

Geleitwort

Bei der Gewinnung fähiger Führungskräfte treten kleine und mittelgroße Unternehmen nicht nur in einen Wettstreit mit ihresgleichen, sondern auch in Konkurrenz mit großen Unternehmen. Zudem besteht aus Sicht fähiger Führungskräfte oftmals die Möglichkeit, sich selbständig zu machen. Um als kleines und mittelgroßes Unternehmen in diesem Wettbewerb zu bestehen, stellt sich die Frage nach der „richtigen“ Höhe der Vergütung. Schließlich ist diese im Sinne eines finanziellen Anreizes ein wichtiger, wenn nicht sogar der bedeutendste Faktor, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.

Doch welche Vergütung ist „angemessen“? Welchen Wert hat eine qualifizierte Führungskraft? Was ist die maximal zahlbare finanzielle Vergütung, die aus Sicht eines kleinen oder eines mittelgroßen Unternehmens ökonomisch (noch) sinnvoll ist? Die bislang vorhandene Literatur beantwortet diese Fragen nicht, denn in dieser richtet sich der Fokus entweder nicht auf die kleinen und mittelgroßen Unternehmen oder wird sich beispielsweise nur mit periodenbezogenen Zielgrößen auseinandergesetzt.

Dies war für Herrn *MARTIN TOLL* Grund genug, in die Tiefe zu gehen und über den Tellerrand zu schauen. Dabei verband er die Themenkreise „kleine und mittelgroße Unternehmen“, „Anreizsysteme/Vergütung“ und „Unternehmensbewertung“ theoretisch fundiert miteinander. In seiner von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen angenommenen und hier publizierten Dissertation prüft er ausgewählte bestehende Unternehmensbewertungsverfahren auf deren Tauglichkeit zur Beantwortung der oben beispielhaft genannten Fragen. Auf Basis der von ihm identifizierten und sachgerecht diskutierten Restriktionen der Ex-post-Bewertung auf der einen und der Ex-ante-Bewertung auf der anderen Seite erarbeitet er schließlich ein allgemeines Vorgehen zur wertorientierten Vergütungsbestimmung, das beide Ausprägungen miteinander verknüpft und dabei deren Vorteile nutzt und deren Nachteile möglichst vermeidet. Ein sorgfältig erarbeiteter Kriterienkatalog ist überdies sehr gut geeignet, eine Beurteilung von denjenigen zur wertorientierten Vergütungsbestimmung in Betracht gezogenen Bewertungsverfahren zu ermöglichen, die Herr *DR. MARTIN TOLL* in seiner Arbeit nicht untersucht hat oder die bisher schlichtweg unbekannt sind.

Die vorliegende Arbeit von Herrn *DR. MARTIN TOLL* liefert somit einen überaus wertvollen Beitrag in Bezug auf die bislang nicht annähernd in dieser Tiefe theoretisch durchdrungene Thematik der wertorientierten Vergütung für Führungskräfte kleiner und mittelgroßer Unternehmen. Seine Erkenntnisse sollten die künftigen Auseinandersetzungen mit dieser Thematik prägen. Insofern wünsche ich der Arbeit die ihr gebührende Beachtung in Theorie und Praxis.

Hagen, im Dezember 2022

PROF. DR. GERRIT BRÖSEL

Geleitwort

Bei der Gewinnung fähiger Führungskräfte treten kleine und mittelgroße Unternehmen nicht nur in einen Wettstreit mit ihresgleichen, sondern auch in Konkurrenz mit großen Unternehmen. Zudem besteht aus Sicht fähiger Führungskräfte oftmals die Möglichkeit, sich selbständig zu machen. Um als kleines und mittelgroßes Unternehmen in diesem Wettbewerb zu bestehen, stellt sich die Frage nach der „richtigen“ Höhe der Vergütung. Schließlich ist diese im Sinne eines finanziellen Anreizes ein wichtiger, wenn nicht sogar der bedeutendste Faktor, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.

Doch welche Vergütung ist „angemessen“? Welchen Wert hat eine qualifizierte Führungskraft? Was ist die maximal zahlbare finanzielle Vergütung, die aus Sicht eines kleinen oder eines mittelgroßen Unternehmens ökonomisch (noch) sinnvoll ist? Die bislang vorhandene Literatur beantwortet diese Fragen nicht, denn in dieser richtet sich der Fokus entweder nicht auf die kleinen und mittelgroßen Unternehmen oder wird sich beispielsweise nur mit periodenbezogenen Zielgrößen auseinandergesetzt.

Dies war für Herrn *MARTIN TOLL* Grund genug, in die Tiefe zu gehen und über den Tellerrand zu schauen. Dabei verband er die Themenkreise „kleine und mittelgroße Unternehmen“, „Anreizsysteme/Vergütung“ und „Unternehmensbewertung“ theoretisch fundiert miteinander. In seiner von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen angenommenen und hier publizierten Dissertation prüft er ausgewählte bestehende Unternehmensbewertungsverfahren auf deren Tauglichkeit zur Beantwortung der oben beispielhaft genannten Fragen. Auf Basis der von ihm identifizierten und sachgerecht diskutierten Restriktionen der Ex-post-Bewertung auf der einen und der Ex-ante-Bewertung auf der anderen Seite erarbeitet er schließlich ein allgemeines Vorgehen zur wertorientierten Vergütungsbestimmung, das beide Ausprägungen miteinander verknüpft und dabei deren Vorteile nutzt und deren Nachteile möglichst vermeidet. Ein sorgfältig erarbeiteter Kriterienkatalog ist überdies sehr gut geeignet, eine Beurteilung von denjenigen zur wertorientierten Vergütungsbestimmung in Betracht gezogenen Bewertungsverfahren zu ermöglichen, die Herr *DR. MARTIN TOLL* in seiner Arbeit nicht untersucht hat oder die bisher schlichtweg unbekannt sind.

Die vorliegende Arbeit von Herrn *DR. MARTIN TOLL* liefert somit einen überaus wertvollen Beitrag in Bezug auf die bislang nicht annähernd in dieser Tiefe theoretisch durchdrungene Thematik der wertorientierten Vergütung für Führungskräfte kleiner und mittelgroßer Unternehmen. Seine Erkenntnisse sollten die künftigen Auseinandersetzungen mit dieser Thematik prägen. Insofern wünsche ich der Arbeit die ihr gebührende Beachtung in Theorie und Praxis.

Hagen, im Dezember 2022

PROF. DR. GERRIT BRÖSEL

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand zum Teil während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und insbesondere in der sich daran anschließenden Zeit als externer Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsprüfung, der FernUniversität in Hagen. Sie wurde im August 2022 von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen als Dissertationsschrift angenommen.

Danken möchte ich an erster Stelle meinem geschätzten Doktorvater, Herrn *PROF. DR. GERRIT BRÖSEL*, welcher mir die Gelegenheit zur Promotion geboten hat. Meine Auseinandersetzung mit seinen wertvollen inhaltlichen Anregungen trugen entscheidend zum Gelingen der Arbeit bei. Auch Herrn *PROF. DR. THOMAS HERING* gilt mein aufrichtiger Dank für die Übernahme und rasche Erstellung des Zweitgutachtens. Daneben gebührt mein Dank Herrn *PROF. DR. STEPHAN MEYERING* für seine Bereitschaft, als drittes Mitglied in der Prüfungskommission mitzuwirken.

Mein freundschaftlicher Dank gilt meinen ehemaligen Kollegen Frau *DR. JANA NEULAND*, Herrn *DR. MARIO ZIMMERMANN*, Herrn *DIPL.-ÖK. THOMAS SCHEREN* sowie Herrn *PROF. DR. CHRISTOPH FREICHEL* für viele kurzweilige Stunden und den wissenschaftlichen Austausch. Darüber hinaus danke ich Frau *LMR INA RIEHM* und Herrn *MDG FRANK SCHULZE* für ihre Unterstützung meiner (externen) Promotion und die Schaffung der erforderlichen Freiräume sowie Herrn *PATRIK POHL, M.A.*, für seinen enormen Einsatz während der Zeiten meiner promotionsbedingten Abwesenheiten. Für ihre kraftspendenden Worte und die Erkenntnis, dass ein bisschen Gelassenheit zum Erfolg beiträgt, bedanke ich mich sehr herzlich bei Frau *SIGRID EBERT*.

Auch wenn es kaum möglich ist, meine Dankbarkeit für sein unermessliches Engagement in Worte zu fassen, bedanke ich mich bei meinem Bruder Herrn *AOR PD DR. CHRISTIAN TOLL* für seine unermüdliche Diskussionsbereitschaft und die unerschöpfliche moralische Unterstützung. Auch bei meiner Schwester *KARINA URBAT, M.A.*, möchte ich mich für ihren moralischen Beistand bedanken. Neben meinen Geschwistern halfen mir insbesondere meine lieben Eltern *DIPL.-STOM. CHRISTIANE TOLL* und *DIPL.-ING. (FH) ERICH TOLL* mit ihrem grenzenlosen Optimismus über schöpferische Krisen hinweg. Für ihre permanente Unterstützung schulde ich ihnen großen Dank. Insbesondere gilt mein Dank meiner lieben Ehefrau *ANTJE TOLL* sowie meinen geliebten Kindern *MALINA* und *LION*, die mir die nötige Kraft gaben, mein Promotionsvorhaben zu vollenden.

Ilmenau OT Manebach, im Dezember 2022

DR. MARTIN TOLL

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand zum Teil während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und insbesondere in der sich daran anschließenden Zeit als externer Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsprüfung, der FernUniversität in Hagen. Sie wurde im August 2022 von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen als Dissertationsschrift angenommen.

Danken möchte ich an erster Stelle meinem geschätzten Doktorvater, Herrn *PROF. DR. GERRIT BRÖSEL*, welcher mir die Gelegenheit zur Promotion geboten hat. Meine Auseinandersetzung mit seinen wertvollen inhaltlichen Anregungen trugen entscheidend zum Gelingen der Arbeit bei. Auch Herrn *PROF. DR. THOMAS HERING* gilt mein aufrichtiger Dank für die Übernahme und rasche Erstellung des Zweitgutachtens. Daneben gebührt mein Dank Herrn *PROF. DR. STEPHAN MEYERING* für seine Bereitschaft, als drittes Mitglied in der Prüfungskommission mitzuwirken.

Mein freundschaftlicher Dank gilt meinen ehemaligen Kollegen Frau *DR. JANA NEULAND*, Herrn *DR. MARIO ZIMMERMANN*, Herrn *DIPL.-ÖK. THOMAS SCHEREN* sowie Herrn *PROF. DR. CHRISTOPH FREICHEL* für viele kurzweilige Stunden und den wissenschaftlichen Austausch. Darüber hinaus danke ich Frau *LMR INA RIEHM* und Herrn *MDG FRANK SCHULZE* für ihre Unterstützung meiner (externen) Promotion und die Schaffung der erforderlichen Freiräume sowie Herrn *PATRIK POHL, M.A.*, für seinen enormen Einsatz während der Zeiten meiner promotionsbedingten Abwesenheiten. Für ihre kraftspendenden Worte und die Erkenntnis, dass ein bisschen Gelassenheit zum Erfolg beiträgt, bedanke ich mich sehr herzlich bei Frau *SIGRID EBERT*.

Auch wenn es kaum möglich ist, meine Dankbarkeit für sein unermessliches Engagement in Worte zu fassen, bedanke ich mich bei meinem Bruder Herrn *AOR PD DR. CHRISTIAN TOLL* für seine unermüdliche Diskussionsbereitschaft und die unerschöpfliche moralische Unterstützung. Auch bei meiner Schwester *KARINA URBAT, M.A.*, möchte ich mich für ihren moralischen Beistand bedanken. Neben meinen Geschwistern halfen mir insbesondere meine lieben Eltern *DIPL.-STOM. CHRISTIANE TOLL* und *DIPL.-ING. (FH) ERICH TOLL* mit ihrem grenzenlosen Optimismus über schöpferische Krisen hinweg. Für ihre permanente Unterstützung schulde ich ihnen großen Dank. Insbesondere gilt mein Dank meiner lieben Ehefrau *ANTJE TOLL* sowie meinen geliebten Kindern *MALINA* und *LION*, die mir die nötige Kraft gaben, mein Promotionsvorhaben zu vollenden.

Ilmenau OT Manebach, im Dezember 2022

DR. MARTIN TOLL

1 Wertorientierte Vergütungsbemessung als Chance für kleine und mittlere Unternehmen

Laut der aktuellen Prognose¹ des *INSTITUTES FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN* stehen in den Jahren 2022 bis 2026 in Deutschland bei etwa 190.000 kleinen und mittleren Unternehmen² *Unternehmensnachfolgen*³ bevor. Gründe für die notwendigen Unternehmensnachfolgen sind vor allem Alter, Krankheit oder Tod des bisherigen Unternehmers.⁴ Wird diese Prognose mit der vorherigen Prognose dieses *INSTITUTES* für den Zeitraum 2018 bis 2022, nach der etwa 150.000 kleine und mittlere Unternehmen nachfolgereif waren,⁵ verglichen, ist ein erneuter Anstieg der bevorstehenden Unternehmensnachfolgen auszumachen.⁶ Für die Nachfolge kommen familieninterne⁷, unternehmensinterne (bspw. Verkauf an Mitarbeiter) und unternehmensexterne⁸ (bspw. Verkauf an Externe⁹) Lösungen in Betracht.¹⁰

¹ Da keine amtliche Statistik existiert, die verlässliche Auskünfte über das Nachfolgegeschehen geben könnte, ermittelt das *INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN* seit Mitte der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Anzahl der bevorstehenden Unternehmensnachfolgen mittels eines speziell hierfür entwickelten Prognoseverfahrens. Vgl. *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. III. Das entsprechende Verfahren wird hier nicht weiter betrachtet. Ausführungen dazu finden sich in *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. 3 ff. Die Prognose liegt nur summarisch für den gesamten Zeitraum 2022 bis 2026 vor, nicht jahresscheibenweise.

² Im Schrifttum findet sich für diese Gruppe von Unternehmen auch die synonyme Bezeichnung „kleine und mittelgroße Unternehmen“. Da das für diese Arbeit relevante Schrifttum mehrheitlich die Begrifflichkeit „kleine und mittlere Unternehmen“ benutzt, wird im Folgenden dieser Terminus verwendet.

³ Siehe ausführlich zur Unternehmensnachfolge und den damit zusammenhängenden Problemen sowie deren Lösungen bspw. *SCHRÖDER*, Unternehmensnachfolge (2017), *HERING/OLBRICH/KLEIN*, Unternehmensnachfolge (2018), *BALLARINI/KEESE/HAUER*, Unternehmensnachfolge (2021).

⁴ Vgl. *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. III und 6.

⁵ Vgl. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. III.

⁶ Vgl. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. III, *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. III und 19.

⁷ Zur internen Unternehmensnachfolge siehe bspw. *PICOT/KAMP*, Unternehmensnachfolge (2008).

⁸ Speziell zur familienexternen Unternehmensnachfolge und einer umfangreichen empirischen Studie zu dieser Thematik siehe *WEBER*, Unternehmensnachfolge (2009).

⁹ Siehe zur Unternehmensnachfolge durch Verkauf *OLBRICH*, Unternehmensnachfolge (2014).

¹⁰ Vgl. bspw. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. 21 ff. Auf der Grundlage einer Analyse von 18 entsprechenden Studien sei gemäß dem *INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN* in rund 53 Prozent der bevorstehenden Unternehmensnachfolgen damit zu rechnen, dass eine familieninterne Nachfolgelösung gefunden werden kann. In rund 29 Prozent wird es zu unternehmensexternen Lösungen und in rund 18 Prozent der Unternehmensnachfolgen zu unternehmensinternen Lösungen kommen. Vgl. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. 23.

1 Wertorientierte Vergütungsbemessung als Chance für kleine und mittlere Unternehmen

Laut der aktuellen Prognose¹ des *INSTITUTES FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN* stehen in den Jahren 2022 bis 2026 in Deutschland bei etwa 190.000 kleinen und mittleren Unternehmen² *Unternehmensnachfolgen*³ bevor. Gründe für die notwendigen Unternehmensnachfolgen sind vor allem Alter, Krankheit oder Tod des bisherigen Unternehmers.⁴ Wird diese Prognose mit der vorherigen Prognose dieses *INSTITUTES* für den Zeitraum 2018 bis 2022, nach der etwa 150.000 kleine und mittlere Unternehmen nachfolgereif waren,⁵ verglichen, ist ein erneuter Anstieg der bevorstehenden Unternehmensnachfolgen auszumachen.⁶ Für die Nachfolge kommen familieninterne⁷, unternehmensinterne (bspw. Verkauf an Mitarbeiter) und unternehmensexterne⁸ (bspw. Verkauf an Externe⁹) Lösungen in Betracht.¹⁰

¹ Da keine amtliche Statistik existiert, die verlässliche Auskünfte über das Nachfolgegeschehen geben könnte, ermittelt das *INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN* seit Mitte der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts die Anzahl der bevorstehenden Unternehmensnachfolgen mittels eines speziell hierfür entwickelten Prognoseverfahrens. Vgl. *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. III. Das entsprechende Verfahren wird hier nicht weiter betrachtet. Ausführungen dazu finden sich in *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. 3 ff. Die Prognose liegt nur summarisch für den gesamten Zeitraum 2022 bis 2026 vor, nicht jahresscheibenweise.

² Im Schrifttum findet sich für diese Gruppe von Unternehmen auch die synonyme Bezeichnung „kleine und mittelgroße Unternehmen“. Da das für diese Arbeit relevante Schrifttum mehrheitlich die Begrifflichkeit „kleine und mittlere Unternehmen“ benutzt, wird im Folgenden dieser Terminus verwendet.

³ Siehe ausführlich zur Unternehmensnachfolge und den damit zusammenhängenden Problemen sowie deren Lösungen bspw. *SCHRÖDER*, Unternehmensnachfolge (2017), *HERING/OLBRICH/KLEIN*, Unternehmensnachfolge (2018), *BALLARINI/KEESE/HAUER*, Unternehmensnachfolge (2021).

⁴ Vgl. *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. III und 6.

⁵ Vgl. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. III.

⁶ Vgl. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. III, *FELS ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2021), S. III und 19.

⁷ Zur internen Unternehmensnachfolge siehe bspw. *PICOT/KAMP*, Unternehmensnachfolge (2008).

⁸ Speziell zur familienexternen Unternehmensnachfolge und einer umfangreichen empirischen Studie zu dieser Thematik siehe *WEBER*, Unternehmensnachfolge (2009).

⁹ Siehe zur Unternehmensnachfolge durch Verkauf *OLBRICH*, Unternehmensnachfolge (2014).

¹⁰ Vgl. bspw. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. 21 ff. Auf der Grundlage einer Analyse von 18 entsprechenden Studien sei gemäß dem *INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN* in rund 53 Prozent der bevorstehenden Unternehmensnachfolgen damit zu rechnen, dass eine familieninterne Nachfolgelösung gefunden werden kann. In rund 29 Prozent wird es zu unternehmensexternen Lösungen und in rund 18 Prozent der Unternehmensnachfolgen zu unternehmensinternen Lösungen kommen. Vgl. *KAY ET AL.*, Unternehmensnachfolgen (2018), S. 23.

Unabhängig davon, welche Nachfolgelösung im Einzelfall gefunden wird, ist – vor allem im Fall der familieninternen Nachfolge – damit zu rechnen, dass ein Nachfolger ggf. *kein Interesse oder keine Zeit* hat, das kleine und mittlere Unternehmen auch selbst zu führen bzw. dies nur für eine gewisse Zeit tun möchte bzw. kann. Außerdem kann nicht durchweg davon ausgegangen werden, dass ein Nachfolger überhaupt über den nötigen *Sachverstand* verfügt, das Unternehmen (erfolgreich) zu führen. In diesen Fällen müssen die Nachfolger (neuen Eigner) des Unternehmens nach fachlich geeigneten Führungskräften suchen.

Über eine bevorstehende Unternehmensnachfolge mit Eignerwechsel hinaus sind aber auch die Situationen zu erwarten, in denen ein bisher geschäftsführender Eigner sich (aus welchen Gründen auch immer) aus der Führungsrolle hinausbegeben möchte, ohne das Eigentum an seinem kleinen und mittleren Unternehmen aufgeben zu müssen. In einem solchen Fall muss der (noch) geschäftsführende Eigner eine Führungskraft als *Ersatz* für sein Engagement finden. Außerdem könnten geeignete Führungskräfte jederzeit auch zur *Unterstützung bzw. Ergänzung* der geschäftsführenden Eigner kleiner und mittlerer Unternehmen (bspw. aufgrund von gestiegenen fachlichen Anforderungen, Unternehmenswachstum oder einer sich wandelnden Unternehmensumwelt) benötigt werden.

Aus den zuvor genannten (nicht abschließenden) Sachverhalten wird ersichtlich, dass viele kleine und mittlere Unternehmen aufgrund verschiedenster Umstände einen großen *Bedarf an Führungskräften* haben dürften. Dies gilt unabhängig davon, ob die benötigte Führungskraft einen Eigner ersetzen soll oder als Ergänzung zum geschäftsführenden Eigner gebraucht wird.

Kleine und mittlere Unternehmen müssen sich im *Wettstreit um besonders fähige Führungskräfte* nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber den großen Unternehmen behaupten. Bei der Gewinnung fähiger Führungskräfte treten die (kleinen und mittleren) Unternehmen zusätzlich in Konkurrenz mit der bestehenden Möglichkeit einer Selbstständigkeit der infrage kommenden Führungskräfte. Selbstständige profitieren direkt und unmittelbar von ihrer Leistung, weil sie ausschließlich erfolgsabhängig vergütet sind. Sie unterliegen dadurch jedoch i. d. R. einem höheren Risiko eines Einkommensrückgangs als abhängig Beschäftigte. Vor allem in Fragen der *Vergütung* wird es sich entscheiden, ob die Rekrutierung qualifizierter Führungskräfte gelingt.

Kleine und mittlere Unternehmen sind hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Probleme und deren Lösungen eigenen Besonderheiten ausgesetzt.¹¹ Oder mit den Worten

¹¹ Vgl. PFOHL, Abgrenzung (2021), S. 14.

Unabhängig davon, welche Nachfolgelösung im Einzelfall gefunden wird, ist – vor allem im Fall der familieninternen Nachfolge – damit zu rechnen, dass ein Nachfolger ggf. *kein Interesse oder keine Zeit* hat, das kleine und mittlere Unternehmen auch selbst zu führen bzw. dies nur für eine gewisse Zeit tun möchte bzw. kann. Außerdem kann nicht durchweg davon ausgegangen werden, dass ein Nachfolger überhaupt über den nötigen *Sachverstand* verfügt, das Unternehmen (erfolgreich) zu führen. In diesen Fällen müssen die Nachfolger (neuen Eigner) des Unternehmens nach fachlich geeigneten Führungskräften suchen.

Über eine bevorstehende Unternehmensnachfolge mit Eignerwechsel hinaus sind aber auch die Situationen zu erwarten, in denen ein bisher geschäftsführender Eigner sich (aus welchen Gründen auch immer) aus der Führungsrolle hinausbegeben möchte, ohne das Eigentum an seinem kleinen und mittleren Unternehmen aufgeben zu müssen. In einem solchen Fall muss der (noch) geschäftsführende Eigner eine Führungskraft als *Ersatz* für sein Engagement finden. Außerdem könnten geeignete Führungskräfte jederzeit auch zur *Unterstützung bzw. Ergänzung* der geschäftsführenden Eigner kleiner und mittlerer Unternehmen (bspw. aufgrund von gestiegenen fachlichen Anforderungen, Unternehmenswachstum oder einer sich wandelnden Unternehmensumwelt) benötigt werden.

Aus den zuvor genannten (nicht abschließenden) Sachverhalten wird ersichtlich, dass viele kleine und mittlere Unternehmen aufgrund verschiedenster Umstände einen großen *Bedarf an Führungskräften* haben dürften. Dies gilt unabhängig davon, ob die benötigte Führungskraft einen Eigner ersetzen soll oder als Ergänzung zum geschäftsführenden Eigner gebraucht wird.

Kleine und mittlere Unternehmen müssen sich im *Wettstreit um besonders fähige Führungskräfte* nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber den großen Unternehmen behaupten. Bei der Gewinnung fähiger Führungskräfte treten die (kleinen und mittleren) Unternehmen zusätzlich in Konkurrenz mit der bestehenden Möglichkeit einer Selbstständigkeit der infrage kommenden Führungskräfte. Selbstständige profitieren direkt und unmittelbar von ihrer Leistung, weil sie ausschließlich erfolgsabhängig vergütet sind. Sie unterliegen dadurch jedoch i. d. R. einem höheren Risiko eines Einkommensrückgangs als abhängig Beschäftigte. Vor allem in Fragen der *Vergütung* wird es sich entscheiden, ob die Rekrutierung qualifizierter Führungskräfte gelingt.

Kleine und mittlere Unternehmen sind hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Probleme und deren Lösungen eigenen Besonderheiten ausgesetzt.¹¹ Oder mit den Worten

¹¹ Vgl. PFOHL, Abgrenzung (2021), S. 14.

von WELSH/WHITE ausgedrückt: „A small business is not a little big business.“¹² Insofern sollten betriebswirtschaftliche Instrumente oder Verfahren vor einer Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen daraufhin untersucht werden, ob sie die Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen angemessen berücksichtigen.¹³ Trotz dieser Empfehlung werden die kleinen und mittleren Unternehmen (verglichen mit den großen Unternehmen) in der betriebswirtschaftlichen Forschung eher *stiefmütterlich* behandelt. Kleine und mittlere Unternehmen sind i. d. R. *nicht börsennotiert*. Aus diesem Grund scheiden für die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen die bei börsennotierten Unternehmen nutzbaren und beliebten Mitarbeiterbeteiligungsprogramme auf Basis von Aktien aus.¹⁴

Darüber hinaus lässt die vorhandene Literatur zur variablen bzw. wertorientierten Vergütung die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren Besonderheiten überwiegend unberücksichtigt. So beschäftigt sich bspw. SCHNABEL vor allem mit den Unterschieden der „Managerentlohnung“ in den USA und Deutschland, um daraus Empfehlungen für den Einsatz wertorientierter Vergütungssysteme in Deutschland abzuleiten. Dabei werden vordergründig aktien- bzw. aktionoptionsbasierte Vergütungssysteme betrachtet. In Bezug auf die für Deutschland bedeutenden kleinen und mittleren Unternehmen erkennt SCHNABEL, dass diese i. d. R. nicht börsennotiert sind, weshalb er analysiert, wodurch zukünftige Börseneinführungen der deutschen kleinen und mittleren Unternehmen begünstigt werden können, um anschließend die aktien- bzw. aktionoptionsbasierten Vergütungssysteme auch in diesen Unternehmen nutzen zu können.¹⁵ Der Umweg, über eine Börsennotierung kleiner und mittlerer Unternehmen aktien- bzw. aktionoptionsbasierte Vergütungssysteme anwenden zu können, würde bedeuten, dass jedes kleine und mittlere Unternehmen zuerst eine Börseneinführung vollziehen müsste, um danach entsprechende Vergütungssysteme einsetzen zu können. Es ist davon auszugehen, dass die Eigner kleiner und mittlerer Unternehmen den Umweg über eine Börsennotierung ihrer Unternehmen als enormes Hemmnis empfinden würden, was wiederum dazu führte, dass die Etablierung variabler Vergütungssysteme in kleinen und mittleren Unternehmen deutlich erschwert werden würde.

¹² WELSH/WHITE, Small Business (1981), S. 18.

¹³ Vgl. hierzu ausführlich REHKUGLER, Unternehmensgröße (1989), S. 397 ff., sowie DECHANT, Investitions-Controlling (1998), S. 8 f. und 85.

¹⁴ Siehe zu Mitarbeiterbeteiligungen in Aktiengesellschaften bspw. BORTENLÄNGER/KUHN, Aktienbasierte Vergütung (2014), EGGERS, Belegschaftsaktien (2014), sowie – aus Sicht der beteiligten Mitarbeiter – KURZ/TÜNGLER, Belegschaftsaktien (2014). Zur Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen siehe bspw. ACHLEITNER ET AL., Vorstandsvergütung (2010).

¹⁵ Vgl. SCHNABEL, Wertorientierte Vergütung (1998).

von WELSH/WHITE ausgedrückt: „A small business is not a little big business.“¹² Insofern sollten betriebswirtschaftliche Instrumente oder Verfahren vor einer Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen daraufhin untersucht werden, ob sie die Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen angemessen berücksichtigen.¹³ Trotz dieser Empfehlung werden die kleinen und mittleren Unternehmen (verglichen mit den großen Unternehmen) in der betriebswirtschaftlichen Forschung eher *stiefmütterlich* behandelt. Kleine und mittlere Unternehmen sind i. d. R. *nicht börsennotiert*. Aus diesem Grund scheiden für die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen die bei börsennotierten Unternehmen nutzbaren und beliebten Mitarbeiterbeteiligungsprogramme auf Basis von Aktien aus.¹⁴

Darüber hinaus lässt die vorhandene Literatur zur variablen bzw. wertorientierten Vergütung die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren Besonderheiten überwiegend unberücksichtigt. So beschäftigt sich bspw. SCHNABEL vor allem mit den Unterschieden der „Managerentlohnung“ in den USA und Deutschland, um daraus Empfehlungen für den Einsatz wertorientierter Vergütungssysteme in Deutschland abzuleiten. Dabei werden vordergründig aktien- bzw. aktionoptionsbasierte Vergütungssysteme betrachtet. In Bezug auf die für Deutschland bedeutenden kleinen und mittleren Unternehmen erkennt SCHNABEL, dass diese i. d. R. nicht börsennotiert sind, weshalb er analysiert, wodurch zukünftige Börseneinführungen der deutschen kleinen und mittleren Unternehmen begünstigt werden können, um anschließend die aktien- bzw. aktionoptionsbasierten Vergütungssysteme auch in diesen Unternehmen nutzen zu können.¹⁵ Der Umweg, über eine Börsennotierung kleiner und mittlerer Unternehmen aktien- bzw. aktionoptionsbasierte Vergütungssysteme anwenden zu können, würde bedeuten, dass jedes kleine und mittlere Unternehmen zuerst eine Börseneinführung vollziehen müsste, um danach entsprechende Vergütungssysteme einsetzen zu können. Es ist davon auszugehen, dass die Eigner kleiner und mittlerer Unternehmen den Umweg über eine Börsennotierung ihrer Unternehmen als enormes Hemmnis empfinden würden, was wiederum dazu führte, dass die Etablierung variabler Vergütungssysteme in kleinen und mittleren Unternehmen deutlich erschwert werden würde.

¹² WELSH/WHITE, Small Business (1981), S. 18.

¹³ Vgl. hierzu ausführlich REHKUGLER, Unternehmensgröße (1989), S. 397 ff., sowie DECHANT, Investitions-Controlling (1998), S. 8 f. und 85.

¹⁴ Siehe zu Mitarbeiterbeteiligungen in Aktiengesellschaften bspw. BORTENLÄNGER/KUHN, Aktienbasierte Vergütung (2014), EGGERS, Belegschaftsaktien (2014), sowie – aus Sicht der beteiligten Mitarbeiter – KURZ/TÜNGLER, Belegschaftsaktien (2014). Zur Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen siehe bspw. ACHLEITNER ET AL., Vorstandsvergütung (2010).

¹⁵ Vgl. SCHNABEL, Wertorientierte Vergütung (1998).