

Unternehmensführung im Mittelstand

Malcolm Schauf (Hrsg.)

Unternehmensführung im Mittelstand

Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen
in der Globalisierung

2., aktualisierte Auflage

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2009

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.

ISBN 978-3-86618-404-6 (print)

ISBN 978-3-86618-504-3 (e-book)

DOI 10.1688/9783866185043

1. Auflage, 2006

2., aktualisierte Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort zur ersten Auflage

In der offiziellen Wirtschaftsstatistik werden mittelständische Unternehmen in der Regel nach Kennzahlen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl usw. klassifiziert. Der „Mittelstand“ besteht allerdings aus einer sehr heterogenen Gruppe von Unternehmen, deren Spektrum vom sehr kleinen Ein-Mann-Unternehmen bis zu größeren Unternehmen von mehreren tausend Mitarbeitern, vom Anlagenbauer bis hin zum Zahntechniker reicht. Mittelständische Unternehmen zeichnen sich also durch mehr aus, als sich aus quantitativen Merkmalen ablesen lässt.

Der Mittelstand ist zugleich das Rückgrat der sozialen Marktwirtschaft. Die Vielzahl seiner Unternehmen und die in dieser implizierten Vielzahl unterschiedlicher Talente ist einerseits Garant für Stabilität und soziale Sicherheit, denn nicht alle werden gleichzeitig Fehler machen und so werden auch in Krisenzeiten viele überstehen. Andererseits sind die miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen und Unternehmer zu Innovativen Ideen gezwungen und müssen Flexibilität praktizieren, um auf lange Sicht erfolgreich zu bleiben. Sie dürfen allerdings nicht zu klein und zu schwach sein, denn sonst können sie weder innovative umsetzen, noch die notwendige Überlebensfähigkeit für zyklische oder strukturelle Krisenphasen besitzen. Da sie zur Vermeidung von ineffizienten Strukturen im Inneren, sozialem Wildwuchs, bürokratischer Erstarrung usw. keine suboptimale Größe erlangen dürfen (die Metropolregion an Rhein- und Ruhr leidet unter solchen Dinosauriern ebenso, wie die Länder der früheren DDR), muss ein ausreichender Gewinn erwirtschaftet und belassen werden, der ihr Überleben und die Wahrnehmung der skizzierten gesellschafts- und wirtschaftspo-

litischen Aufgaben sicherstellt. Solche Rahmenbedingungen zu sichern, gehört zu den unerlässlichen Aufgaben der Wettbewerbspolitik.

Der Mittelstand ist sich seiner sozialen Verantwortung gegenüber Staat und Gesellschaft bewusst. Eine Umfrage aus dem Jahr 2001 ergab, dass sich sechs von zehn mittelständischen Unternehmern gegenüber der Gesellschaft stärker verantwortlich fühlen als andere Gesellschaftsgruppen. Diese Haltung äußert sich in ihrem sozialen Engagement und dem Bestreben, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen.

Deutschland hat hier eine gute Tradition, die jedoch gegenwärtig von den ideologisch gut geschulten Apparatschiks einer staatlich ruinierten Wirtschaft gemeinsam mit kollektivistischen Sozialromantikern als Neoliberalismus verunglimpft wird. Mangelhafte Ausbildung der Schulen in Wirtschaftsfragen sind hier ein guter Nährboden für Vorurteile und schädliche Rezepturen aus der Folterkammer des Dirigismus.

Das Selbstverständnis des Mittelstands ergibt sich aus der besonderen Struktur seiner Unternehmen, denn in vielen mittelständischen Betrieben ist der Geschäftsführer gleichzeitig auch der Eigentümer des Unternehmens. Er ist für alle relevanten Entscheidungen verantwortlich und haftet in der Regel persönlich für den Erfolg und die finanzielle Situation seiner Firma. Damit tragen die Geschäftsführer des Mittelstands gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern eine große Verantwortung, die sich in der Regel in einer besonders engen und persönlichen Beziehung ausdrückt. Klassenkampfformen sind eher aus gewerkschaftlich und staatlich sozialisierten Großunternehmen bekannt!

Die überschaubare Größe ihrer Unternehmen hilft Mittelständlern, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen. Das ist eine Stärke, die mittelständischen Betrieben eine hervorragende Ausgangsposition bietet, um gegenwärtige Herausforderungen, wie z. B. Globalisierung oder neue Finanzierungsbedingungen, erfolgreich zu meistern. Die heute anstehenden Entscheidungen sind maßgebend für die Zukunft des Mit-

telstands und verlangen ein hohes Maß an Problemverständnis und Fähigkeit zum Komplexitätsmanagement.

Gerade in unmittelbarer Zukunft wird das Engagement der Mittelständler eine wichtige Rolle spielen. Denn jetzt heißt es, bedeutende Herausforderungen zu bewältigen: Deregulierung der Märkte, zunehmende Globalisierung, immer schnellere Veränderungen in den Märkten und Industrien sowie neue finanzielle Anforderungen durch Basel II usw. Die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen sowie die Art und Weise, wie gerade mittelständische Unternehmen diese Aufgaben meistern, wird die Zukunft der deutschen Wirtschaft maßgeblich beeinflussen.

„Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung“, der vorliegende und von Malcolm Schauf herausgegebene Sammelband nimmt sich dieses Problemkreises an. Der Herausgeber hat zur der gleichnamigen Tagung der Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) und des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) eine illustre Runde von Autoren aus wissenschaftlicher Forschung, Politik und Wirtschaftspraxis im Studienzentrum Neuss zusammengeführt, deren Beiträge – und derer anderer Mittelstandsexperten – nun hier zu lesen sind. Schauf gibt damit der praxisorientierten Forschung an der FOM Auftrieb und eröffnet zugleich eine Reihe, die sich anspruchsvoll mit aktuellen wirtschafts- und betriebspolitischen Zeitfragen beschäftigt.

Essen, im Februar 2006

Franz Peter Lang

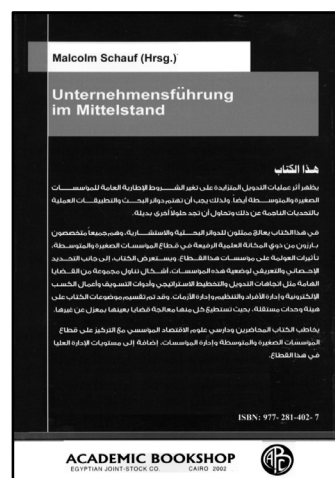
Präsident des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage mußte aufgrund der starken Nachfrage wiederholt nachgedruckt werden. Der große Erfolg des Buches bestätigt, daß die Unternehmensführung im Mittelstand einer besonderen Betrachtung bedarf und das Buchkonzept richtig ist. Davon war auch das Goethe-Institut überzeugt und wählte das Buch wenige Monate nach seinem Erscheinen für das Programm „Übersetzungen herausragender deutscher Literatur in eine Fremdsprache“ aus. Die Auswahl erfolgte aufgrund des Experten-votums arabischer Wissenschaftler und Verleger auf der Basis einer Titelauswahl deutscher Experten. Ende 2008 war die Übersetzung ins Arabische abgeschlossen und zu Beginn dieses Jahres wurde mit dem Vertrieb im gesamten arabischen Raum begonnen. Statt eines erneuten Nachdruckes hat der Herausgeber nunmehr die Gelegenheit genutzt, die Autoren zu Aktualisierungen und Ergänzungen zu bewegen und damit eine zweite Auflage zu ermöglichen. Die bewährte Grundstruktur blieb unverändert.

Was aber ist nun genau der sogenannte Mittelstand? Hierfür ist eine Definition notwendig, um eine gemeinsame Verständnisbasis und damit die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu haben. Der Herausgeber gibt in seinem Beitrag eine Übersicht über den Mittelstand in Deutschland und liefert darüber hinaus eine quantitative und qualitative Definition, wodurch eine wichtige Basis für die weiteren Ausführungen gelegt wird.

Die Stärken kleiner und mittlerer Unternehmen liegen in der flexiblen und schnellen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und



Märkte sowie in der Fähigkeit, innovative Produkte zu entwickeln und schnell zur Marktreife zu führen. Viele - meist inhabergeführte - Unternehmen nutzen diese Stärken, um sich auch auf internationalen Märkten erfolgreich zu positionieren. Wie ein mittelständisches Unternehmen effektiv eine systematischen Planung und strategische Positionierung durchführt, damit befaßt sich der zweite Beitrag des Herausgebers. Peter Kürble führt dann diesen Gedanken weiter auf die taktische und operative Ebene des Marketings.

Der vereinfachte weltweite Marktzugang – insbesondere durch neue Kommunikationstechnologien und das Internet – läßt die Güter-, Arbeits- und Informationsmärkte international zusammenwachsen. Auch wenn dadurch der Wettbewerbsdruck wächst, ergeben sich durchaus auch neue Marktchancen. Stefan Bieletzke zeigt auf, welche Möglichkeiten das mittelständische Unternehmen im Bereich E-Business hat.

Während noch vor einigen Jahren also überwiegend regional oder national agiert wurde, ist der Wettbewerb heute international. Dies gilt nicht nur für große Mittelständler, sondern auch durchaus für kleinere Unternehmen und Handwerksbetriebe. Die Liberalisierung innerhalb der Europäischen Union wird es zukünftig noch einfacher ermöglichen, daß Betriebe aus dem Ausland in Deutschland Niederlassungen oder Zweigstellen gründen. Um so wichtiger ist es für deutsche Mittelständler, sich ebenfalls global aufzustellen. Anja Schulz beschäftigt sich mit der Internationalisierung und zeigt entsprechende Trends und Probleme auf, welche für kleinere Unternehmen aufgrund ihrer spezifischen Situation von besonderer Bedeutung sind.

Die immer dynamischere technologische Entwicklung und kürzere Produktlebenszyklen führen darüber hinaus dazu, daß die Unternehmen wesentlich schneller und flexibler auf veränderte Bedingungen reagieren können müssen. Die sich daraus ergebenden gewandelten Anforderungen an die Personalführung und Organisation im Mittelstand beleuchtet Werner Krämer.

Durch die verschlechterten Finanzierungsmöglichkeiten (Basel II) werden die Rahmenbedingungen für den deutschen Mittelstand zusätzlich erschwert. So steht dem Erfolg deutscher Unternehmen durchaus auch eine hohe Insolvenzzahl gegenüber. Die Analyse der Insolvenzursachen deutet auf signifikante Schwachstellen hin: 75% der Insolvenzen entstehen aufgrund mangelhafter Unternehmensführung und 80% haben Finanzierungsgründe. „Lediglich“ 55% der Insolvenzen sind unternehmensextern (Konjunktur, Lohnsteigerungen, Steuerbelastung etc.) verursacht. Dabei ist jedoch auch die Kombination mehrerer Faktoren entscheidend: Nachhaltige Managementdefizite machen sich z. B. insbesondere in Konjunkturkrisen betriebsgefährdend bemerkbar. Aufgrund der im Vergleich zu Großunternehmen geringeren Kapitalausstattung und Liquidität, kann ein Mittelständler – trotz guter Auftragslage – in Insolvenzgefahr geraten. Jens M. Schmittmann zeigt in seinem Beitrag daher auf, wie ein effektives Insolvenz- und Krisenmanagement auszu- sehen hat.

Mit abnehmender Unternehmensgröße sinkt statistisch das betriebswirtschaftliche Know-how. Der Erfolg eines Unternehmens ist jedoch mit dem Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten – wie z. B. Liquiditätsplanung und strategischer Managementplanung – positiv korreliert. Banken und Rating-Agenturen werden bei ihrer Bewertung im Rahmen von Basel II zunehmend auch auf qualitative Kriterien wie Nachfolgeregelungen, Struktur und Kompetenz des Managements, betriebswirtschaftliche Infrastruktur etc. achten. Die Ansprüche an die betriebswirtschaftliche Qualifikation des mittelständischen Managements werden folglich auch durch neue Bewertungskriterien steigen.

Essen, im August 2009

Malcolm Schauf

Inhaltsverzeichnis

Malcolm Schauf

Grundlagen der Unternehmensführung im Mittelstand 1

Anja Schulz

Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen..... 31

Malcolm Schauf

Strategisches Management im Mittelstand 61

Peter Kürble

Marketing im Mittelstand..... 119

Stefan Bieletzke

E-Business im Mittelstand 159

Werner Krämer

Personalführung und Organisation im Wandel..... 195

Jens M. Schmittmann

Insolvenz- und Krisenmanagement im Mittelstand 239

Malcolm Schauf

Grundlagen der Unternehmensführung im Mittelstand

1	Der deutsche Mittelstand	3
1.1	Einleitung	3
1.2	Definition.....	4
1.2.1	Quantitative Definition	4
1.2.2	Qualitative Definition	7
1.3	Mittelstand in Zahlen.....	9
2	Unternehmensführung	15
2.1	Einleitung	15
2.2	Das Unternehmen als soziales System	16
2.3	Die traditonelle Sicht des Managementprozesses	19
2.4	Die systemtheoretische Managementperspektive.....	21
2.4.1	Inhalte eines systemischen Managements	21
2.4.2	Der systemische Managementprozeß	25
2.5	Mittelstandsbezug der Unternehmensführung.....	26
3	Fazit	27
4	Summary.....	27
	Literaturverzeichnis.....	29

1 Der deutsche Mittelstand

1.1 Einleitung

Der Mittelstand ist der größte Arbeitgeber und Ausbilder in Deutschland. Darüber hinaus tätigt der Mittelstand nahezu die Hälfte aller Investitionen. Trotz der offensichtlich hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstandes sind die von der Politik geschaffenen Rahmenbedingungen keineswegs mittelstandsfreundlich. Dies liegt zunächst sicherlich am häufig mangelnden ökonomischen Sachverstand in der Politik, aber auch an der geringeren Präsenz kleiner und mittlerer Unternehmen in der Öffentlichkeit. Auch die Betriebswirtschaftslehre befaßte sich lange kaum mit dem Mittelstand. Erst in den letzten Jahren ist das Interesse am Mittelstand auch in den Wissenschaften gestiegen und äußert sich in einer wachsenden Zahl von Publikationen zur KMU-Forschung. Wie in jedem Forschungsgebiet ist auch hier eine Definition des Forschungsgegenstandes notwendig.

Den Begriff „Mittelstand“ gibt es so nur in Deutschland. Teilweise wird – meist synonym – auch von kleinen und mittleren Unternehmen gesprochen. Im anglo-amerikanischen Sprachraum finden Begriffe wie „Small-and-Medium-Sized-Enterprises“ (SME) oder Small-and-Medium-Sized-Businesses Verwendung und stellen in der Regel nur eine quantitative Abgrenzung dar. Im deutschen Verständnis wird Mittelstand jedoch viel weiter gefaßt. Bereits 1955 konstatierte Ludwig Erhard auf einer Tagung der Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft: „Wenn wir den Mittelstand nur vom Materiellen her begreifen, wenn man Mittelstand sozusagen nur an einer Steuertabelle ablesen kann – Einkommen von soundsoviel bis soundsoviel –, dann ist dem Mittelstandsbegriff meiner Ansicht nach eine sehr gefährliche Deutung gegeben. Der Mittelstand kann materiell in seiner Bedeutung nicht voll ausgewogen werden, sondern er ist meiner Ansicht nach viel stärker ausgeprägt

durch eine Gesinnung und durch eine Haltung im gesellschaftswirtschaftlichen und politischen Prozeß.“

Der Mittelstandsbegriff reicht bis in die mittelalterliche deutsche Ständegesellschaft zurück. Die geltende Ständeordnung sah drei Stände vor: Den Klerus als ersten Stand, den Adel als zweiten Stand sowie das Bürgertum und den Bauernstand als dritten Stand. Im Zuge der Industriellen Revolution wurde das Bürgertum als Abgrenzung von der Arbeiterschaft dann als Mittelstand bezeichnet. Das Mittelstandsverständnis ist in Deutschland also historisch und von einem gesellschaftlichen Diskurs geprägt. Den Mittelstand eindeutig zu definieren und von Großunternehmen abzugrenzen, ist jedoch nicht so einfach, wie die unzähligen Versuche in der Literatur zeigen. Dennoch soll nachfolgend ein einheitliches Verständnis herausgearbeitet werden.

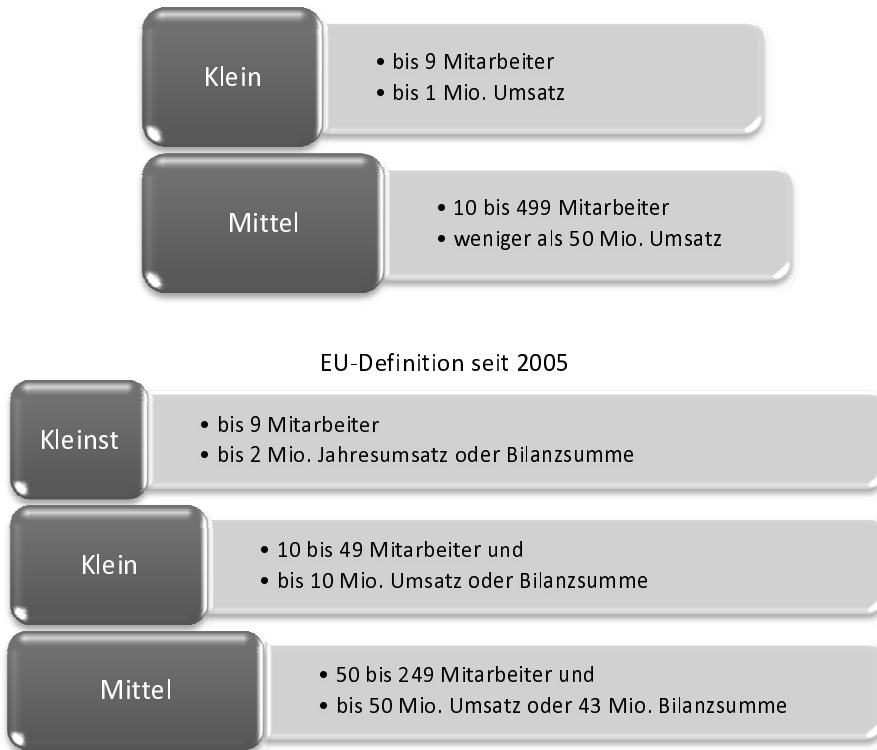
1.2 Definition

1.2.1 Quantitative Definition

Am einfachsten ist die Definition des Mittelstandes über quantitative Kriterien. Die in Deutschland häufigste Definition von kleinen und mittleren Unternehmen orientiert sich an den weltweit gebräuchlichsten Größen Umsatz und Mitarbeiterzahl. Zum Mittelstand zählen danach Unternehmen – über alle Branchen und Freien Berufe – mit weniger als 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro. Als klein gelten Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern und einer Million Umsatz (vgl. Abbildung 1-1). Die Europäische Union definiert demgegenüber Unternehmen als klein bei einer Beschäftigtenzahl von weniger als 50 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz resp. einer Bilanzsumme von bis zu zehn Mio. Euro. Von mittleren Unternehmen spricht die EU bei höchstens 249 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro resp. einer Bilanzsumme von bis zu 43 Mio. Euro. Darüber hinaus werden Kleinstunternehmen definiert. Diese ha-

ben weniger als zehn Mitarbeiter und einen Umsatz resp. eine Bilanzsumme von bis zu zwei Mio. Euro (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Mittelstandsdefinitionen

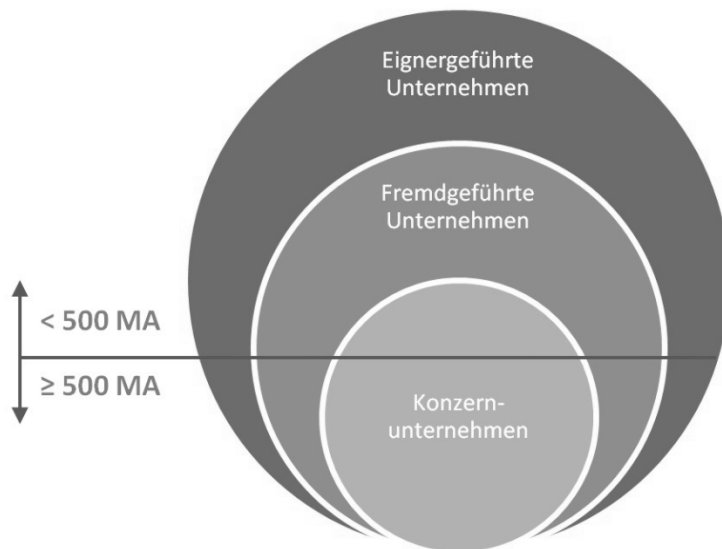


Zusätzlich gilt, daß das Unternehmen nicht zu 25% oder mehr Eigentum eines oder mehrerer Unternehmen ist, welches resp. welche nicht die Mittelstandskriterien erfüllt resp. erfüllen. Die Definition der Europäischen Union ist vor allem im Rahmen der Mittelstandsförderung bedeutsam. Durch die klare Abgrenzung können Zuwendungen bezüglich der Unternehmensgröße besser kanalisiert werden.

Auch für die allgemeine Mittelstandsdefinition ist eine Einschränkung über die Eigentümerstruktur notwendig, denn die Einheit von Eigentum

und Leitung ist ein wesentliches Merkmal eines mittelständischen Betriebes. Die EU-Empfehlung von 25% erscheint allerdings etwas willkürlich. In der Praxis kann die Einheit von Leitung und Eigentum als noch gewährleistet gelten, wenn der Leiter mehr als 50% der Anteile hält. Ohne die Einschränkung über die Eigentümerstruktur könnte die Definition den Mittelstand nicht ausreichend charakterisieren, da ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten zu den mittleren Unternehmen gezählt werden würde, selbst wenn es eine Tochtergesellschaft eines großen Konzerns ist.

Abbildung 1-2: Problematik quantitativer Kriterien
(in Anlehnung an Wallau, 2006)



Damit zeigt sich eine wesentliche Problematik: Es gibt viele Unternehmen, die quantitativ zwar dem Mittelstand zuzurechnen sind, sich qualitativ aber erheblich unterscheiden können. Neben den Tochtergesellschaften von Konzernen gehören auch fremd- resp. managergeführte

te Unternehmen dazu (vgl. Abbildung 1-2). Bei fehlenden Nachfolgelösungen oder auch mangelnden Verkaufsmöglichkeiten wird die Leitung des mittelständischen Betriebes zunehmend an Fremdmanager vergeben und die Unternehmenseigner ziehen sich zurück. Sowohl Konzern- als auch fremdgeführte Unternehmen werden aufgrund abweichender Bedürfnisse und Motivationen der Leitungspersonen ganz anders geführt.

Die Begriffe kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Mittelstand sollen hier synonym verwendet werden. Eine Begrenzung des KMU-Begriffs auf rein quantitative und von Mittelstand auf qualitative Aspekte – wie in der Literatur teilweise vorgeschlagen wird – erscheint nicht praktikabel, da die Abgrenzung durch die große Schnittmenge nahezu unmöglich ist. Eine quantitative Betrachtung greift ohnehin zu kurz: Ist ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern kein Mittelständler mehr? Umsatz und Mitarbeiteranzahl reichen zur Charakterisierung des Mittelstandes nicht aus, vielmehr müssen auch qualitative Kriterien herangezogen werden, welche sich auf Werte und Überzeugungen im Kontext sozio-ökonomischer Entwicklungen beziehen.

1.2.2 Qualitative Definition

Der Mittelständler prägt vor allem durch seine Persönlichkeit das Unternehmen. Der Umgang mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und anderen Stakeholdern ist von persönlichen Beziehungen geprägt, wovon der Unternehmenserfolg stark abhängig ist. Der Inhaber des Unternehmens steht daher im Mittelpunkt der qualitativen Kriterien zur Definition des Mittelstandes. Er leitet dieses eigenverantwortlich und ist derart mit dem Unternehmen verbunden, daß von einer Identität von Inhaber und Unternehmen gesprochen werden kann. Diese Identität kommt zum Beispiel dadurch zum Ausdruck, daß die wirtschaftliche Existenz des Inhabers von der des Unternehmens abhängt.

Alle unternehmenswichtigen Entscheidungen werden vom Unternehmer gefällt, wofür Voraussetzung ist, daß analog zur quantitativen Definition die Eigentumsmehrheit am Unternehmen beim Management liegt. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, daß kein beliebig großes Unternehmen geführt werden kann, da die vom Inhaber gewollte „Überschaubarkeit“ ab einer bestimmten Betriebsgröße nicht mehr vorhanden wäre. Insofern fällt vielen Mittelständlern die Internationalisierung nicht leicht, weil sie dadurch direkten, persönlichen Einfluß zu einem großen Teil aufgeben müssen. Damit liegt auch grundsätzlich eine Rechtfertigung für die bei der quantitativen Definition vorgenommene Abgrenzung vor. Letztlich kann aber auch der leitende Inhaber ab einer bestimmten Unternehmensgröße Aufgaben an Fremdmanager delegieren.

Zusammenfassend charakterisieren die folgenden Merkmale den deutschen Mittelstand:

- Einheit von Eigentum, Risiko, Kontrolle und Leitung.
- Einheit von Leitung, Selbständigkeit der Entscheidung und Tragen der Verantwortung.
- Verantwortliche Mitwirkung der Führung an allen unternehmenspolitischen Entscheidungen.
- Enge Verbindung der wirtschaftlichen Existenz von Inhaber und Unternehmen.
- Weitgehende Konzernunabhängigkeit und damit rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit.
- Persönliche Selbständigkeit verbunden mit einem starken Unabhängigkeitsbedürfnis.
- Überwiegend flache Hierarchien und Konsens zwischen Leitung und Mitarbeitern.

- Lokaler Bezug durch zahlreiche persönliche Beziehungen zwischen dem Unternehmer und dessen Umfeld.

Diese qualitativen Merkmale des Mittelstandes nehmen Einfluß auf viele Entscheidungsbereiche im Unternehmen: z. B. Finanzierungsverhalten, Produktpolitik, Anwendung und Akzeptanz betriebswirtschaftlicher Methoden, Innovationstätigkeit, Wahl der Rechtsform, Organisationsstruktur, Marktverhalten und vielen anderen Bereichen. Hinsichtlich dieser Faktoren lassen sich signifikante Unterschiede zwischen Mittelständlern und fremdgeführten resp. Großunternehmen feststellen. Mittelständler verhalten sich und führen ihr Unternehmen einfach anders.

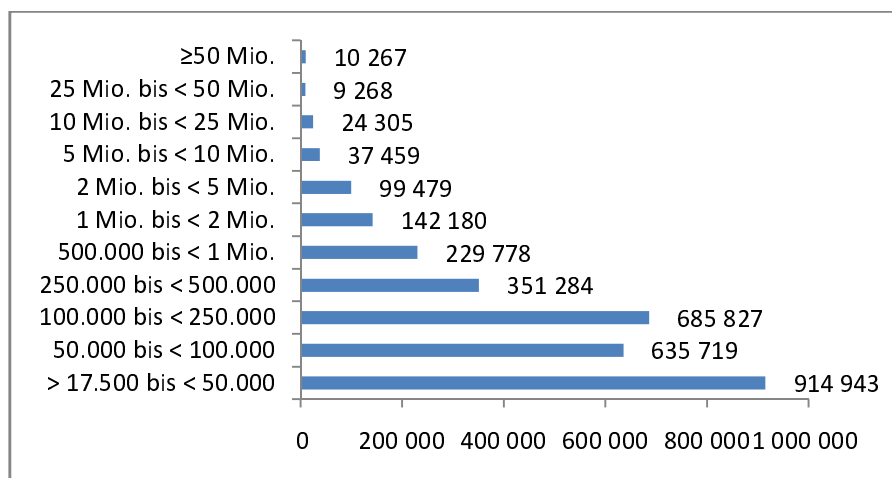
Die Konzentration der Eigentums- resp. Verfügungsrechte auf die Unternehmensleitung beeinflußt also maßgeblich die Unternehmenspolitik – und zwar unabhängig von quantitativen Kriterien –, so daß Unternehmen auch dann aufgrund ihres Charakters und Entscheidungsverhaltens dem Mittelstand zugeordnet werden, auch wenn sie die quantitativen Kriterien – durchaus auch erheblich – überschreiten und bereits als Großunternehmen gelten würden. Es bleibt daher festzuhalten, daß mittelständische Unternehmen nur durch eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Faktoren sinnvoll charakterisiert werden können.

1.3 Mittelstand in Zahlen

Es gibt keine Statistiken, welche explizit die Anzahl mittelständischer Betriebe erfassen. Selbst die Anzahl aller Unternehmen in Deutschland kann nicht genau bestimmt werden. Die umfassendste Datenbasis, welche zur Bestimmung herangezogen werden kann, ist die Umsatzsteuerstatistik des Bundesamtes für Statistik. Diese weist für das Jahr 2007 einen Bestand von 3.140.509 Mio. Unternehmen auf. Enthalten sind allerdings nur die umsatzsteuerpflichtigen Betriebe mit mehr als 17.500 Euro Umsatz (vgl. Abbildung 1-3). Kleingewerbetreibende und umsatz-

steuerbefreite selbständige Berufe sind also noch nicht berücksichtigt. Neben diesen ist das Gründungssaldo zu addieren, welches 2007 139.431 betrug (Quelle: Statistisches Bundesamt). Insgesamt kann für Ende 2007 von ca. 3,5 Mio. Unternehmen ausgegangen werden. Unter diesen finden sich 271.608 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, 338.408 Unternehmen des Baugewerbes, 961.732 Handwerksunternehmen und nach Schätzungen des Instituts für Freie Berufe ca. 1.003.000 Freie Berufe.

Abbildung 1-3: Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen



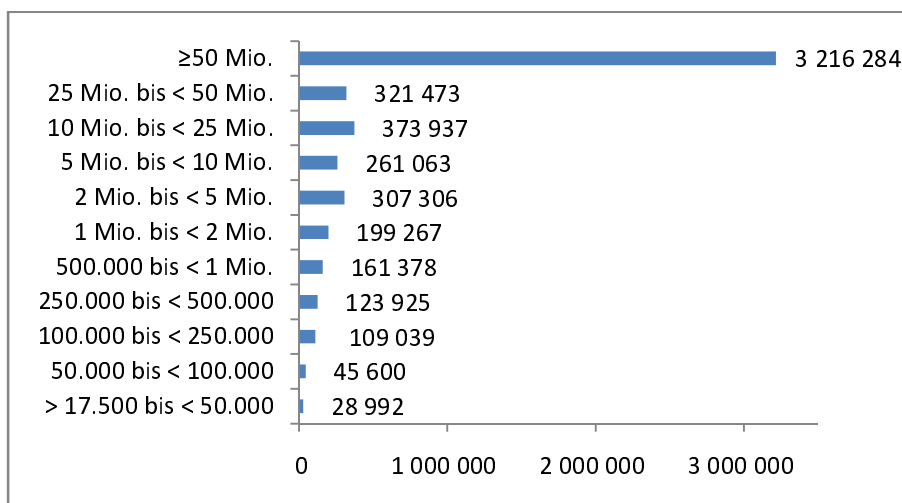
Quelle: Statistisches Bundesamt, Umsatzsteuerstatistik 2007, eigene Berechnungen

Es ist nahezu unmöglich, daraus nun die Anzahl der Mittelständler exakt zu ermitteln. Schon allein deshalb, weil auch die qualitativen Kriterien herangezogen werden müssten. Wesentlich einfacher ist es also, auf Basis der quantitativen Abgrenzung und der Umsatzsteuerstatistik die relevanten Kennzahlen zur besseren Beschreibung des Mittelstandes zu ermitteln. Eine entsprechende Ungenauigkeit der nachfolgenden quantitativen Betrachtungen ist daher für deren Bewertung zu berücksichtigen.

sichtigen. Hinsichtlich des Nutzens besteht aber auch kein Grund für eine exakte Bestimmung, da grundsätzliche Aussagen auch so durchaus valide möglich sind.

Von den umsatzsteuerpflichtigen Betrieben machen nur 0,3% (10.267) einen Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro netto. Demnach sind 99,7% (3.130.242) aller Unternehmen nach der quantitativen Definition in Bezug auf den Umsatz kleine und mittlere Unternehmen. Der größte Teil besteht mit einer Anzahl von 914.943 sogar aus Kleinstunternehmen mit weniger als 50.000 Euro Umsatz (vgl. Abbildung 1-3).

Abbildung 1-4: Gesamtumsätze nach Umsatzgrößenklassen

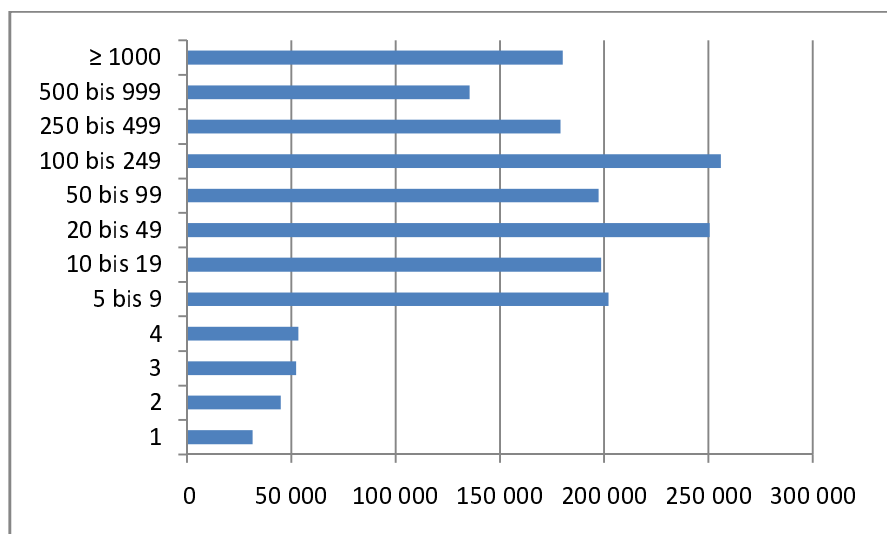


Quelle: Statistisches Bundesamt, Umsatzsteuerstatistik 2007, eigene Berechnungen.

Im Jahr 2007 machten alle umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen zusammen 5.148.265 Mio. Umsatz. Die kleinen und mittleren Unternehmen haben daran mit 1.931.980 Mio. einen Anteil von rund 40%. Den größten Umsatz je Größenklasse machen die Unternehmen mit 10 Mio. bis unter 25 Mio. Umsatz (vgl. Abbildung 1-4). Es wird deutlich, daß

der Mittelstand für die deutsche Volkswirtschaft eine hohe Bedeutung hat. Dies heißt jedoch nicht, daß die großen Unternehmen nicht auch so relevant seien: Immerhin machen die 0,3% Großunternehmen rund 60% des Gesamtumsatzes. Dies zeigt sich auch bei der Exportquote: Der Anteil der Mittelständler an der Gesamtzahl der Exportunternehmen lag 2006 bei 97,8%. Der Anteil am gesamten Exportumsatz allerdings nur bei 20,1%, d. h. 2,2% exportierende Großunternehmen machen 79,9% des Exportumsatzes.

Abbildung 1-5: Auszubildende nach Unternehmensgröße 2007

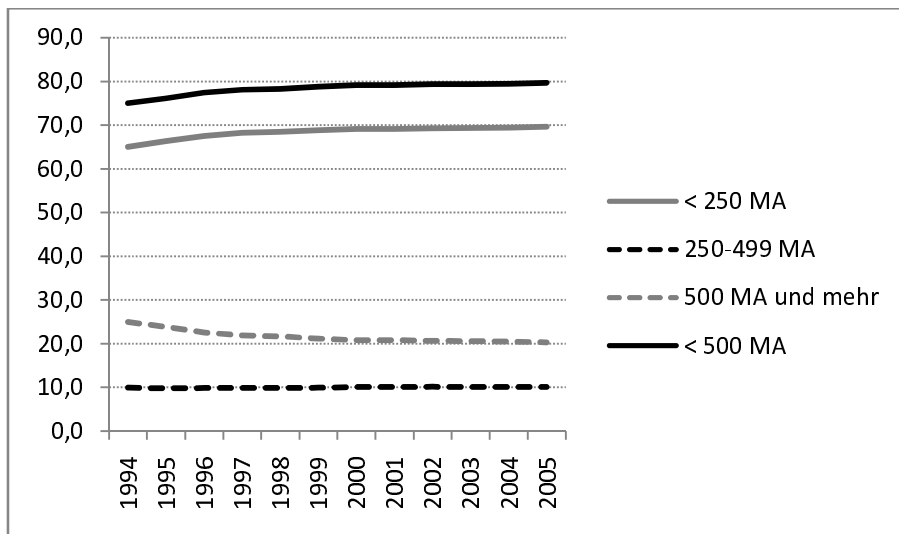


Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stichtag 31.12.2007,
Auszubildende nach Personengruppenschlüssel 102 und 141.

Der Blick auf eine weitere wichtige Größe zeichnet von Großunternehmen jedoch kein besonders positives Bild: Die Anzahl der Auszubildenden. Laut Bundesagentur für Arbeit gab es 2007 (Stichtag 31.12.) 1,78 Mio. Auszubildende. Davon werden 82,3% im Mittelstand ausgebildet. Die höchste Auszubildendenanzahl findet sich mit mehr als

255.000 bei Unternehmen zwischen 100 und 249 Mitarbeitern. Selbst die kleinsten Unternehmen (ein bis vier Mitarbeiter) bilden zusammen soviel aus wie alle Großunternehmen (vgl. Abbildung 1-5). Es ist daher durchaus gerechtfertigt, den Mittelstand als „den Ausbilder der Nation“ zu bezeichnen.

Abbildung 1-6: Verteilung der Beschäftigung in % nach Größenklassen 1994 – 2005



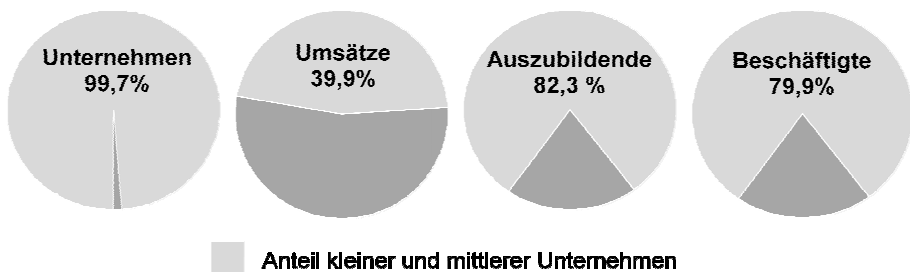
Datenquelle: Bauer, Th. K./Schmucker, A./Vorell, M., 2008.

Ein ähnlicher Superlativ wird dem Mittelstand auch hinsichtlich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung zugeschrieben. Immerhin arbeiteten 2005 79,7% der Beschäftigten bei kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Abbildung 1-6). Allerdings ist anzumerken, daß bei der Zuordnung der Beschäftigten nicht nach Betrieben (z. B. als Tochterunternehmen) und Unternehmen (z. B. als Konzern) unterschieden wurde, d. h. ein rechtlich selbständiger Betrieb mit 100 Mitarbeitern wird der

Gruppe 100 bis 249 Mitarbeitern zugeordnet, auch wenn es ein Tochterbetrieb eines noch größeren Unternehmens ist. Dies ist hinsichtlich der Aussagekraft der Zahlen zu berücksichtigen.

Lange Zeit wurde davon ausgegangen, daß kleine und mittlere Unternehmen Beschäftigungsreduktionen bei den Großunternehmen durch zunehmende Beschäftigung kompensieren, so daß ihnen häufig der Titel „Jobmotor Deutschlands“ verliehen wird. Bis 1999 war das auch der Fall (vgl. Abbildung 1-6): Während von 1994 bis 1999 die Beschäftigung bei den großen Unternehmen von 25 auf 21,2% gesunken ist, stieg sie im Mittelstand von 75 auf 78,8%. Bis zu diesem Zeitpunkt galt die Kompensationshypothese also noch. Für den Zeitraum 2000 bis 2005 nahm sie dagegen im Mittelstand nur noch um 0,5% zu: von 79,2 auf 79,7%. Im gleichen Umfang nahm die Beschäftigung der Großunternehmen ab: von 20,8 auf 20,3%. Die Kompensationsleistung ist folglich nur noch gering. Darüber hinaus ist empirisch nicht nachweisbar, daß Mittelständler in Krisenzeiten weniger entlassen als Großunternehmen.

Abbildung 1-7: *Bedeutung des Mittelstandes 2007*



Mit einer Beschäftigungsleistung von fast 80% bleibt der Mittelstand aber weiter der mit Abstand größte Arbeitgeber Deutschlands. Dabei ist die Leistung insbesondere der Unternehmen mit weniger als 250 Mitar-

beitern besonders hoch: Sie liegt bei 69,6%, während die der Mittelsändler mit 250-499 Mitarbeitern seit 2000 nahezu unverändert bei 10,1% liegt.

Zusammenfassend zeigen die Zahlen (vgl. Abbildung 1-7), daß der Mittelstand tatsächlich das „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft“ bildet und in den letzten Jahren zurecht zunehmend in den Mittelpunkt gesellschaftlicher und wirtschaftspolitischer Diskussionen gerückt ist.

2 Unternehmensführung

2.1 Einleitung

Der Begriff Unternehmensführung – synonym: Management – unterscheidet zunächst zwei Bedeutungen: Management als Funktion und Management als Institution. Management als **Institution** beschreibt die Personen, welche im Unternehmen die Führungsaufgaben wahrnehmen. Das sogenannte Top-Management fällt eher die strategischen, strukturellen und langfristigen Entscheidungen, während das Middle-Management vornehmlich mit der Durchsetzung der Zielvorgaben in der Organisation betraut ist. Das Management ist daher keine homogene Gruppe: die Mitglieder unterscheiden sich bezüglich der Qualifikationsanforderungen und des Legitimationsverständnisses; gemeinsam haben sie jedoch, daß sie die Interessen des Unternehmens den Beschäftigten gegenüber durchzusetzen haben und damit die Arbeitgeberrolle wahrnehmen.

Management als **Funktion** beinhaltet demgegenüber alle Aufgaben, die zur Steuerung und Gestaltung des sozialen Systems Unternehmen notwendig sind. Grundlegende Aufgaben sind insbesondere:

- Realisation des maximalen Gewinns auf lange Sicht unter Beachtung von Nebenbedingungen,

- Aufstellung der konkreten Zielsetzungen, mit denen die langfristige Gewinnmaximierung erreicht werden soll,
- Festlegung der Unternehmenspolitik und
- Ziel- und Mittelentscheidung.

Unternehmensführung kann übergreifend verstanden werden als die Gesamtheit aller Handlungen des Managements, welche die Gestaltung und Koordination der Interaktion von Unternehmen und seiner Umwelt im Kontext des Wertschöpfungsprozesses zum Inhalt haben und diesen grundlegend beeinflussen. Zum tieferen Verständnis ist es notwendig, die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen zu analysieren und sich damit auseinanderzusetzen, wie Unternehmen überhaupt strukturiert sind und Prozesse innerhalb eines interdependenten Beziehungsgeflechtes ablaufen.

2.2 Das Unternehmen als soziales System

Grundsätzlich zu unterscheiden ist das instrumentale und das institutionale Organisationsverständnis. Aus **instrumentaler** Sicht ist eine Organisation ein System, das Regeln beinhaltet, die der Steuerung von Verhalten und Funktionen dienen. Die Organisation ist dabei *eine* Komponente eines Unternehmens. Der **institutionale** Organisationsbegriff sieht zwar auch die strukturierende Funktion von Regeln als Element einer Organisation, jedoch ist die Organisation kein Bestandteil und keine Funktion eines Unternehmens. Vielmehr *ist* ein Unternehmen eine Organisation. Der Organisationsbegriff wird also viel weiter gefaßt. Er umfaßt nicht nur Unternehmen, Vereine oder Verbände, sondern alle Institutionen und soziale Gebilde, die arbeitsteilig unter gemeinsamer Zielsetzung und auf Dauer ausgerichtet sind. Schließlich kann Organisation auch als der Prozeß des **zielgerichteten Gestaltens** im Sinne von Organisieren verstanden werden. Die Tätigkeit, nicht die Institution steht dann im Vordergrund.

Eine weitere wichtige Unterscheidung ist hinsichtlich der Struktur zwischen der **formalen** und **informalen** Organisation vorzunehmen. Die formale Organisation repräsentiert die kommunizierte und definierte Struktur der Organisation. Dazu gehören z. B. Stellenbeschreibungen und Abteilungen. Die informale Organisation ergänzt die formale um ein inoffizielles nicht bewußt geplantes Netzwerk aus sozialen Beziehungen. Dieses Netzwerk kann die offizielle Struktur nicht nur verändern, sondern im Extremfall auch ersetzen. Aus diesem Grund kommt der informalen Organisationsstruktur eine besondere Bedeutung in bezug auf geplante Veränderungsprozesse zu. Ohne Kenntnis dieser Strukturen ist ein effektives Management einer Organisation nicht möglich. Und ohne die informalen Strukturen kann eine formale Struktur gar nicht erst entstehen.

Eine Organisation ist immer auch ein **soziales System**. Nach Luhmann besteht ein System darin, „daß Einheiten (Substanzen) durch Beziehungen als Teile zu einem Ganzen verbunden werden. Das System ist die Interdependenz der Teile im Rahmen eines Ganzen. Die Art, wie die Teile zu einem Ganzen zusammengeordnet sind, macht die Struktur des Systems aus“ (Luhmann, 1964, S. 23). Soziale Systeme sind durch „einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen“, gekennzeichnet (Willke, 1996, S. 266). Die Unterschiedlichkeit in den Beziehungen legt die Grenzen des Systems zu seiner Umwelt fest. Soziale Systeme sind immer umweltoffene Systeme, die sich energetisch mit ihrer Umwelt austauschen. Die traditionelle Organisationstheorie ging bis weit in die fünfziger Jahre dagegen noch davon aus, daß ein System ein weitgehend geschlossenes Gebilde ist und allein durch interne Beziehungen definiert wird. Die von einem Unternehmen unterhaltenen Außenbeziehungen wurden zwar wahrgenommen, aber es wurde ihnen im Gegensatz zur Strukturierung und Koordination interner Prozesse eine geringe Bedeutung beigemessen.

Vor allem unter dem Einfluß verhaltenswissenschaftlicher Forschung entstand in den sechziger Jahren der **sozio-technische Systemansatz**. Danach ist ein System offen für die Umwelt und zielgerichtet. Es werden sowohl sachliche als auch menschliche Aspekte berücksichtigt. Im Vordergrund steht der primäre Organisationszweck, der daraus besteht, das Überleben des Systems zu sichern. Verschiedene Teilsysteme regeln einen kritischen Transformationsprozeß in Interaktion mit der Umwelt. Ein Subsystem befaßt sich mit dem Input aus der Umwelt, ein anderes mit der Umwandlung im Produktionsprozeß und eines mit dem Output an die Umwelt. Der entscheidende Fortschritt dieses Ansatzes liegt in der Feststellung, daß in Abhängigkeit von Umweltbedingungen und Systemzuständen die Strukturen verändert werden können. Die Schwäche dieses Ansatzes liegt allerdings in der Konzentration auf die internen Systemprozesse: Ein bestimmtes System soll unter dynamischen und veränderlichen Umweltbedingungen nach wie vor erhalten bleiben.

Der **funktional-strukturelle** Ansatz von Luhmann legt den Schwerpunkt dagegen auf die Analyse der Umwelt und der Beziehung zwischen System und Umwelt. Die Umwelt setzt nicht mehr nur die Rahmenbedingungen, sondern wirkt konstitutiv. Das System besteht nach diesem Ansatz nicht nur aus einem Beziehungsnetz, welches einzelne Einheiten zu einem Ganzen ordnet, sondern auch aus der Transformation von Komplexitäten sowie der Abgrenzung von und Auseinandersetzung mit der Umwelt. Hauptaufgabe eines so verstandenen sozialen Systems ist die Lösung des Komplexitätsproblems. Nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die Systembildung selbst werden zu Variablen (vgl. Willke, 1996, S. 7 f.).

Die Theorie sozialer Systeme erfuhr durch die Berücksichtigung und Einbindung der von Maturana und Varela (1992) begründeten Theorie **selbsterzeugender Systeme** (Autopoiesis) später eine neue Perspektive, die Luhmann in seinem Konzept der „Selbstreferenz“ und „auto-poietischen Systeme“ zusammenfaßt. In diesem Konzept wird nun nicht mehr davon ausgegangen, daß soziale Systeme durch eine evolu-