmenswachstum durch
(r)evolutionäre Unternehmensführung**

Hamann, Gerrit: Strategisches Management für KMU: Unternehmenswachstum durch (r)evolutionäre Unternehmensführung, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015

Buch-ISBN: 978-3-8428-8648-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3648-8

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	3
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Unternehmen	3
2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	4
2.2.1 Einstufung als Unternehmen	5
2.2.2 Quantitative Abgrenzung	5
2.2.3 Qualitative Abgrenzung	6
2.2.4 Familienunternehmen	7
2.3 Führung	8
2.4 Unternehmensführung	9
2.4.1 Theorien der Unternehmensführung	10
2.4.2 System der Unternehmensführung	14
2.4.3 Strategische Unternehmensführung	24
3 Probleme strategischer Unternehmensführung in KMU	52
3.1 Der intuitive Unternehmer	55
3.2 Die Überschreitung der Schwelle zur Unübersichtlichkeit	56
3.3 Entwicklung von Organisationsstrukturen	58
3.4 Unternehmensidentität und -kultur	66
3.5 Organisationstyp und strategische Entscheidungsfindung	71
3.6 Gründe gegen und Probleme bei der Durchführung	74
3.6.1 Mangel an der Ressource Zeit	76
3.6.2 Mangel an der Ressource Wissen	79
3.6.3 Mangel an Umsetzung	88
4 Chancen strategischer Unternehmensführung in KMU	93
4.1 Gründe für die Durchführung einer strategischen Unternehmensplanung	94
4.2 Formalisierungsgrad	96
4.3 Langfristigkeit	97

4.4	Flexibilität.....	98
4.5	Erschaffung einer neuen Wirklichkeit	99
4.6	Motivation.....	99
4.7	Zusammenhang strategischer Planung und Erfolg in KMU	101
5	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick.....	102
5.1	Zusammenfassung.....	102
5.2	Fazit	106
5.3	Ausblick	107
	Literaturverzeichnis	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Verteilung von Unternehmen nach Größenklassen (Statistisches Bundesamt, 2011) ...	6
Abbildung 2-2: Differenzierung des Führungsbegriffs (Dillerup, et al., 2013 S. 8)	8
Abbildung 2-3: Unternehmensführung als funktionale Führung von Unternehmen (Dillerup, et al., 2013 S. 9)	9
Abbildung 2-4: Bestandteile des Systems (Dillerup, et al., 2013 S. 29)	11
Abbildung 2-5: Führungskreislauf (in Anlehnung an Dillerup, et al., 2013 S. 47)	19
Abbildung 2-6: St.-Galler-Management-Modell (in Anlehnung an Bleicher, 2011 S. 90)	21
Abbildung 2-7: System der Unternehmensführung (in Anlehnung an Dillerup, et al., 2013 S. 51)	22
Abbildung 2-8: Integriertes System der Unternehmensführung (in Anlehnung an Dillerup, et al., 2013 S. 53)	23
Abbildung 2-9: Evolutionsstadien strategischer Unternehmensführung (in Anlehnung an Henzler, 1988 S. 1289)	25
Abbildung 2-10: Strategiekonzept der Harvard Business School (Andrews, 1971 S. 21)	28
Abbildung 2-11: Das 7-S-Modell (Peters, et al., 1982 S. 32)	29
Abbildung 2-12: Strategien als hierarchisches Element der Unternehmensführung (Dillerup, et al., 2013 S. 169)	37
Abbildung 2-13: Kernelemente einer Strategie	37
Abbildung 2-14: Elemente einer Strategie (Dillerup, et al., 2013 S. 171)	39
Abbildung 2-15: Grundmuster von Strategien (Mintzberg, et al., 2012 S. 26)	41
Abbildung 2-16: Strategisches Dreieck der Wettbewerbsvorteile (Hungenberg, 2011 S. 196)	43
Abbildung 2-17: Systematik von Wettbewerbsvorteilen (in Anlehnung an Day, 1998)	45
Abbildung 2-18: Erfolgspotenzial als Vorsteuerungsgröße (in Anlehnung an Gälweiler, 1987 S. 28, 34)	47
Abbildung 2-19: PIMS-Auswertung der Erfolgsfaktoren Marktanteil und Qualität (The Strategic Planning Institute, 2013)	49
Abbildung 3-1: Zusammensetzung der Stichprobe (Deimel, 2008 S. 284)	53
Abbildung 3-2: Existenz und Bedeutung strategischer Planung in KMU (Deimel, 2008 S. 285)	54
Abbildung 3-3: Entwicklungsphasen einer Organisation (Greiner, 1972 S. 41)	59
Abbildung 3-4: Anzahl und Inhalt geplanter Funktionalstrategien (Deimel, 2008 S. 295)	65
Abbildung 3-5: Planungsintensität nach Unternehmensgrößenklassen (Deimel, 2008 S. 295)	66
Abbildung 3-6: Strategische Grundhaltungen im Produkt-/Marktbereich (Kirsch, 1983 S. 405)	67
Abbildung 3-7: Gründe gegen den Einsatz strategischer Planung in KMU (Deimel, 2008 S. 289)	75
Abbildung 3-8: Controlling-Aufgabenträger nach Leitungsstruktur (Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg, 2013 S. 8)	78
Abbildung 3-9: Instrumente der strategischen Planung in KMU (Deimel, 2008 S. 293)	81
Abbildung 3-10: Instrumente der strategischen Unternehmensplanung (inhabergeführt vs. nicht-	

inhabergeführte KMU) (Deimel, 2008 S. 294)	82
Abbildung 3-11: Planungshorizont der strategischen Planung in KMU	85
Abbildung 4-1: Argumente für den Einsatz strategischer Planung in KMU (Deimel, 2008 S. 287)	95
Abbildung 4-2: Vorhandensein eines Leitbildes in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (Sattes, et al., 1998 S. 26)	100
Abbildung 4-3: Zielsetzungen der strategischen Planung in KMU (Deimel, 2008 S. 291)	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Elemente und Merkmale eines Unternehmens (Dillerup, et al., 2013 S. 6).....	5
Tabelle 2-2: Anzahl der Betriebe in Deutschland nach Größenklassen in den Jahren 2009 bis 2012 (Bundesministerium der Finanzen, 2013)	6
Tabelle 2-3: Unterscheidung der Ebenen der Unternehmensführung (Dillerup, et al., 2013 S. 43)	18
Tabelle 2-4: Elemente im Führungsprozess (Dillerup, et al., 2013 S. 46)	19
Tabelle 2-5: Einordnung von Erfolgspotenzialen (Dillerup, et al., 2013 S. 176).....	46
Tabelle 2-6: Klassifizierung von Strategien (in Anlehnung an Bea, et al., 2009 S. 165).....	50
Tabelle 3-1: Auswirkungen der Strukturdimensionen auf Charakteristika des Entscheidungsprozesses (Fredrickson, 1986)	73

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
DAX	Deutscher Aktienindex
F&E	Forschung und Entwicklung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
SGE	strategische Geschäftseinheiten
SGF	strategische Geschäftsfelder
SME	small and medium-sized enterprises

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Technologien sind im ständigen Wandel. Die zunehmende Globalisierung führt zu einer höheren Dynamik der Rahmenbedingungen für Unternehmen, steigender Veränderungsgeschwindigkeit und kürzeren Marktlebenszyklen bei gleichzeitiger wachsender Komplexität technischer Lösungen. Noch nie zuvor vollzog sich dieser Prozess so schnell wie in heutiger Zeit. Dies stellt höchste Anforderungen an die Unternehmensführung. Es zwingt das Management dazu, sich immer mehr mit der Zukunft zu beschäftigen. (Malik, 1987 S. 15)

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen in diesem internationalen Wettbewerb eine Schlüsselrolle (Sattes, et al., 1998 S. IX). Sie bilden einen wichtigen Wirtschaftsfaktor in der Bundesrepublik Deutschland, wie auch in Europa (Deimel, 2008) und stellen somit die Triebkräfte für wirtschaftliches Wachstum, Innovation und Beschäftigung dar (Statistisches Bundesamt, 2011 S. 1086).

Günter Verheugen, Mitglied der *Europäischen Kommission*, zuständig für Unternehmen und Industrie, beschreibt das in der Einleitung der neuen KMU-Definition der Europäischen Kommission (2006) wie folgt: „Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind der Motor der europäischen Wirtschaft. Sie tragen wesentlich zur Entstehung von Arbeitsplätzen bei, fördern den Unternehmergeist und die Innovationstätigkeit in der EU und spielen deshalb eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung.“

„In den 25 Mitgliedstaaten der erweiterten Europäischen Union gibt es etwa 23 Mio. KMU, die rund 75 Mio. Arbeitsplätze stellen [...] (Europäische Kommission, 2006)“ Damit machen die KMU nicht nur in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2011 S. 1086), sondern auch in der erweiterten Europäischen Union 99 % des Unternehmensbestands aus (Europäische Kommission, 2006).

In Deutschland erreichten diese Unternehmen im Jahr 2009 einen Beschäftigungsanteil von über 60 %. Zudem entfielen nahezu 36 % der erzielten Umsätze, fast 45 % der Bruttoinvestitionen und gut die Hälfte der erwirtschafteten Bruttowertschöpfung aller Unternehmen in Deutschland auf KMU. (Statistisches Bundesamt, 2011 S. 1086)

Während *junge* KMU häufig *Impulsgeber* für Weiterentwicklungen, Anpassungen und Neuorientierungen der Wirtschaftsstruktur sind, sichern *etablierte* Unternehmen eher die *Stabilität* der Gesamtwirtschaft (Szyperski, et al., 1999 S. 13; OECD, 2002).

Trotz dieser hohen gesamtwirtschaftlichen Relevanz der KMU für die Wirtschaft, beschäfti-

gen sich die Medien und die betriebswirtschaftliche Forschung hauptsächlich mit den *Großunternehmen* (Deimel, 2008). Dies könnte daran liegen, dass 65 % der Umsätze, 60 % der Bruttoinvestitionen, 54 % der Bruttowertschöpfung und 42 % der Beschäftigung auf Großunternehmen entfielen, wie sich im Rahmen einer wirtschaftsbereichsübergreifenden Analyse des *Statistischen Bundesamtes* (2008 S. 4) zeigte. Aus diesem Grund, so Deimel (2008), sind die meisten Strategiekonzepte i. d. R. auf Großunternehmen ausgerichtet und für KMU zu komplex, zu aufwendig oder gar nicht brauchbar. Deshalb werden Anwendungsfehler für strategische Konzepte eher in großen Unternehmen als in KMU gesucht (Sattes, et al., 1998 S. IX) und in Fragen der Strategiefindung und -entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen bisher nur wenig beleuchtet (Deimel, 2008).

In einem Bericht über die Ursachen von Insolvenzen berichten Insolvenzverwalter über die typischen Insolvenzfälle. So haben die „typischen“ insolventen Unternehmen in 49 % der Fälle eine Umsatzgrößenklasse von unter 5 Mio. Euro, in 53 % der Fälle eine Mitarbeiteranzahl von unter 50 und sind in 82 % der Fälle inhabergeführt. (Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V., 2006 S. 15)

Insbesondere die jungen, kleinen und kleinsten Unternehmen unterliegen einer hohen Sterberate (Kraus, et al., 2007 S. 377 f.). Jedoch steigt auch für die etablierten KMU, mit der Zunahme der Komplexität der Umwelt, das Risiko, durch Fehlentscheidungen den Weiterbestand des Unternehmens in Gefahr zu bringen (Sattes, et al., 1998 S. 31). Während in den 50er und 60er Jahren der Markt noch viele Fehler verzieh (Sattes, et al., 1998 S. 31), kann dies heute, angesichts knapper Ressourcen¹, besonders finanzieller Art (Ursachen von Insolvenzen, 2006 S. 3, 7), lebensgefährlich für das Unternehmen sein (Sattes, et al., 1998 S. 31). Deswegen wird es mit steigender Komplexität der Umwelt immer wichtiger das Risiko von Fehlentscheidungen so gering wie möglich zu halten (Sattes, et al., 1998 S. 31). *Strategisches Management* bzw. *strategische Unternehmensführung* könnte dazu ein Ansatz sein. Demgegenüber sind insbesondere die Kleinunternehmer häufig der Meinung, „dass man in einem Betrieb mit guten Produkten kein strategisches Denken im eigentlichen Sinne braucht. (Sattes, et al., 1998 S. 7)“ So ist die Annahme, dass das Festlegen von Strategien die Handlungsfreiheit einschränke, besonders bei den Leitern von KMU anzutreffen, mit der Begründung, dass dadurch die eigentliche Stärke der KMU verloren ginge: Ihre Flexibilität (Sattes, et al., 1998 S. 31).

¹ Ressourcen sind „die zur Leistungserstellung eines Unternehmens erforderlichen materiellen und immateriellen Güter. (Barney, 1991 S. 101)“

1.2 Zielsetzung

Diese Buch soll die Frage beantworten, welche Chancen und Probleme bei strategischer Unternehmensführung in KMU existieren und daraus resultierend, welche Relevanz die strategische Unternehmensführung für das Überleben, die Konsolidierung und das Wachstum von KMU hat.

***These:** In KMU kann, im Kontext eines langfristigen Fortbestands und Wachstums des Unternehmens, auf eine strategische Unternehmensführung verzichtet werden.*

1.3 Vorgehensweise

Dieses Buch ist im Wesentlichen in **drei Teile** unterteilt. **Kapitel 2** widmet sich auf Basis einer Literaturrecherche zunächst den *theoretischen Grundlagen*. Aufgrund der uneinheitlichen Verwendung verschiedener themenrelevanter Begriffe in Theorie und Praxis, ist es notwendig, zunächst einige begriffliche Abgrenzungen durchzuführen. In Kapitel 2.1 wird zunächst kurz beschrieben, was ein *Unternehmen* ist und in Kapitel 2.2 wie sich der *KMU-Begriff* abgrenzen lässt. Nach einer kurzen Beschreibung des *Führungsbegriffs* in Kapitel 2.3 geht dieses Buch in Kapitel 2.4 intensiv auf das Thema *Unternehmensführung* ein. In diesem Zusammenhang werden in Kapitel 2.4.1 zunächst die *Theorien* und in Kapitel 2.4.2 das *System der Unternehmensführung* im Allgemeinen beschrieben. Anschließend wird in Kapitel 2.4.3 näher auf die *strategische Unternehmensführung* eingegangen. **Kapitel 3** zeigt die *Probleme* der strategischen Unternehmensführung in KMU und der **Kapitel 4** widmet sich den *Chancen* der strategischen Unternehmensführung in KMU. Dies resultiert im Wesentlichen aus *Literaturrecherchen*, ergänzt durch *Beobachtungen* und *Befragungen*. In **Kapitel 5** erfolgt nach einer Zusammenfassung des Buches eine abschließende Beurteilung, inwieweit die strategische Unternehmensführung, im Kontext eines langfristigen Fortbestandes und Wachstums des Unternehmens, für die KMU relevant sein könnte und inwieweit dieses Buch, die in der Zielsetzung genannte These, falsifizieren konnte. Des Weiteren werden die in den Kapiteln 3 und 4 formulierten *Hypothesen* noch einmal im Überblick aufgeführt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Unternehmen

Bevor eine Eingrenzung auf *kleine und mittlere Unternehmen* erfolgen kann, ist zunächst einmal die Frage, was ein Unternehmen überhaupt ist. Für Dillerup, et al. (2013 S. 5) ist ein *Unternehmen* „ein komplexes System aus Zielen, Mitgliedern und Aktivitäten. Es strebt die

Erreichung von Zielen an, die es zuvor weitgehend autonom festlegt. Seine Mitglieder bilden ein hierarchisches soziales System, welches auf die produktive Erbringung von Leistungen im offenen Austausch mit der Unternehmensumwelt gerichtet ist.“

„Konsequenz der Komplexität, Offenheit u.a. Eigenschaften von Unternehmen ist, daß die Führung in und von solchen Systemen eben diese Eigenschaften zu bewältigen versuchen muß, um die zielorientierte Handlungsfähigkeit des Gesamtsystems und seiner Teile zu gewährleisten. (Müller, 2001 S. 117)“

Unternehmen gibt es in unterschiedlichen Ausprägungen, zu deren **Klassifikation** unterschiedliche Kriterien herangezogen werden (Kieser, et al., 2010): Ziele (privatwirtschaftlich oder gemeinnützig), Sektoren und Branchen (Sach- oder Dienstleistungsunternehmen), Rechtsformen und Größenkriterien. Diese Größenkriterien werden in Kapitel 2.2.2 genauer beschrieben.

Die Begriffe *Betrieb* und *Unternehmen* werden zwar umgangssprachlich meist synonym verwendet (Dillerup, et al., 2013 S. 7), benötigen jedoch im wissenschaftlichen Kontext einer genaueren Abgrenzung. Während das **Unternehmen** „der Oberbegriff für autonome, rechtlich-wirtschaftliche Betriebe“ ist, versteht man unter **Betrieb** „eine technisch-organisatorische Einheit eines Unternehmens“, wie z. B. ein Werk oder eine Verkaufsniederlassung (Dillerup, et al., 2013 S. 7). Insofern kann ein Unternehmen aus mehreren Betrieben bestehen (Wöhe, et al., 2010 S. 2 ff.). Auf eine Differenzierung zwischen dem Begriff **Unternehmung**, den die Organisationslehre für ein strukturiertes System verwendet, und den Begriff Unternehmen, den die Juristen als rechtliche Einheit bezeichnen, wird in diesem Buch verzichtet. Sie werden fortan synonym verwendet.

2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

„*Kleine und mittlere Unternehmen*“ ist eine begriffliche Zusammenfassung von Unternehmen mit bestimmten Eigenschaften. Aufgrund der Länge dieses Ausdrucks wird häufig nur die Abkürzung *KMU* verwendet. Im deutschen Sprachgebrauch wird auch immer wieder vom *Mittelstand* oder auch *deutschen Mittelstand* gesprochen, was ein historisch gewachsener Begriff im deutschen Sprachraum ist, der vor allem auf die eigentümergeführten Unternehmen zurückzuführen ist (Dillerup, et al., 2013 S. 7).

Es existiert jedoch keine abgestimmte oder gesetzlich vorgeschriebene Definition, weswegen es auch nicht möglich ist, amtliche Daten zu diesem Begriff bereitzustellen. Im internationalen Sprachgebrauch der Wissenschaft und Statistik hat sich hingegen der Begriff *small and medium-sized enterprises (SME)* etabliert. Dieser hat sein deutsches Pendant in den *KMU*. (Statistisches Bundesamt, 2008 S. 1)

2.2.1 Einstufung als Unternehmen

Voraussetzung für die Einstufung als *KMU* ist eine Einstufung als *Unternehmen*. Gemäß der neuen Definition, die auch mit der Terminologie des *Europäischen Gerichtshofs* übereinstimmt (Europäische Kommission, 2006 S. 12), gilt als Unternehmen „jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt.“

2.2.2 Quantitative Abgrenzung

Die Vergleichbarkeit statistischer Auswertungen werden durch die uneinheitliche Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen bei wissenschaftlichen Fragestellungen und wirtschaftspolitischen Diskussion erschwert (Statistisches Bundesamt, 2011 S. 1088).

Während die *Europäische Union* Unternehmen seit 2005 nach den Größengrenzen *Beschäftigte* und *Umsatzerlös* oder *Bilanzsumme* definiert², unterteilt das *deutsche Handelsgesetzbuch* Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB. Mindestens zwei der drei Merkmale *Beschäftigte*, *Umsatz* und *Bilanzsumme* dürfen dabei an den Abschluss-Stichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren nicht überschritten werden. (Dillerup, et al., 2013 S. 6)

Aufgrund dieser unterschiedlichen Verwendung von Kriterien wird häufig die Einteilung des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM)* (Brink, et al., 2011) herangezogen, die lediglich auf den beiden Kriterien *Beschäftigte* und *Umsatz* basiert.

Tabelle 2-1: Elemente und Merkmale eines Unternehmens³ (Dillerup, et al., 2013 S. 6)

Größenklassen	Kriterien	Europäische Union	Dt. HGB § 267	IfM
Kleinst-unternehmen	Beschäftigte	≤ 10		
	Umsatz	≤ 2 Mio. €		
	Bilanzsumme	≤ 2 Mio. €		
Kleine Unternehmen	Beschäftigte	10 bis 49	≤ 50	≤ 10
	Umsatz	2 bis 10 Mio. €	≤ 9,68 Mio. €	≤ 1 Mio. €
	Bilanzsumme	2 bis 10 Mio. €	≤ 4,84 Mio. €	
Mittelgroße Unternehmen	Beschäftigte	50 bis 249	50 bis 250	10 bis 499
	Umsatz	10 bis 49,9 Mio. €	4,85 bis 38,5 Mio. €	1 bis 49,9 Mio. €
	Bilanzsumme	10 bis 43 Mio. €	4,84 bis 19,25 Mio. €	
Große Unternehmen	Beschäftigte	> 250	> 250	> 500
	Umsatz	> 50 Mio. €	> 19,25 Mio. €	> 50 Mio. €
	Bilanzsumme	> 43 Mio. €	> 19,25 Mio. €	

² Die Europäische Kommission (2006) sieht die Empfehlung 2003/361/EG der Kommission, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.5.2003, S. 36. als allein maßgeblich für die Bestimmung der Bedingungen zur Einstufung als KMU an.

³ Richtlinien zur Errechnung der Mitarbeiterzahlen und der finanziellen Werte finden sich in der neuen KMU-Definition (Europäische Kommission, 2006) und in der EU-Empfehlung in den Artikeln 2 ff. (Europäische Kommission, 2003 S. 39 ff.)