

# IfM-Standpunkt

Nr. 21:

## Mittelstand versus Silicon Valley?

von Prof. Dr. Friederike Welter

*Das Silicon Valley ist in den vergangenen Jahren zu einer Art Pilgerstätte geworden: Nicht nur zahlreiche Politiker, sondern auch Wirtschaftsvertreter besuchen gerne dieses Tal südlich von San Francisco, um den Spirit hoher technologischer Innovativität zu erleben – und ihn im Idealfall mit ins alte Europa zu tragen. Doch braucht es diesen Geist in Deutschland wirklich? Ist der Mittelstand in Deutschland ein aussterbendes Modell?*

Reisen ins Silicon Valley sind beliebt: Die einen möchten das Geheimnis der sogenannten "Unicorns" erkunden – Unternehmen, denen es gelungen ist, innerhalb kürzester Zeit mit Hilfe modernster Informations- und Kommunikationstechnologien hohe Unternehmenswerte zu erzielen. Andere motiviert die Sorge zur Reise nach Kalifornien, dass die mittelständisch geprägte Wirtschaft in Deutschland zukünftig von hochinnovativen, technologieorientierten, mit Wagniskapital finanzierten Gründungen abgehängt werden könnte.

Umso bemerkenswerter erscheint es, wenn sich vice versa US-amerikanische Journalisten wie beispielsweise Steven Hill erstaunt angesichts der deutschen Bewunderung zeigen: "Deutschland braucht kein neues/eigenes Silicon Valley. Deutschland tut dagegen besser daran, sich die besten Technologien weltweit anzueignen und diese in die eigenen Prozesse zu integrieren" resümierte der Buchautor und Silicon Valley-Bewohner erst kürzlich wieder in einem Beitrag für die American Academy in Berlin. In ähnlicher Weise äußerte sich das US-amerikanische Magazin "US News & World Report", als es im vergangenen Jahr im Rahmen seines Staaten-Rankings "den tollen Mittelstand und den hervorragenden Unternehmergeist" in Deutschland hervorhob.

Und tatsächlich zeigen statistische Zahlen und eigene Studien des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands in Deutschland. Zum Mittelstand zählen, unabhängig von der

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Unternehmensgröße, alle Unternehmen, bei denen die Inhaber oder ihre Familienangehörigen nicht nur die Mehrheit der Anteile halten, sondern auch die Geschäfte leiten. Allein die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), mit bis zu 500 Beschäftigten, tragen rund 55 Prozent zur gesamten Nettowertschöpfung aller Unternehmen in Deutschland bei. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man die Beschäftigtenzahlen im Mittelstand betrachtet: Rund 59 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter und rund 82 Prozent aller Auszubildenden sind in den KMU angestellt. Einen erheblichen volkswirtschaftlichen Beitrag leisten zudem die größeren mittelständischen Familienunternehmen, rund 3.700 an der Zahl: So erwirtschafteten sie beispielsweise in 2012 im Durchschnitt 268 Millionen Euro Umsatz. Zugleich beschäftigten sie rund 1.100 Personen.

Warum ist trotzdem der Wunsch so groß, das Silicon Valley-Modell in Deutschland imitieren zu wollen? Ein Grund dürfte das seit geraumer Zeit rückläufige Gründungsgeschehen in Deutschland sein, das von der Wirtschaftspolitik, den Wirtschaftsverbänden und der breiten Öffentlichkeit mit großer Sorge betrachtet wird – steht dahinter doch die Vermutung, dass mit immer weniger Gründungen auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft rapide sinken wird. Neugründungen werden fast reflexartig mit Innovativität verbunden, und das Silicon Valley als Symbol gesehen für disruptive Innovationen, zukunftsweisende Technologieorientierung und rapides Wachstum. Dieser verklärende Blick über den großen Teich wertet jedoch gleichzeitig das Mittelstandsmodell ab, das Deutschland seit Beginn der Industrialisierung geprägt hat: Der Mittelstand – so wird impliziert – ist wenig wachstumsstark, kaum innovativ und verharret in der Tradition; kurzum: Er ist ein Auslaufmodell, während die Zukunft des Wirtschaftens im Silicon Valley liegt. Diese einseitige Betrachtungsweise kann jedoch an etlichen Punkten kritisch hinterfragt und widerlegt werden.

Punkt 1: Der ehrfurchtsvolle Blick auf das Silicon Valley impliziert, dass es nur in Kalifornien erfolgreiche, innovative und wachstumsstarke Unternehmen gibt – ein Bild, das nicht nur, aber doch besonders in den Medien gefördert wird. Dabei tut es dem Ansehen der Unternehmensgründer keinen Abbruch, ob sie wie Steven Jobs positiv oder wie Mark Zuckerberg negativ dargestellt werden. Blickt man jedoch hinter die Fassade der Silicon Valley-Unternehmen, so stellt man fest, dass vieles, was in der öffentlichen Wahrnehmung als "besonders" angesehen wird, letztlich ureigene Eigenschaften des Mittelstands sind: Selbstverantwortung und -vertrauen gehören hier ebenso dazu wie Individualität und Kreativität sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, Neues zu gestalten. Neu und innovativ sind bei den Unternehmen im Silicon Valley vor allem das Produkt- und Dienstleistungsangebot bzw. das Geschäftsmodell. Mittelstandstypisch ist dagegen das übergeordnete Ziel der Gründer und Gründerinnen, die eigenen Fähigkeiten bestmöglich zu nutzen und den eigenen Lebensunterhalt zu sichern. Außerdem zeichnet sich der Mittelstand in Deutschland da-

durch aus, dass es viele Unternehmen gibt, die schon seit mehreren Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten bestehen. Aber auch diese Unternehmen sind irgendwann einmal von Gründern initiiert worden, die bereit waren, für ihre innovative Idee ein hohes (finanzielles) Risiko einzugehen.

Das Besondere an den erfolgreichen Unternehmern im Silicon Valley sind allerdings deren sehr stark ausgeprägte Risikobereitschaft und die Flexibilität ihres Wirtschaftens. Nach Ansicht von Professor Fred Turner (Stanford University) basiert der eine Aspekt generell auf der kalifornischen Willkommenskultur für Visionäre, die schon in den 1970er Jahren – wenn auch unter anderen Zielsetzungen – Technologen und Hippies in den US-amerikanischen Sonnenstaat führte. Die Flexibilität der Silicon Valley-Unternehmen wird nach Untersuchungen von Professor Jerome S. Engel (University of California Berkeley) durch den kontinuierlichen Jobwechsel der Fachkräfte und Experten zwischen den Unternehmen begünstigt: Dadurch sammeln diese nicht nur Erfahrungen, sondern bringen sie auch in die verschiedenen Wachstumsphasen der Unternehmen ein. Ursächlich für den Erfolg dieser Unternehmen ist aber auch, dass die Unternehmen ihren privaten Financiers angemessene Renditen liefern müssen. Infolgedessen konzentrieren sich die Gründer und Unternehmer auf skalierbare Geschäftsmodelle, globale Märkte und große Potenziale. Gleichwohl darf man insgesamt aber auch nie vergessen, dass die bekannten erfolgreichen Unternehmen nur die Spitze derjenigen Unternehmungen darstellen, denen es gelungen ist, ihre Gründungsidee und ihr Geschäftskonzept erfolgreich umzusetzen. Oder anders ausgedrückt: Auch im Silicon Valley gibt es durchaus genug Gründer, die mit einer kreativen, innovativen Idee starten – und scheitern.

Punkt 2: Es wird suggeriert, dass das zukunftsorientierte Unternehmertum aus High-Tech-Unternehmen besteht, die vor allem mit Wagniskapital finanziert werden. Tatsächlich setzt sich Unternehmertum aber aus einer Vielzahl von Unternehmen zusammen. Die Palette reicht dabei vom Handwerk und dem Handel über Industrieunternehmen bis hin zu Freiberuflern. Für den Alltag jedes Einzelnen sind diese "gewöhnlichen Unternehmen" wichtig – daher finden sie sich hierzulande ebenso wie in Kalifornien, Hongkong oder Singapur. Der exklusive und fokussierte Blick auf hochtechnologische Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle wirkt sich klar zu Lasten dieses "Alltags-Unternehmertums" aus. Dies lässt sich aktuell gut am Beispiel der Digitalisierung beobachten: Von den Kleinst- und Kleinunternehmen wird immer wieder gefordert, dass sie mehr Prozesse digitalisieren sollen. Dabei wird verkannt, dass dies bereits geschieht – allerdings vorrangig unter Kostenaspekten. Digitalisierung kann kein Selbstzweck sein, sondern immer nur ein Mittel zum Zweck.

Punkt 3: Ebenfalls nicht haltbar ist die Annahme, dass der Mittelstand nicht so innovativ sei wie die Unternehmen des Silicon Valley. Grundsätzlich wird dem

deutschen Mittelstand eine hohe Innovationskraft zugeschrieben. Als negativ wird im Vergleich zum Silicon Valley jedoch gesehen, dass diese Innovationskraft sich eher in der Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen äußert anstelle in der Einführung von radikalen Neuerungen. So brachten nur 13,3 Prozent der Unternehmen, die im Community Innovation Survey (CIS) erfasst wurden, zwischen 2012 bis 2014 völlig neuartige Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt.

Die erfolgreichen Silicon Valley-Unternehmen zeichnen sich demgegenüber dadurch aus, dass sie radikale Innovationen umgesetzt haben: Microsoft brachte beispielsweise die erste praktikable Anwendungssoftware auf den Markt – Apple vor 10 Jahren das erste Smartphone mit Touchscreen und intuitiver Bedienung. Mit diesen Entwicklungen stachen sie nicht nur ihre etablierten Konkurrenten (IBM bzw. Nokia) aus, sondern sie schufen auch völlig neue Märkte. Bemerkenswert dabei: Ihre innovativen Produkte richten sich in der Regel direkt an den Endverbraucher und sind deshalb jedem von uns bekannt und vertraut. Mittelständische industrielle Unternehmen in Deutschland hingegen – insbesondere viele der sogenannten "Hidden Champions" – produzieren für das B2B-Geschäft (Business-to-Business). Ihre ebenfalls hochinnovativen Produkte und Technologien stoßen deshalb auf weniger Interesse und Aufmerksamkeit in der breiten Öffentlichkeit; sie dürften den meisten von uns nicht einmal bekannt sein.

Zudem unterschätzen die vorliegenden Statistiken das Innovationsgeschehen des Mittelstands. So werden im CIS beispielsweise Unternehmen erst ab einer Größe von 10 Beschäftigten berücksichtigt. Infolge werden sowohl die Kleinstunternehmen, die die größte Unternehmensgruppe in Deutschland darstellt, statistisch außen vor gelassen als auch Neugründungen generell. Und der neidvolle Blick auf die High-Tech-Unternehmen des Silicon Valley verstellt uns gleichfalls den Blick darauf, dass Innovationen auch nicht-technologischer Art sein können. Das IfM Bonn hat die Verbreitung nicht-technologischer Innovationen wie organisatorische oder Marketinginnovationen für den deutschen Mittelstand untersucht und festgestellt, dass diese sogar noch weiter verbreitet sind als technologische. Nicht-technologischer Innovationen dienen der Vorbereitung technologischer Innovationen, vor allem aber begleiten sie diese. Sie zielen insbesondere auf eine Steigerung der Unternehmenseffizienz: Beispielsweise führen KMU neue Unternehmenspraktiken und neue Formen der Arbeitsorganisation ein.

Mit anderen Worten: Der Mittelstand in Deutschland und Silicon Valley Unternehmen sind gleichermaßen innovativ, legt man ein breites Innovationsverständnis zugrunde. Anstatt mehr radikale und disruptive Innovationen im Mittelstand zu fordern, ist es deshalb sinnvoller, die Vielfältigkeit des Innovationsgeschehens anzuerkennen. Disruptive Innovationen können nicht vorhergesagt und geplant werden: Ein innovativer Prozess wird erst im Nachgang als

disruptiv erkannt und passiert niemals plötzlich, sondern wird in der Regel von anderen inkrementellen Innovationen vorbereitet und begleitet. So haben einige der heutigen Plattformmodelle wie airbnb oder uber ihren Ursprungsgedanken in den Mitwohn- und Mitfahrzentralen der 1980er Jahre – erst die technologische Entwicklung ermöglichte die Überführung in digitale Geschäftsmodelle.

Bislang wurde außerdem der Mehrwert von Innovationen häufig auf den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen, den Kunden oder die Volkswirtschaft eingengt. Der gesellschaftliche Mehrwert von Innovationen ist aber heutzutage gleichfalls für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands wichtig – denken wir nur an die drängenden großen Herausforderungen unserer Zeit wie wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe und Inklusion oder Integration. Ebenso ist es zu einer Herausforderung geworden, dafür einzutreten, dass Neues in der Öffentlichkeit nicht sofort bzw. ausschließlich mit Ängsten behaftet wird, wie es zuletzt beim Thema "Digitalisierung" zu beobachten war: Dominierte zunächst die Angst vor Arbeitsplatzverlusten, erkannten die Arbeitnehmer nach und nach auch die Chancen, die sich im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt für sie ergeben.

Punkt 4: Wenn man Unternehmertum nur mit der Silicon Valley-Brille betrachtet, besteht die Gefahr, dass die unternehmerische Leistung nur noch auf öko-nomische Wohlstandserhöhung, das schnelle Wachstum und die Anzahl der damit geschaffenen Arbeitsplätze reduziert wird. Dagegen werden Aspekte wie die Bedeutung eines Unternehmens für die Beschäftigten oder für eine Region vernachlässigt. Gerade auf diesen Elementen beruht jedoch unter anderem der Erfolg des Mittelstands in Deutschland. Ein Beispiel: Die Langfristorientierung vieler Familienunternehmen gibt nicht nur den Lieferanten und Banken Sicherheit, sondern auch den Mitarbeitern. Auf der anderen Seite zahlt sich diese langfristige Orientierung auch für die mittelständischen Unternehmen aus, wie das IfM Bonn am Beispiel der großen Familienunternehmen für die Jahre 2008 bis 2012 nachgewiesen hat: So haben diese Unternehmen im Gegensatz zu managergeführten Unternehmen im weltweiten Krisenjahr 2009 ihren Personalbestand trotz Umsatzeinbußen konstant gehalten. Damit trugen sie ganz entscheidend zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes in den konjunkturell schwierigen Jahren bei. Als sich die Konjunktur wieder erholte, konnten diese Unternehmen dann zügig die Auftragseingänge abarbeiten. Infolgedessen erzielten die familiengeführten Unternehmen im Vergleich zu den großen managergeführten Unternehmen schon ab 2010 wieder höhere Umsätze.

Dagegen zeigt sich bei vielen Gründern, die hierzulande dem Silicon Valley-Modell nacheifern, dass sie seltener einen nachhaltigen Unternehmensbestand anstreben. Stattdessen kalkulieren sie von Anfang an die spätere Veräußerung ein. Unter Umständen gründen sie mit einer neuen Ges-

chäftsidee ein weiteres Unternehmen oder sie nehmen wieder eine Festanstellung auf. Entsprechend können die Beschäftigten dieser Unternehmen auch nicht auf eine längerfristige Arbeitsplatzsicherheit bauen. Bei denjenigen Unternehmen, die doch ein kontinuierliches Wachstum verfolgen, lässt sich hingegen beobachten, dass sich nach und nach die (unkonventionellen) Managementstrukturen und Entscheidungsprozesse verändern, sobald sie eine bestimmte Größe überschritten haben.

Schließlich gibt es natürlich auch in Deutschland schnell wachsende Unternehmen – wenngleich sie nicht so in der Öffentlichkeit stehen wie die Giganten des Silicon Valley. Allerdings belegt eine Studie des IfM Bonn auch, dass Gemeinwohlorientierung und schnelles Wachstum im Widerspruch zueinander stehen: Unternehmen, für die gemeinwohlorientierte Ziele wie ökologische Nachhaltigkeit und/oder gesellschaftliches Engagement von hohem Stellenwert sind, haben demnach eine geringere Wahrscheinlichkeit zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören als diejenigen, die vorrangig betriebswirtschaftliche Zielsetzungen verfolgten.

Ist der Mittelstand also ein Auslaufmodell und liegt die Zukunft des Wirtschaftens in der Imitation des Silicon Valley in Deutschland? Anstatt die Unterschiede zwischen den Unternehmen des Silicon Valley-Modells und den mittelständischen Unternehmen in Deutschland hervorzuheben bzw. das kalifornische Geschäftsmodell zur uneingeschränkten Nachahmung zu empfehlen, sollten wir danach fragen, was der Mittelstand vom Silicon Valley und das Silicon Valley vom Mittelstand lernen kann.

Resümiert man die vorgenannten Aspekte, dann zeigt sich: Die Unternehmen im Silicon Valley stehen sowohl im Gegensatz zum Mittelstand in Deutschland als auch in dessen Tradition. Im Gegensatz, weil ein Teil von ihnen bewusst keine langfristigen Unternehmensstrategien im Hinblick auf einen nachhaltigen Bestand oder zum Wohle der Region verfolgt – dagegen sind die unternehmerische Verantwortung über das Unternehmen hinaus und der damit verbundene gesellschaftliche Beitrag eine der ausgesprochenen Stärken des Mittelstandsmodells. In der Tradition des Mittelstands stehen die Unternehmensgründer im Silicon Valley, da auch sie vom Wunsch beseelt sind, mit etwas Neuem eine eigene unternehmerische Existenz starten zu wollen. Auch ist aktuell in Kalifornien zu beobachten, dass ein großer Teil der Unternehmen zwar weiterhin digitale Geschäftsideen verfolgt. Daneben erschließen sich aber auch immer mehr dieser Unternehmen Märkte in der "realen Welt" – prominentes Beispiel ist Amazon, das neben seinem ursprünglichen Geschäftsmodell, dem digitalen Buchhandel, mittlerweile u. a. eine Supermarktkette besitzt. Dieses "Ausprobieren" in verschiedenen Geschäftsfeldern und der damit verbundene Blick über die eigenen Kernkompetenzen hinaus ist sicherlich eine der Stärken des Silicon Valley-Modells. Profitieren kann der Mittelstand hier von Partnerschaften zu Jungunternehmern mit innovativen Geschäftsmodellen,

kreativen Produkt- und Dienstleistungsideen, beispielsweise aus dem universitären Umfeld.

Denn wie konstatierte der anfangs zitierte US-Journalist Steven Hill in seinem Beitrag für die American Academy in Berlin auch: "Deutschland verfügt glücklicherweise über eine große Anzahl an Vorzügen, mit deren Hilfe es nicht nur seine Hauptcharaktereigenschaften vor der Lawine des digitalen Zeitalters schützen kann, sondern auch die Technologien auswählen kann, die zur Wahrung des Wohlstand beitragen." Angesichts der Entwicklung des Mittelstands in den vergangenen Jahrzehnten ist dieser Gedanke durchaus realistisch – vorausgesetzt der Mittelstand kann sich hierzulande weiterhin auf verlässliche wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen verlassen und wird in seiner Vielfalt wertgeschätzt.

**Erschienen am 08.09.2017 in der F.A.Z., S. 20.**