

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen



IfM-Standpunkt 1:

## **Der deutsche Mittelstand: Ein Konglomerat verschiedenartiger Unternehmen**

Der Mittelstand ist Deutschlands „secret weapon“, urteilte im August vergangenen Jahres der US-amerikanische Journalist Peter Ross Range, nachdem er die deutsche Volkswirtschaft nicht nur theoretisch, sondern auch vor Ort detailliert beleuchtet hatte. Ebenso wie die Politiker und Wirtschaftsvertreter seines Landes hatte er sich gewundert, warum die deutsche Wirtschaft sowohl der weltweiten Krise in den Jahren 2008/2009 als auch der konjunkturellen Schwäche im Euroraum bisher erfolgreich trotzen konnte.

Aus Sicht der Mittelstandsforschung kann man Peter Ross Range nur zustimmen: Die Studien des Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn belegen eindrücklich, dass die mittelständischen Unternehmen nicht nur Krisen besser abfangen können als die Großunternehmen, sondern auch, dass der Mittelstand insgesamt „der Jobmotor“ in Deutschland ist. So entstehen durch Neu- und Ausgründungen in einem weit höherem Maße Arbeitsplätze als abgebaut werden. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des deutschen Mittelstands für die Beschäftigung ist also hoch – auch wenn sein Gesamtumsatzanteil deutlich geringer ist als der der Großunternehmen: Während die 3,65 Millionen mittelständischen Unternehmen rund 36 % des gesamten Umsatzes erwirtschaften, erzielen die Großunternehmen, die lediglich 0,4 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland stellen, mehr als 60 %.

Doch wer verbirgt sich eigentlich hinter dem deutschen Mittelstand? Auf den ersten Blick kleine und mittlere Unternehmen, auf den zweiten Blick ein Konglomerat von ganz verschiedenartigen Unternehmen: Nicht die Größe allein,

gemessen an Beschäftigung oder Umsatz, charakterisiert daher den Mittelstand, sondern die Einheit von Eigentum und Leitung sowie die Unabhängigkeit. Infolgedessen zählen Arztpraxen, Handwerksbetriebe, Dienstleister oder Freiberufler ebenso wie Produzenten von Gütern hoher Qualität oder Spezieserien sowie die großen Familienunternehmen zum deutschen Mittelstand. Oder anders ausgedrückt: der Mittelstand umfaßt sowohl Unternehmen, die per se nur regional tätig sind, aber auch solche, die lokal und international agieren.

Historisch betrachtet ist die Kategorie des wirtschaftlichen Mittelstands auf engste mit der Industrialisierung verbunden. Der begriffliche Ursprung geht sogar deutlich weiter zurück, denn das Wort „Mittelstand“ wurde nachweislich zum ersten Mal im Jahre 1695 in Schlesien verwandt, in einer Klageschrift der Königlichen Erbfürstentümer und Städte in Bezug auf die Steuerbelastungen. Ab Anfang des 19. Jahrhunderts kam der Begriff dann als Abgrenzung zum bäuerlichen Stand zum Einsatz. So zählte Johann Wolfgang von Goethe 1816 die „Bewohner kleiner Städte“ zum Mittelstand, „deren Deutschland so viele wohlgelegene, wohlbestellte zählt, alle Beamte und Unterbeamte daselbst, Handelsleute, Fabrikanten, vorzüglich Frauen und Töchter solcher Familien, auch Landgeistliche, insofern sie Erzieher sind.“ Anfang des 20. Jahrhunderts setzte sich der Begriff „Mittelstand“ als Bezeichnung für eine ökonomische Einheit durch, als er im Jahre 1919 gesetzlich im Artikel 164 der deutschen Reichsverfassung verankert wurde. Darin wurde festgelegt, dass der selbstständige „Mittelstand in Landwirtschaft, Gewerbe und Handel, in Gesetzgebung und Verwaltung gefördert und gegen Überlastung und Aufsaugung zu schützen“ sei.

### **Zwischen Tradition und Innovation**

Mittelständische Unternehmen sind nicht nur eine wirtschaftliche Einheit, sondern sie zeichnen sich ebenso durch qualitative Merkmale wie beispielsweise die Einheit von Leitung und Eigentum aus wie auch durch ihre gesellschaftlichen Beitrag. Bereits 1956 erklärte der ehemalige Bundeswirtschaftsminister und spätere Bundeskanzler Ludwig Erhard: "Wenn wir Mittelstand nur vom materiellen her begreifen, wenn man Mittelstand sozusagen nur an der Steuertabelle ablesen kann (...), dann ist dem Mittelstandsbegriff meiner Ansicht nach eine sehr gefährliche Wendung gegeben. Der Mittelstand kann materiell in seiner Bedeutung nicht voll ausgewogen werden, sondern er ist (...) viel stärker ausgeprägt durch seine Gesinnung und eine Haltung im gesellschafts-

wirtschaftlichen und politischen Prozess." Dies kommt beispielsweise dadurch zum Ausdruck, dass in der Regel auf eine Kontinuität in der Führung geachtet wird: Etwa 20 % der als Personen- oder Kapitalgesellschaften organisierten eigentümergeführten Unternehmen haben mindestens einen weiteren Geschäftsführer in das Handelsregister eingetragen. Folglich liegt das unternehmensspezifische Wissen nicht allein beim Eigentümer und ist damit im Falle seines Ausscheidens noch im Unternehmen verfügbar. In kleinen Unternehmen arbeiten häufig Familienangehörige mit, die später oftmals auch die unmittelbare Nachfolge antreten.

Zu den qualitativen Merkmalen von mittelständischen Unternehmen gehört aber auch, dass sie in der Regel fest in ihrer jeweiligen Heimatregion verankert sind und langfristige, konsensorientierte Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken) unterhalten. Viele Mittelständler weisen zudem eine besonders motivations- und leistungsfördernde Unternehmenskultur und Innovationsorientierung auf. Mit anderen Worten: Die meisten mittelständischen Unternehmen in Deutschland bewegen sich zwischen Werten, Tradition und Innovation.

Dabei profitieren sie zweifellos von den Netzwerken, die sich zwischen mittelständischen und großen Unternehmen herausgebildet haben: So gibt es in verschiedenen Regionen nicht nur Zuliefercluster, sondern auch viele kleine rechtlich selbstständige Unternehmen und Freiberufler, die von den Großunternehmen Verwaltungs-, Vertriebs- und Dienstleistungsaktivitäten übernommen haben. Infolgedessen wuchs beispielsweise zwischen 2001 und 2009 das Arbeitsplatzangebot in den Unternehmen, die wissensorientierte Dienstleistungen anbieten, um 37,4 % – in den Großunternehmen jedoch nur um 6,6 %. Zu den wissensorientierten Dienstleistungen gehören unter anderem die (nicht-) technische Beratung und Forschung sowie die Kommunikationsberufe.

### **Think global – and local**

Eine besonders erfolgreiche Gruppe des Mittelstands stellen die sogenannten „Hidden Champions“, die heimlichen Gewinner, dar: Unternehmen, die sowohl regional verwurzelt sind als auch gezielt internationalisieren. Nach dem Motto „Think global and local“ verfolgen sie die Strategie der Nischen-Marktführerschaft: Sie produzieren in engem Kundenkontakt hoch spezialisierte Produkte, die sie weltweit vertreiben und deren Einsatz sie unmittelbar betreuen. Der Vorteil dabei: Dadurch, dass sie individuelle Kundenprobleme – gleich ob technischer oder organisatorischer Art – lösen, kann ihr Angebot

nicht so einfach von Mitbewerbern kopiert werden. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt also in ihren Qualitätsstrategien, die sie mit einer hohen Wertschöpfungstiefe und der Konzentration auf die eigenen Kompetenzen verbinden.

Viele von diesen Hidden Champions sind dabei erst nach und nach in die globalen Aktivitäten hineingewachsen: Sie haben in stufenweisen Lernprozessen zunächst im benachbarten Ausland Erfahrung gewonnen – und erst anschließend ihre Exportaktivitäten systematisch weiter ausgedehnt. Dabei behielten sie dennoch stets ihr inländisches Kerngeschäft fest im Auge. Mit Erfolg: Denn von dieser Strategie profitierten sie ohne Zweifel in den Krisen Jahren 2008/2009. Dies lässt sich am Beispiel der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zwischen 2001 und 2009 gut belegen: Während in den regelmäßig exportierenden Großunternehmen die Beschäftigung insgesamt um 4,9 % zurückging, sank sie im international agierenden Mittelstand nur um 0,8 %. In den mittelständischen Unternehmen, die nur gelegentlich exportieren, wuchs die Beschäftigung von 2001 bis 2009 um 13,5 %, wobei wir selbst für die Krisenjahre 2008/09 noch eine positive Entwicklung (+ 1,9 %) festgestellt haben. Zum Vergleich: In den unregelmäßig exportierenden Großunternehmen, die ebenfalls aus der Inlandsnachfrage Nutzen zogen, sank in der wirtschaftlich schwierigeren Phase die Beschäftigung um 3 %. Es verwundert daher auch nicht, dass in diesem Frühjahr 93,8 % der mittelständischen Industrieunternehmen die Inlandsnachfrage als den entscheidenden Einflussfaktor für ihre zukünftige Wirtschaftslage betrachten.

Gerade das Beispiel der Hidden Champions belegt aber auch, dass der Mittelstand nicht in Konkurrenz zu den Großunternehmen steht, sondern häufig in Ergänzung zu diesen. Der Vorteil der mittelständischen Unternehmen gegenüber den Großunternehmen liegt darin, dass sie organisatorisch, personell und produktionstechnisch flexibler sowie die internen Kommunikationsstrukturen übersichtlicher sind. Hinzu kommt, dass es auf Grund der Einheit von Leitung und Eigentum keine Interessengegensätze zwischen den Managern und Eigentümern bestehen – wie sie in Großunternehmen oft zu beobachten sind.

### **Der Mittelstand der Zukunft**

Dennoch ist der Mittelstand keine starre Wirtschaftseinheit. Im Gegenteil: Die freiheitliche Wirtschaftsordnung, die zudem dem internationalen Wettbewerb unterliegt, führt stetig zu strukturellen Veränderungen, die wiederum die Zusammensetzung und Merkmale der Unternehmenslandschaft beeinflussen. Das wirft die Frage auf, wie der Mittelstand der Zukunft aussehen wird.

Seit einigen Jahren stellen wir die Zunahme von sehr kleinen Einheiten fest – die sogenannten „Solo-Selbstständigkeiten“. Hierbei handelt es sich um Existenzgründungen, die nicht darauf angelegt sind, mit der Zeit zu einem kleinen bzw. größeren Unternehmen heranzuwachsen. Stattdessen agieren diese Unternehmer dauerhaft als Einzelpersonen. Die Gründe dafür sind vielschichtig: so mag die jeweilige Geschäftsidee keine Möglichkeit zur personellen Erweiterung bieten oder der Solo-Selbstständige strebt dies von vorneherein nicht an bzw. Wachstum kann auf anderen Wegen realisiert werden. Allein zwischen 1991 und 2012 ist die Zahl der Solo-Selbstständigen um 82,4 % auf 2,523 Millionen gestiegen. Zum Vergleich: Die Zahl der Selbstständigen mit Beschäftigten nahm in diesem Zeitraum nur um 14,8 % zu. Der starke Anstieg der Zahl der Solo-Selbstständigen ist vor allem auf die stärkere Tätigkeit von Frauen zurückzuführen – es finden sich unter ihnen aber auch viele Personen, die über 50 Jahre alt sind. Dass diese Entwicklung durchaus auch eine Auswirkung des Strukturwandels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist, zeigt sich daran, dass die Solo-Selbstständigen in zunehmendem Maße unternehmensnahe oder personenbezogene Dienstleistungen anbieten.

Diese Tendenz ist jedoch keinesfalls ein Zeichen für den Niedergang des Mittelstands, sondern lediglich eine Fortführung des Strukturwandels in seiner Geschichte: Denn zugleich ist zu beobachten, dass auf Grund der modernen elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten neue Formen der Kooperation („Wechselnde Netzwerke“) entstehen. Je nach Projekterfordernissen bilden sich Teams selbstständiger Akteure, die jeweils ihre spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen einbringen – und so gemeinsam effizient arbeiten. Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an die aktuell gern zitierte IT-Start-up-Szene in Berlin, in der vielfach genau nach diesem Prinzip gearbeitet wird.

Nun mag diese Art des Wirtschaftens in bestimmten Wirtschaftsbereichen wie der IT-Szene stärker ausgeprägt sein als beispielweise im industriellen Mittelstand. Im Zuge der tiefgreifenden Veränderungen in der industriellen Produktion und in den Strukturen der Erwerbsarbeit wird sich jedoch die Unternehmenslandschaft sektoral und größenmäßig weiter ausdifferenzieren. Vernetztes Arbeiten und Produzieren, die Auflösung von Unternehmensstrukturen, "temporäres" Wachstum und eine Unternehmensentwicklung, die nicht mehr zwangsläufig von „klein“ nach „groß“ verläuft – all das sind Herausforderungen, denen sich der Mittelstand stellen muss. Der fortschreitende Strukturwandel wird aber auch die Mittelstandspolitik vor neue Aufgaben stellen.

Aus wissenschaftlicher Sicht wird jedes produktive Unternehmertum prinzipiell als wesentlich für die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft angesehen. Dabei wird generell unterstellt, dass Aktivitäten auf der Mikroebene Auswirkungen auf die Makroebene haben. Infolgedessen nimmt heute die Mittelstandspolitik sowohl auf Bundes- als auch Landesebene einen hohen Stellenwert ein – was sich zweifellos in der Vergangenheit volkswirtschaftlich ausgezahlt hat.

Ein Beispiel: Anfang dieses Jahrtausend galt Deutschland als „kranker Mann Europas“: Die Kosten der deutsch-deutschen Vereinigung belasteten sowohl das Staatsbudget als auch die Sozialversicherungen. Hinzu kam, dass der langjährige Rückstau notwendiger Reformen die Märkte für Arbeit und Dienstleistungen hatte erstarren lassen. Die Folgen: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands war deutlich gesunken – der ehemalige Exportweltmeister wies ein Defizit in der außenwirtschaftlichen Leistungsbilanz auf. In den Folgejahren haben die politischen Reformen den Grundstein für den Aufschwung Deutschlands gelegt. Zum Tragen kamen in dieser Zeit aber auch die Strukturmerkmale und Vorteile des deutschen Mittelstands: Wäre schließlich ohne die Konsens- und Langfristorientierung der Mittelständler eine Lohnzurückhaltung möglich gewesen? Oder hätte die Flexibilität der Löhne auf betrieblicher Ebene in den 3,65 Millionen mittelständischen Unternehmen ohne deren motivations- und leistungsfördernde Unternehmenskultur durchgesetzt werden können?

In anderen Ländern kommt kleinen und mittleren Unternehmen seitens der Politik keine solche Aufmerksamkeit zu. Dies zeigt der Beitrag des eingangs zitierten US-Journalisten Peter Ross Range. Dies zeigen aber auch immer wieder die Besuchsanfragen, die wir von ausländischen Wissenschaftlern und Journalisten erhalten. Besonders in den asiatischen Staaten ist aktuell der Wunsch groß, das deutsche Erfolgsmodell zu adaptieren, um so die Wirtschaftskraft wieder anzukurbeln. Dabei wird jedoch leicht übersehen, dass der deutsche Mittelstand unter anderem auf gewachsenen sozio-regionalen und historischen Strukturen beruht. Das mittelständische System lässt sich folglich nicht so ohne Weiteres auf die Gegebenheiten eines anderen Staates – geschweige denn, in einen anderen Kulturraum übertragen. Gleiches gilt für die Mittelstandspolitik.

Dabei beinhaltet Mittelstandspolitik wesentlich mehr als die Wirtschaftsförderung einzelner Unternehmen. Ordnungspolitisch betrachtet ist Mittelstandspoli-

tik zunächst einmal die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Betätigung des Einzelnen und die Schaffung eines günstigen gesamtwirtschaftlichen Klimas. Ein Beispiel: In Bezug auf den Bürokratieabbau hat die Bundesregierung in den vergangenen beiden Legislaturperioden bereits einiges auf den Weg gebracht. Dennoch gaben im Frühjahr diesen Jahres die Führungskräfte sowohl von mittelständischen Industrieunternehmen als auch von den größten Familienunternehmen mehrheitlich in getrennten Umfragen an, dass die Bürokratiebelastung in Deutschland deutlich gestiegen sei. Nun fragt man sich natürlich, wie kommt es zu dieser Divergenz? Die Gründe: Die Unternehmen empfinden nicht nur generell die Informationspflichten als bürokratische Belastung, sondern auch die Kosten, die ihnen bei der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben entstehen. Und diese wiederum belasten kleinere Unternehmen überproportional. Hinzu kommen die Verordnungen, die seitens der Europäischen Union erlassen werden. Um eine spürbare Bürokratieentlastung zu erreichen, ist also sowohl ein koordinierterer Bürokratieabbau auf europäischer Ebene als auch die Berücksichtigung der Folgekosten aus Unternehmenssicht – gleich welcher Größe – wünschenswert.

Natürlich ist eine so verstandene Mittelstandspolitik nicht allein der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens. Dennoch trägt sie entscheidend dazu bei, dass sich der Selbstständige zum Unternehmer und der Einzelbetrieb zum Großbetrieb entwickeln können. Allerdings setzt dies voraus, dass die politisch Verantwortlichen jede kleine unternehmerische Initiative als ebenso wertvoll wie die Aktivitäten umsatzstarker Unternehmen ansehen – und die Regelungen jeweils situationsgerecht weiterentwickeln. Würden sich die wirtschaftspolitischen Maßnahmen allein auf die umsatzstarken Großunternehmen konzentrieren, käme die Wirtschaftspolitik dagegen nur einer Minderheit zugute.

**Erschienen am 25.10.2013 in F.A.Z., Die Ordnung der Wirtschaft, Seite 14.**