

Personalwirtschaftliche Überlegungen zur Definition eines mittelständischen Unternehmens

Prof. Dr. rer. pol. Heinz-J. Bontrup, Fachhochschule Gelsenkirchen

1. Einleitung

Es gibt eine lange kontroverse Diskussion um den Begriff des Mittelstandes. Ausgehend vom 18. Jahrhundert mit dem Emporkommen erster Handwerks- und Kaufmannsbetriebe grenzt man heute allgemein die "Mittelschicht" soziologisch nach Herkunft, Ausbildung sowie Mentalität und ökonomisch nach dem Einkommens- und Vermögensniveau ab.¹ In der gesamten Mittelstandsdiskussion spielt dabei das **mittelständische Unternehmen** eine exponierte Rolle. Mittelständische Unternehmen², zu denen allgemein kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gezählt werden, haben in marktwirtschaftlichen Ordnungen eine besondere volkswirtschaftliche Bedeutung.³ Einerseits wird deren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gelobt, andererseits sind sie im Wettbewerb gegenüber Großunternehmen in der Regel im Nachteil und müssen deshalb im Rahmen einer staatlichen **Mittelstandspolitik** unterstützt und gefördert werden.⁴ Dies nicht zuletzt

¹ Vgl. Grünberg, E., Der Mittelstand in der kapitalistischen Gesellschaft, Leipzig 1932, Geiger, Th., Die soziale Schichtung des deutschen Volkes, München 1967

² Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung dokumentiert den gesamtwirtschaftlichen Stellenwert der mittelständischen Unternehmen wie folgt: 99,6% aller steuerpflichtigen Unternehmen sind kleinere und mittlere Unternehmen. 45,9 % aller steuerpflichtigen Umsätze werden von ihnen erwirtschaftet. 64 % aller Arbeitnehmer arbeiten in mittelständischen Unternehmen. Sie beschäftigen 80 % aller Auszubildenden. 52,1 % der Bruttowertschöpfung wird von kleineren und mittleren Betrieben erbracht und 44,1 % aller Bruttoinvestitionen von ihnen getätigt.

³ Hierzu zählen: Förderung des Leistungswettbewerbs durch die Aufteilung des Marktes auf viele Anbieter, Flexibilität bei Nachfragestrukturveränderungen aufgrund der Kundennähe, Diversifikation struktureller und konjunktureller Risiken durch eine weitgehend individualisierbare Leistungserstellung, Förderung des volkswirtschaftlichen Bildungsstandes im Rahmen einer dualen Berufsausbildung sowie Absicherung einer hohen Beschäftigung durch Erhalt und Schaffung neuer Arbeitsplätze aufgrund einer hohen Individualtechniknutzung. Vgl. Zeitel, G., Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, V. Pfohl, H.-C., 2. Aufl., Berlin 1990, S. 24 - 42., Gruhler, W., Wirtschaftsfaktor Mittelstand. Wesenselement der Marktwirtschaft in West und Ost, 2. Aufl., Köln 1994, Hamer, E., Das mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart 1987

⁴ Hier werden insbesondere die folgenden Nachteilsfaktoren angeführt: betriebsgrößenbedingte Wettbewerbsnachteile bezogen auf Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung, forschungsbedingte Nachteile, Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten mittelständischer Unternehmen durch den Mißbrauch von Angebots- und Nachfragemacht durch Großunternehmen sowie eine gegenüber Großunternehmen wesentlich schwerer zu verkraftende staatliche Einflußsphäre durch Gesetzgebungs- und Genehmigungsverfahren sowie durch Abgaben und Steuern. Vgl. Tietmeyer, H., Kleine und mittlere Unternehmen im wirtschaftlichen Strukturwandel, in: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, Wettbewerbskongreß München 1977, Referate und Diskussionsbeiträge, München 1977, S. 35 - 54, Zdrovomyslaw, N., Dürig, W., Managementwissen für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien 1999, S. 402 - 406

auch vor dem Hintergrund einer immer stärker zunehmenden Konzentration in der Wirtschaft,⁵ und der daraus folgenden Herausbildung von immer mehr Großunternehmen auf der einen Seite, sowie einer stagnierenden **Selbständigenquote** auf der anderen Seite.⁶ Hinzu kommt in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren verstärkt das Problem der **Unternehmensübertragung**⁷ auf die jüngere Generation. Es müssen für zahlreiche mittelständische Unternehmen geeignete Nachfolger gefunden werden, um zumindest den heutigen Bestand an KMU zu sichern.

Geht man von der These der Notwendigkeit einer **Mittelstandsförderung** aus, so muß das mittelständische Unternehmen richtig abgegrenzt bzw. definiert werden. Ansonsten läuft die wirtschaftspolitisch intendierte Mittelstandsförderung Gefahr, letztlich kontraproduktiv zu enden, weil staatlich knappe Fördermittel womöglich Unternehmen erhalten, die absolut nicht "mittelstandsförderungswürdig" sind und hierdurch nicht akzeptable Mitnahmeeffekte initiiert würden. Der **Definition** eines mittelständischen Unternehmens kommt deshalb eine hohe ökonomisch und gesellschaftliche Bedeutung zu.

2. Bisherige Definitionsversuche eines mittelständischen Unternehmens

Fragt man nach einer allgemein anerkannten wissenschaftlichen Begriffsbestimmung und damit Definition einer mittelständischen Unternehmung, so stößt man auf erhebliche Probleme. Zwar existieren in der Wirtschaftswissenschaft sowohl **quantitative** als auch **qualitative Abgrenzungen**, diese werden allerdings kontrovers diskutiert und sind deshalb vielfach intersubjektiv nicht anerkannt und damit auch nicht vergleichbar. Die Abgrenzungsproblematik zeigt sich ebenso außerhalb des Wissenschaftsbereichs darin, daß von den statistischen Ämtern, in den Gesetzen

⁵ Vgl. Bontrup, H.-J., Volkswirtschaftslehre. Grundlagen der Mikro- und Makroökonomie, München, Wien 1998, S. 290 - 291

⁶ Im Jahr 1980 lag die Selbständigenquote (Selbständige in Relation zu den Erwerbstätigen) in der alten Bundesrepublik bei 11,7 Prozent. Bis 1990 schrumpfte sie auf 10,6 Prozent. Trotz Wiedervereinigung und massiver privater und staatlicher Förderung von Unternehmens- und Existenzgründungen - 1997 standen diesbezüglich insgesamt 14,9 Mrd. DM Venture-Capital zur Verfügung - liegt sie nach wie vor auf diesem Niveau von 10 Prozent. Dies sind in absoluten Zahlen ca. 3,5 Millionen Selbständige. Zwischen 1990 und 1996 hat es dabei allerdings einen bemerkenswerten Umfang an Zugängen in die Selbständigkeit von gut 2 Mill. "Neuen Selbständigen" gegeben. Dem steht allerdings ein Umfang an Abgängen aus der Selbständigkeit von knapp 1,6 Mill. entgegen. Im Saldo betrug der Zuwachs zwischen 1990 und 1996 in Gesamtdeutschland demnach lediglich ca. 400.000. Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi), Wirtschaft in Zahlen '97, Bonn 1997 sowie DIW-Wochenbericht Nr. 38/1998

⁷ Bei bis zu 300.000 bundesdeutschen KMU steht bis zur Jahrtausendwende eine Unternehmensnachfolge an. Vgl. hierzu u.a. Handwerkskammer Hamburg: Existenzgründung und Betriebsübertragung im Handwerk: Nordhandwerk Heft 6/1995, Braunschweig, Ch., Zdrowomyslaw, N., Saß, C., Kasch, R., Nachfolge in Familienunternehmen: Ganzheitliche Konzepte sind notwendig, in: Betrieb und Wirtschaft, Heft 24/1997, S. 941 - 947

(HGB, Steuergesetzen, PubLG, GWB u.a.), Verbänden und anderen Einrichtungen völlig unterschiedliche Größenabgrenzungen bezüglich eines mittelständischen Unternehmens vorgenommen werden. Das *Bundesministerium für Wirtschaft* stellt bezogen auf die quantitative Abgrenzung in der Einleitung einer Studie zur Unternehmensgrößenstatistik fest:

*“Aus quantitativer Sicht beschreibt der Begriff ‘wirtschaftlicher Mittelstand’ über alle Branchen hinweg die Gesamtheit von Unternehmen und Freien Berufen, soweit sie eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Die Identifikation dieser bestimmten Unternehmensgröße wirft allerdings in der Regel einige Probleme auf, da man einen geeigneten Größenindikator benötigt.”*⁸

Bei den **quantitativen (kardinalen) Abgrenzungen** wird in der Regel auf die Größenindikatoren der **Beschäftigtenzahl** und/oder auf den **Umsatz** eines Unternehmens abgestellt. Aber auch andere quantitative Größen, wie Produktionsausstoß, Kapitaleinsatz, Bilanzsumme und bei land- und forstwirtschaftlichen Betrieben die genutzte Boden- oder Waldfläche, werden in der Literatur häufig genannt. Das *“Institut für Mittelstandsforschung” in Bonn* nimmt dabei z.B. die folgende heute weitgehend anerkannte kardinale Einteilung vor (vgl. die folgende Tabelle).

Quantitative Abgrenzung von Klein- und Mittelunternehmen

	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinunternehmen	1 bis 9	unter 1 Mio. DM
Mittelunternehmen	10 bis 499	1 bis unter 100 Mio. DM
Großunternehmen	500 und mehr	100 Mio. DM und mehr

Ein mittelständisches Unternehmen ist demnach auch dann noch gegeben, wenn die Beschäftigtenzahl bei 499 Mitarbeiter und der jährliche Umsatz bei 100 Mio. DM liegt.⁹ Auch in verschiedenen Handels- und Steuergesetzen erfolgt eine Größendefinition von kleinen, mittelgroßen und großen Unternehmen. So grenzt z.B. das **Handelsgesetzbuch** im § 267 HGB nach drei Größenmerkmalen (Beschäftigte, Umsatz und Bilanzsumme) die kleine, mittelgroße und große Kapitalgesellschaft voneinander ab. Dabei zählen alle diejenigen Unternehmen nicht zur großen

⁸ Kayser, G., Hauser, E., Unternehmensgrößenstatistik 1992/93 - Daten und Fakten - Bundesministerium für Wirtschaft, Studienreihe Nr. 80, Bonn 1993

⁹ Vgl. Wossidlo, P., R., Mittelständische Unternehmungen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 2, 5. Aufl., Stuttgart u.a. 1993, S. 2.893

Kapitalgesellschaft und damit zum mittelständischen Unternehmensbereich, die bei den Umsatzerlösen unter 42,480 Mio. DM im Jahr bleiben, weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und über eine Bilanzsumme von weniger als 21,240 Mio. DM verfügen. Hierbei müssen zwei der drei Größenmerkmale an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren gegeben sein. Die Definition im Handelsgesetzbuch ist demnach wesentlich enger als die des Bonner Mittelstandsinstituts. Geht man dagegen zur quantitativen Abgrenzung eines mittelständischen Unternehmens vom **Publizitätsgesetz** aus, das für Großunternehmen unabhängig von der jeweiligen Rechtsform die Veröffentlichung des Jahresabschlusses immer dann vorschreibt, wenn das Unternehmen mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigt, die Außenumsätze über 250 Mio. DM im Jahr liegen und die Bilanzsumme 125 Mio. DM übersteigt - wovon auch hier nur zwei der drei Kriterien erfüllt sein müssen - so würden demnach im Umkehrschluß alle die Unternehmen noch zu den mittelständischen Unternehmen gezählt werden, die geringere Werte aufweisen.

Auch die *Europäische Union (EU)* definiert anhand einer quantitativen Abgrenzung ein mittelständisches Unternehmen. Dem liegt die Definition des Statistischen Amtes der EU (*Eurostat*) zugrunde. "Dabei beschränkt sich die Institution auf eine rein an der Zahl der Beschäftigten orientierten Definition. Als obere Grenze benutzt Eurostat den Wert von 500 Beschäftigten. Betriebe bis 9 Beschäftigte werden als Mikrobetriebe und Betriebe mit 10 bis 99 Beschäftigten als Kleinbetriebe bezeichnet. Den Mittelstand bzw. die KMU siedelt Eurostat im Betriebsgrößenbereich zwischen 10 und 499 Beschäftigten an."¹⁰

Alle bisher aufgezeigten quantitativen Definitionen vernachlässigen allerdings die in der wirtschaftlichen Realität in nicht unbeträchtlicher Größenordnung auftretenden **Brancheneinflüsse**. Vor diesem Hintergrund schlagen einige Autoren u.a. auch *Daschmann*¹¹ eine quantitative Abgrenzung nach Wirtschaftszweigen bezogen auf die Beschäftigtenzahl und den Umsatz vor, wobei die Bereiche Industrie, Handwerk, Groß- und Einzelhandel, Verkehr und Nachrichtenübertragung sowie Dienstleistungsunternehmen unterschieden werden. Differenziert in Klein- und Mittelbetriebe wird die folgende Größeneinteilung vorgenommen (vgl. dazu die folgende Tabelle).

¹⁰ Zdwomyslaw, N., Dürig, W., Managementwissen für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien 1999, S. 11

¹¹ Daschmann, H.-A., Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsforschung, Stuttgart 1994, S. 52

Größeneinteilung KMU nach Wirtschaftszweigen

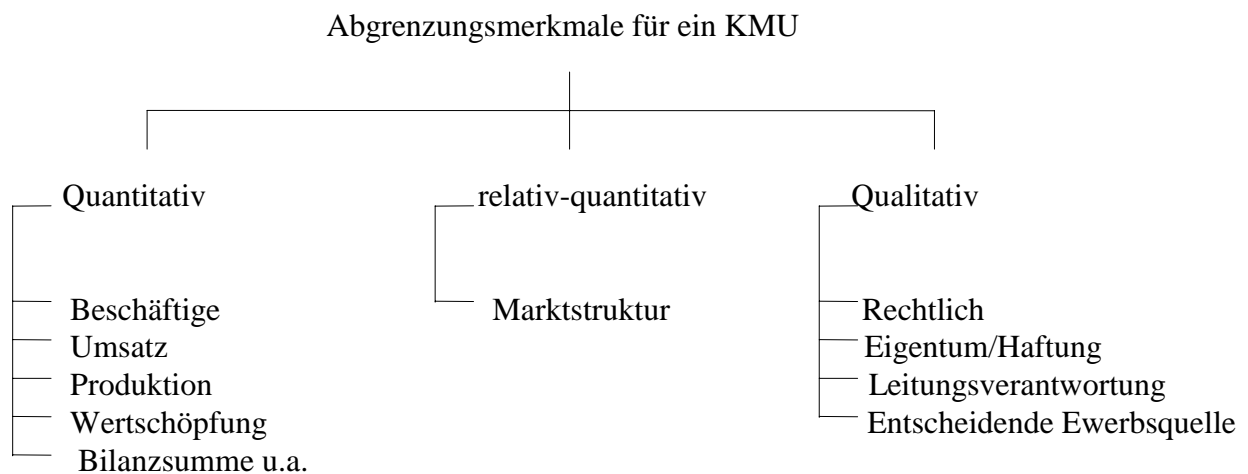
Wirtschaftszweig	Beschäftigte	Jahresumsatz
Industrie		
Klein	bis 49	bis 2 Mio. DM
Mittel	50 bis 499	2 Mio. bis 25 Mio. DM
Handwerk		
Klein	bis 2	bis 100.000 DM
Mittel	3 bis 49	100.000 bis 2 Mio. DM
Großhandel		
Klein	bis 9	bis 1 Mio. DM
Mittel	10 bis 199	1 Mio. DM bis 50 Mio. DM
Einzelhandel		
Klein	bis 2	bis 500.000 DM
Mittel	3 bis 99	500.000 bis 10 Mio. DM
Verkehr und Nachrichtenübertragung		
Klein	bis 2	bis 100.000 DM
Mittel	3 bis 49	100.000 bis 2 Mio. DM
Dienstleistungen		
Klein	bis 2	bis 100.000
Mittel	3 bis 49	100.000 bis 2 Mio. DM

Zu einer **relativ-quantitativen** Definition kommt das **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen** (GWB) im Rahmen der Mittelstandsempfehlung des § 38 Abs. 2 Nr. 1 GWB in Verbindung mit § 5 b GWB.¹² Demnach läßt sich das mittelständische Unternehmen nur im Einzelfall aufgrund der jeweiligen **Marktstruktur** bestimmen.¹³ “Eine Abgrenzung allein

¹² Mittelstandsempfehlungen für Vereinigungen kleiner und mittlerer Unternehmen sind dann zulässig, wenn sie dazu dienen, die Leistungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen gegenüber Großunternehmen zu fördern und dadurch die Wettbewerbsbedingungen zu verbessern .

¹³ Als Marktstrukturkriterien werden dabei von der Wettbewerbspolitik genannt: Zahl und Größe der Unternehmen, Konzentrationsgrade, Unternehmensverflechtungen, räumliche Marktausdehnung, Markttransparenz, Marktschranken, Preiselastizitäten, Einkommenselastizitäten, Art der Produkte, Grad der Produktdifferenzierung, Kostenfunktionen und Absatz- und Marktorganisation. Vgl. Bartling, H., Leitbilder der Wettbewerbspolitik, München 1980

auf Basis absoluter Größenzahlen (z.B. Jahresumsatz, Beschäftigtenzahl) würde der Zielsetzung des § 5 b, strukturelle Wettbewerbsnachteile auszugleichen, zuwiderlaufen; denn die Existenz solcher Nachteile ist in erster Linie von der Relation der Unternehmensgrößen in den einzelnen Wirtschaftszweigen abhängig. Aus diesem Grunde ist für den Begriff ‘kleines oder mittleres Unternehmen’ vor allem die Relation zu den großen Unternehmen der jeweiligen Branche entscheidend. Ein Unternehmen mit beispielsweise 200 Mio. DM Jahresumsatz kann daher in einem Markt, an dem auch Umsatzmilliardäre tätig sind, u.U. als mittleres Unternehmen angesehen werden; demgegenüber ist ein Unternehmen mit einem gleich hohen Umsatz in einem anderen Wirtschaftszweig nicht mehr als kleines oder mittleres Unternehmen zu qualifizieren, wenn seine Wettbewerber keine wesentlich höheren Umsätze haben.”¹⁴



Durch diese Beispiele wird bereits deutlich - im Steuerrecht¹⁵ und Ausland¹⁶ gelten noch andere Größenklassen -, daß eine **Objektivität** (Eindeutigkeit) bei den quantitativen Abgrenzungsgrößen eines mittelständischen Unternehmens nicht gegeben ist. Außerdem sind bei allen kardinal meßbaren Größen, wie z.B. Beschäftigtenzahl und Umsatz, **zeitliche Invarianzprobleme** zu beachten, die eine Operationalisierung des mittelständischen Unternehmens zusätzlich erschweren. Wenn auch die Beschäftigtenzahl einen zeitlich relativ stabilen Maßstab bildet, so muß dennoch das Problem der ständigen Tendenz zur Faktorsubstitution von Arbeit durch Kapital beachtet werden.¹⁷

¹⁴ Bundesminister für Wirtschaft (Hrsg.), Kooperationsfibel, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit: Chancen für den Mittelstand, Bonn 1976, S. 48

¹⁵ Vgl. Bloech, J., Betriebs- und Unternehmungsgröße, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 1, Stuttgart und New York 1988, S. 557ff.

¹⁶ In den USA werden beispielsweise Unternehmen noch bis zu 999 Beschäftigten zu den mittelständischen Unternehmen gezählt. In Japan aber nur bis zu 299 Beschäftigten.

¹⁷ Vgl. Wossidlo, P., R., Mittelständische Unternehmungen, a.a.O., S. 2.893

Ebenfalls beim Merkmal Umsatz entstehen erhebliche Operationalisierungsprobleme. Die Umsatzgröße muß dabei auf jeden Fall im Hinblick auf die Branche, konjunkturelle sowie inflatorische Einflüsse abgegrenzt und interpretiert werden.¹⁸

Nähert man sich dagegen der Definition eines mittelständischen Unternehmens durch eine **qualitative (ordinale) Definition**, so sind hier die Operationalisierungsprobleme eher noch größer. Mit *Wossidlo*¹⁹ lassen sich die vielfach in der Literatur auftauchenden qualitativen Merkmale für die Definition eines mittelständischen Unternehmens wie folgt zusammenfassen:

- **Rechtliche Selbständigkeit und Konzernunabhängigkeit:** Das Unternehmen muß rechtlich selbständig und gleichzeitig auch wirtschaftlich selbständig sein. Dies grenzt das mittelständische Unternehmen einerseits von rechtlich nicht selbständigen Filialen und Betriebsstätten ab und andererseits von der Organisationsform des Konzerns, also von einem Zusammenschluß mehrerer rechtlich selbständiger aber wirtschaftlich abhängiger Unternehmen. Eine Beschränkung auf eine bestimmte Rechtsform wird dabei allerdings nicht gemacht.
- **Einheit von Eigentum und Haftung:** Die Kapitalmehrheit (Eigenkapital) liegt bei einer natürlichen Person oder einem begrenzten Kreis natürlicher Personen (Gesellschafter). Ausgeschlossen sind dadurch Eigenkapitalanteile die von juristischen Personen, also Drittunternehmen oder anonymen Kapitalanlegern (z.B. Pensionsfonds) gehalten werden.
- **Leitungsverantwortung:** Mindestens eine natürliche Person (Inhaber), die am Eigenkapital beteiligt ist, ist zugleich entscheidend an der Unternehmensführung beteiligt. Reine sog. managergeleitete Unternehmen gehören demnach nicht zum Kreis der mittelständischen Unternehmen. Bilden allerdings neben dem Inhaber (Unternehmer) zusätzlich angestellte Führungskräfte (Manager) gemeinsam die Geschäftsführung, so wird hierdurch der mittelständische Charakter des Unternehmens nicht verletzt.
- **Entscheidende Erwerbsquelle:** Die wirtschaftliche Existenz mindestens eines Inhabers hängt wesentlich vom Bestand und Erfolg der Unternehmung ab. Hierbei muß das Eigenkapital des Unternehmens weitgehend auch sein Privatvermögen determinieren, so daß die private

¹⁸ Ebenda, S. 2.893

¹⁹ Vgl. Wossidlo, P., R., Mittelständische Unternehmungen, a.a.O., S. 2.889 - 2.892

wirtschaftliche Existenz eng mit der Vermehrung (Verringerung) des Eigenkapitals (Risiko und Haftung) verbunden ist. Diese Abhängigkeit impliziert in der Regel den vollen Einsatz des Inhabers (Unternehmers) in seiner Unternehmung, der zu einer permanenten Lebensaufgabe wird.

3. Neudefinition eines mittelständischen Unternehmens

Die bisherigen Definitionsversuche eines mittelständischen Unternehmens können nicht befriedigen, deshalb soll hier ein weiterer Versuch unternommen werden, der den Schwerpunkt mehr auf eine **personalwirtschaftliche Abgrenzung** legt. Daneben werden auch rechtliche und wettbewerbstheoretische Aspekte berücksichtigt. Außerdem wird auf eine Kombination von kardinal meßbaren, d.h. auf quantitative als auch auf ordinal-qualitative Merkmale gesetzt. Dies führt dazu, daß letztlich eine **empirische Überprüfung** der hier festgelegten Merkmale für ein mittelständisches Unternehmen nur im **Einzelfall** möglich ist. Die bisher in der Literatur versuchte allgemeine aber gescheiterte empirische Überprüfung von mittelständischen Unternehmen wird hier damit erst gar nicht intendiert.²⁰

3.1. Rechtliche und wettbewerbliche Aspekte

Um mit den **rechtlichen Aspekten** zu beginnen, so wird bei dem hier dargelegten Definitionsversuch, anders als bei den von *Wossidlo* zusammengefaßten qualitativen Abgrenzungsmerkmalen, die **Rechtsform** eines mittelständischen Unternehmens eingeschränkt und damit wesentlich enger definiert. Vor dem Hintergrund, daß es sich bei einem mittelständischen Unternehmen um eine Eigentümerunternehmung handelt (Einheit von Eigentum und Haftung), so hat auch hier das gesamte eingesetzte **Eigenkapital**²¹ in einer Hand beim Inhaber des Unternehmens zu liegen. "Das mittelständische Unternehmen ist ein von einer Unternehmerperson geschaffenes, auf diese konzentriertes, von dieser abhängiges und mit ihr schicksalhaft verbundenes Unternehmen. ... Folglich muß im mittelständischen Unternehmen auch jede Unternehmensfunktion

²⁰ Vgl. Wossidlo, P. R., Mittelständische Unternehmungen, a.a.O., S. 2.891 - 2.892

²¹ Zur Abgrenzung des Eigenkapitalbegriffs vgl. Zdrowomyslaw, N., Richter, C., Eigenkapital - Abgrenzungsproblematik und Bedeutung, in: Betrieb und Wirtschaft, Heft 3/1997, S. 81 - 89

auf die zentrale Person des Risikounternehmers bezogen sein.”²² Dadurch scheiden für ein mittelständisches Unternehmen die meisten Rechtsformen aus. Bei den Personengesellschaften sind dies die KG und die OHG als auch die Mischform zwischen einer Personen- und Kapitalgesellschaft, die GmbH & Co KG. Bei den Kapitalgesellschaften sind es die AG und die KGaA. Ebenso kommen alle genossenschaftlichen Gesellschaftsformen nicht in Frage. Demnach verbleibt für ein mittelständisches Unternehmen nur die Rechtsform der **Einzelunternehmung** und die der **GmbH**.²³ Dabei muß bei der GmbH allerdings der Inhaber der **alleinige geschäftsführende Gesellschafter** sein. Es sind weder andere Gesellschafter noch andere Geschäftsführer (Managerführung) erlaubt. Dies schließt einen Großteil der heute statistisch erfaßten GmbHs als mittelständisches Unternehmen aus, weil hier eine mehrköpfige Geschäftsführung und/oder mehrere Gesellschafter gegeben sind.

Neben dem rechtlichen Aspekt muß ein mittelständisches Unternehmen - sozusagen als **wettbewerbstheoretische** Rahmenbedingung - in einem dynamischen Wettbewerbsprozeß²⁴ eingebunden sein. Im Sinne eines “vorstoßenden” oder auch “nachahmenden” Wettbewerbs²⁵ versucht der **Eigentumsunternehmer** sein Unternehmen immer wieder erfolgreich nach vorne zu bringen bzw. am Markt zu plazieren. Dies schließt **Existenzrisiken** aber auch **Gewinnchancen** ein, wobei beide Größen nicht durch die **Ausnutzung von Marktmacht** beeinflußt sein dürfen. Damit verbietet sich für ein mittelständisches Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung. Diese kann lediglich aufgrund innovatorischer Leistungen (durch einen “vorstoßenden Wettbewerb”) von vorübergehender Dauer sein. Die dabei entstehenden **Gewinne** sind temporäre dynamische Leistungs- und keine säkular statischen Machtgewinne. Damit reduziert sich der Gewinn in mittelständischen Unternehmen als **“Unternehmergewinn”** auf eine Differenzialrente. Alle anderen Elemente des betriebswirtschaftlichen Gewinns, wie die Kapitalbereitstellung

²² Hamer, E., Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-Ch. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 2. Aufl., Berlin 1990, S. 44

²³ Nach der letzten Arbeitsstättenzählung v. 25. Mai 1987 gab es in der alten Bundesrepublik insgesamt 2.097.853 Unternehmen und 21.915.838 Beschäftigte. Davon entfielen auf die Rechtsform der Einzelunternehmung 1.759.193 Unternehmen, also fast 84% und 6.901.478 Beschäftigte, daß waren gut 31% der Gesamtbeschäftigtenzahl. Auf die Rechtsform der GmbH entfielen 218.418 (gut 10%) Unternehmen und 3.880.252 (knapp 18%) Beschäftigte. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Unternehmen und Beschäftigte nach Rechtsformen, Heft 8 der Fachserie 2: Unternehmen und Arbeitsstätten, Wiesbaden 1990

²⁴ Vgl. Olten, R., Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, München, Wien 1995, S. 57 - 70

²⁵ Vgl. John M. Clark, J.M., Competition as a Dynamic Process, Washington D.C. 1961, Schumpeter, J.A., Der Prozeß der schöpferischen Zerstörung, in: Herzina, K., (Hrsg.), Wettbewerbstheorie, Köln 1975, S. 118 - 123 Arndt, H., Schöpferischer Wettbewerb und klassenlose Gesellschaft, Berlin 1952, derselbe, Wettbewerb der Nachahmer und schöpferischer Wettbewerb, in: Herzina, K., a.a.O., S. 246 - 268

(Eigenkapitalzinsen), Risikoübernahme (kalkulatorische Wagniskosten) und Arbeitsleistung (kalkulatorischer Unternehmerlohn), sind Dinge, die nicht spezifisch einem Unternehmer vorbehalten sind.

Die im Wettbewerbsprozeß eingesetzten **Innovationen** (Produkt- und Prozeßinnovationen) müssen aus dem **persönlichen Kreativvermögen** des Unternehmers entspringen und nicht durch große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von abhängig Beschäftigten initiiert werden. F&E-Abteilungen sind demnach in mittelständischen Unternehmen nicht vorhanden. Dies schließt allerdings nicht aus, daß sich der “schöpferische Unternehmer” (gemäß J. A. Schumpeter) an Forschungskoooperativen, die staatlicherseits angeregt und unterstützt werden, beteiligt.²⁶

Außerdem müssen gravierende, womöglich sich wiederholende, **betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen** (Mißmanagement) durch eine u.a. falsche Produkt-, Preis- oder Investitionspolitik den Bestand eines mittelständischen Unternehmens nachhaltig gefährden.²⁷ Das Mißmanagement ist eine ganz wesentliche Abgrenzungsgröße, die in Verbindung mit der quantitativen Größe des **vorhandenen Eigenkapitals** operationalisiert werden kann. Hierbei geht es nicht um die relative Eigenkapitalgröße in Form der Eigenkapitalquote²⁸, sondern um die **absolute Höhe des vorhandenen Eigenkapitals**. Das Eigenkapital in einem mittelständischen Unternehmen darf dabei auf der einen Seite nicht so groß sein, daß gravierende betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen nicht zu einer Bestandsgefährdung des Unternehmens führen, und auf der anderen Seite muß die Höhe des absoluten Eigenkapitals in einer adäquaten Relation zu einem durchschnittlichen gesellschaftlichen Privatvermögen stehen. Dies leitet sich aus dem Grundsatz ab, daß das mittelständische Unternehmen für den Inhaber die alleinige oder zumindest die **entscheidende Erwerbsquelle** sein muß.

Als eine operationalisierbare Abgrenzungsgröße für die Höhe des absoluten Eigenkapitals könnte dabei in Form eines Analogieschlusses das durchschnittliche **private Geld- und Produktivvermögen** je Erwerbstätigen in einer Volkswirtschaft herangezogen werden; wobei die

²⁶ Vgl. dazu das vom BMFT 1993 aufgelegte aber 1998 wieder eingestellte Programm “Förderung der Forschungskoooperation in der mittelständischen Wirtschaft”, in: DIW-Wochenbericht Nr. 44/1998

²⁷ Das kleine und mittlere Unternehmen durch ein offenkundiges Mißmanagement im weitesten Sinne mehr als Großunternehmen von Insolvenz bedroht sind, belegen die jährlichen Ursachenanalysen zur Insolvenzstatistik der Deutschen Bundesbank.

²⁸ Hier kann es beispielsweise durchaus möglich sein, daß ein mittelständisches Unternehmen eine wesentlich größere Eigenkapitalquote aufweist als ein Großunternehmen.

zeitliche Invarianz in Form von inflationären Entwicklungen entsprechend zu berücksichtigen ist. Unter Zugrundelegen der zur Zeit global verfügbaren statistischen Werte würde sich bei einem privaten Geldvermögen von rund 5,5 Billionen DM und einem Produktivvermögen von ca. 3,5 Billionen DM, also einem Gesamtvermögen von 9 Billionen DM und einer Erwerbstätigenzahl von gut 34 Millionen ein durchschnittlicher Vermögenswert je Erwerbstätigen von knapp 265.000 DM errechnen lassen. Verdoppelt man großzügig diesen Durchschnittswert aufgrund einer statistischen Unterzeichnung der tatsächlichen Vermögenswerte und einer zu anderen Vermögensanlagen größeren Risikoübernahme durch die Anlage des Vermögens in Realkapital, so dürfte das absolute Eigenkapital in einem KMU maximal bei einem Wert um 500.000 DM liegen. Bei einer betriebswirtschaftlich anzustrebenden Eigenkapitalquote von ca. 33 Prozent liefe dies auf eine Bilanzsumme von rund 1,5 Mio. DM hinaus.

3.2 Personalwirtschaftliche Aspekte

Als wichtige - bis heute aber wenig wahrgenommene - Abgrenzungsgröße für ein mittelständisches Unternehmen soll hier neben den rechtlichen und wettbewerbstheoretischen Merkmalen die **Führung** i.w.S. angesehen werden.²⁹ Hierbei ist zwischen der **allgemeinen Unternehmensführung** als sachbezogene Führung und der **Mitarbeiterführung** als personenbezogene Führungsaufgabe zu unterscheiden. Beide Führungselemente müssen bei einem mittelständischen Unternehmen in der Hand des Unternehmensinhabers liegen und von ihm uneingeschränkt wahrgenommen werden. Dazu gehört im Rahmen der allgemeinen Unternehmensführung sowohl die **holistische** Wahrnehmung und **Leitungsaufgabe** bezogen auf die **betriebswirtschaftlichen Funktionen** (Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung und Investition sowie Personal) als auch auf den **Unternehmensführungsprozeß** selbst, der durch die Festschreibung der Grundlagen der Unternehmenspolitik und Vorgabe der strategischen und operationalen Unternehmensziele charakterisiert ist. Hinzu kommt die Verantwortung und Durchführung des gesamten unternehmerischen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesses.³⁰

Die allgemeine Unternehmensführung (Leitungsverantwortung) ist demnach in einem mittelständischen Unternehmen als **unteilbar** im Sinne einer wie auch immer gearteten

²⁹ Eine Ausnahme bildet hier Bickel, W., Der gewerbliche Mittelstand heute - Definition und Einordnung, in: Zfo 1981, S. 181 - 184

³⁰ Vgl. Korndörfer, W., Unternehmensführungslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1990

Mitunternehmensführung (mehrköpfige Geschäftsführung) durch Mitgesellschafter oder gar angestellte Top-Manager (Managergesellschaft) einzustufen. Jede Form von auch nur **partieller Manager- oder Mitunternehmensführung** auf höchster Hierarchiestufe scheidet demnach in mittelständischen Unternehmen absolut aus.³¹ Die allgemeine Unternehmensführung muß damit nicht zwischen mehreren Personen abgestimmt werden, sie wird im Gegenteil autonom (unteilbar) und holistisch (ganzheitlich) aus einer Hand des Inhabers vorgegeben und in der Regel mit einem entweder **patriarchalischen** oder **autoritären Führungsstil** umgesetzt.

Der **kooperativ-partizipative** Führungsstil ist dagegen bei der Umsetzung der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen nur selten anzutreffen.³² Auch ist das mittelständische Unternehmen in der Regel durch eine **fehlende Mitbestimmungskultur** gekennzeichnet.³³ Eine **Tarifvertragsebene** gemäß Tarifvertragsgesetz (TVG)³⁴ existiert in den meisten Fällen ebenfalls nicht. Dies dokumentiert sich allgemein in fehlenden gültigen und einheitlichen Tarifentgelten für alle Beschäftigten. Das **Arbeitsentgelt** für die Arbeitnehmer wird in mittelständischen Unternehmen meist individuell, wenn auch häufig an Tarifverträge angelehnt, festgelegt.

Neben der allgemeinen Unternehmensführung muß der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens zusätzlich in der Lage sein, die Funktion der **zielorientierten Mitarbeiterführung** wahrzunehmen.³⁵ Die Mitarbeiterführung ist dabei ein Teil der allgemeinen Unternehmensführung. In der Personalwirtschaftslehre versteht man allgemein unter Mitarbeiterführung einen “kommunikativen Prozeß der Einflußnahme auf die Mitarbeiter zum Zweck zielgerichteter

³¹ Diese Definition steht in einem engen Zusammenhang mit der von J. Schumpeter kreierten Person des “schöpferischen Unternehmers”.

³² Zum Zusammenhang von Führung und Führungsstil vgl. Harlander, N., Heidack, C., Köpfler, F., Müller, K.-D., Personalwirtschaft, 3. Aufl., Landsberg am Lech 1994, S. 158 - 167

³³ In Klein- und Mittelbetrieben gibt es nur wenig betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte. In der Größenklasse 5 bis 19 Beschäftigte verfügen nur 4 Prozent der Unternehmen über einen Betriebsrat. In der Größenklasse 20 bis 49 Beschäftigte sind es auch nur 37 Prozent aller Unternehmen in Deutschland, in denen die Arbeitnehmerinteressen durch einen Betriebsrat vertreten werden. Erst ab 100 Beschäftigte steigt die Zahl der Unternehmen mit einem Betriebsrat auf 86 Prozent an. Eine unternehmensbezogene Mitbestimmung mit einem von Arbeitnehmern mit besetzten Aufsichtsrat gibt es dagegen in mittelständischen Unternehmen überhaupt nicht. Zur Unternehmensmitbestimmung vgl. Nagel, B., Arbeitsgruppe Arbeitsrecht, Unternehmensmitbestimmung. Eine problemorientierte Einführung, Köln 1980, Niedenhoff, H.-U., Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 9. Aufl., Köln 1992

³⁴ Vgl. Kempen, O.E., Zachert, U., Tarifvertragsgesetz, Kommentar für die Praxis, 3. Aufl., Köln 1997

³⁵ Zur Problematik und Ausgestaltung der “Mitarbeiterbezogenen Führung” vgl. Harlander, N., Heidack, C., Köpfler, F., Müller, K.-D., Personalwirtschaft, 3. Aufl., Landsberg am Lech 1994, S. 168 - 195

Leistungserstellung.”³⁶ Mitarbeiterführung umfaßt dabei immer zwei Funktionsbereiche: “Zum einen ist die Erfüllung der Sachziele unter Leistungs- und Zielvorgaben sicherzustellen. Die Mitarbeiter müssen zu kooperativem Handeln auf ein gemeinsames Ziel hin aktiviert und motiviert werden. Damit steht die **Lokomotionsfunktion** der Führung im Mittelpunkt. Zum anderen bedeutet Mitarbeiterführung, daß sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für die Gruppe motivierende Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Die **Kohäsionsfunktion** besteht somit darin, Zusammenhalt und Loyalität innerhalb der Gruppe zu fördern.”³⁷

Zur Durchsetzung dieser beiden grundsätzlichen Funktionen der Mitarbeiterführung werden zwei Formen unterschieden: die direkt (interaktive) Führung und die indirekt (organisatorische) Führung. Die **direkte Mitarbeiterführung** wird dabei als eine direkte zwischenmenschliche Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern zur Verhaltensbeeinflussung definiert und die **indirekte Mitarbeiterführung** als eine mehr “organisatorische Führung” in Form einer Hierarchiestruktur durch Instanzenbildung sowie durch allgemeine Führungsgrundsätze und Stellenbeschreibungen etc. Hierbei wird schon deutlich, daß in mittelständischen Unternehmen nur die **direkte (interaktive) Mitarbeiterführung** zum Tragen kommen kann.

Erstens zeichnen sich gerade mittelständische Unternehmen dadurch aus, daß sie über keine großen **Hierarchiestufen** (Bereichs-, Abteilungs- Gruppen- und Sachbearbeiterebene) verfügen, sondern daß eher eine Überlastung des Unternehmers (Inhabers) aufgrund **unzureichender Delegation** festzustellen ist.³⁸ Der Inhaber kommuniziert direkt mit allen Mitarbeitern und stellt so zielorientierte Verhaltensbeeinflussungen im Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozeß sicher. Dies schließt natürlich nicht völlig aus, das z.B. durch eine Meisterebene ebenfalls eine direkte Mitarbeiterführung stattfindet. Letztlich greift der Inhaber aber in die Mitarbeiterführung permanent und direkt ein. Auch die Arbeitnehmer sehen im Umkehrschluß den Unternehmensinhaber als ihren entscheidenden Vorgesetzten an, wodurch alle anderen zwischengeschalteten subalterne “Vorgesetzte” lediglich einen derivativen Führungscharakter auf die Mitarbeiter haben und ausüben. Dies dokumentiert sich in der Praxis häufig in Redewendungen der Mitarbeiter, wie: “aber der Chef hat doch gesagt”.

³⁶ Jung, H., Personalwirtschaft, a.a.O., S. 402

³⁷ Ebenda, S. 402

³⁸ Vgl. Zander, E., Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 8. Aufl., Freiburg i.Br. 1994

Zweitens fehlen in mittelständischen Unternehmen **personalwirtschaftlich-organisatorische Regelwerke** wie allgemeine Führungsgrundsätze und Stellenbeschreibungen. Dies resultiert schon allein aus dem Fehlen einer **eigenständigen Personalabteilung**, da sämtliche personalwirtschaftlichen Funktionen wie Personalbedarfsermittlung, Personalauswahl und -beschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Lohn- und Gehaltsfindung sowie Personalfreisetzung³⁹ ebenfalls ausschließlich durch den Unternehmensinhaber wahrgenommen werden.

Sollen sowohl die angeführten allgemeinen Aspekte einer Unternehmensführung als auch die Bestimmungsgründe einer zielorientierten Mitarbeiterführung in einer Hand, nämlich in der des Unternehmensinhabers liegen, so wird sehr schnell deutlich, daß die **Betriebsgröße** eines mittelständischen Unternehmens auch an dieser Stelle als äußerst restriktiv einzustufen ist. Dies manifestiert sich insbesondere an der direkten und zielorientierten Mitarbeiterführung, bei der die **Leitungsspanne** in einem Leitungssystem⁴⁰ eine wesentliche Rolle spielt. Unter der Leitungsspanne versteht man die Anzahl von Mitarbeitern, die ein Vorgesetzter (in unserem Fall der mittelständische Unternehmer) maximal interaktiv führen kann; inkl. der Beeinflussung des gesamten personalwirtschaftlichen Motivationsprozesses.⁴¹ Dabei hängt die Leitungsspanne eines Vorgesetzten von verschiedenen Merkmalen ab:

- Komplexität der Aufgaben,
- Qualifikation der Mitarbeiter,
- Art des benutzten Führungsstiles,
- Umfang und Art des Sachmitteleinsatzes.

Wenn es auch in der Literatur eine Reihe von Vorschlägen⁴² für das zahlenmäßige Verhältnis einer Leitungsspanne gibt, so ist es mehr als plausibel, daß jeder Vorgesetzte und damit auch ein mittelständischer Inhaberunternehmer nur eine begrenzte Zahl von direkt unterstellten Mitarbeitern

³⁹ Vgl. Olfert, K., Steinbuch, P. A., Personalwirtschaft, 5. Aufl., Ludwigshafen 1993, Hentze, J., Personalwirtschaftslehre 1, 6. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1994, derselbe, Personalwirtschaftslehre 2, 5. Aufl., Bern, Stuttgart 1991

⁴⁰ Vgl. Staerke, R., Leitungssystem, in: Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Aufl., Stuttgart u.a., 1992, S. 1.229 - 1.239

⁴¹ Vgl. Weinert, A.B., Motivation, in: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992, S. 1.429 - 1.442

⁴² Vgl. Domsch, Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970, S. 92ff.

optimal betreuen und damit führen kann.⁴³ Selbst bei einer unterstellten kooperativen Mitarbeiterführung im Sinne eines Managements by Exception, die auf eine weitgehende Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Eigenverantwortung sowie auf eine Dezentralisierung der Kompetenzen statt einer zentralen Entscheidungsgewalt durch den Vorgesetzten setzt, dürfte die Leitungsspanne auch unter Berücksichtigung der oben genannten Merkmale, die die quantitative Höhe einer Leitungsspanne beeinflussen, mit maximal 20 Mitarbeitern erschöpft sein.

Von der direkten (interaktiven) Mitarbeiterführung in Form einer maximalen Leitungsspanne von 20 Mitarbeitern kann dann auch auf die quantitative **Umsatzgröße** eines mittelständischen geschlossen werden. Bei einem realistischen durchschnittlichen Umsatz pro Beschäftigten von ca. 150.000 DM pro Jahr⁴⁴ würde demnach das mittelständische Unternehmen in einer Jahresumsatzgrößenklasse von rund 3 Mio. DM liegen, wobei diese Größenordnung mit der hergeleiteten quantitativen Größe des Eigenkapitals und der Bilanzsumme betriebswirtschaftlich kompatibel wäre.

4. Fazit

Die hier hergeleitete Definition eines mittelständischen Unternehmens ist im Unterschied zu anderen Definitionen eng gefaßt worden. Um aber im Rahmen einer zielgenauen Mittelstandspolitik sowohl eine Konzentration als auch eine optimale Allokation von knappen Fördermitteln sicher zu stellen und bloße Mitnahmeeffekte von nicht förderungswürdigen Unternehmen auszuschließen, gibt es hierzu keine rationale ökonomische Alternative. Unternehmen dagegen bis zu 500 Beschäftigten und 100 Mio. DM Jahresumsatz noch dem Mittelstand zuzurechnen, und hierauf staatliche Förderprogramme aufzubauen, führt letztlich nur zu der politisch immer wieder beklagten aber bis heute nicht abgeschafften kontraproduktiven Subventionspolitik.

Der hier unternommene Versuch einer Definition eines mittelständischen Unternehmens basiert sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Merkmalen, wobei die wissenschaftlich zu fordernde Objektivität, d.h. eine intersubjektive Vergleichbarkeit und Eindeutigkeit sowie eine zeitliche Invarianz der Merkmale auch hier nicht vollständig gelungen ist. Dies wird aber auch in Zukunft nicht gelingen, da letztlich alle möglichen und potentiellen Abgrenzungsmerkmale zu

⁴³ So wird beispielsweise bei Bürotätigkeiten eine Leitungsspanne von ungefähr 6 direkt unterstellten Mitarbeitern empfohlen.

⁴⁴ Hierbei sind allerdings noch branchenbezogene Differenzierungen zu berücksichtigen.

wenig operationale Elemente enthalten. Man wird nur über Plausibilitätsannahmen zu einer einigermaßen praktikablen Definition eines mittelständischen Unternehmens vorstoßen. Eine empirische Überprüfung wird dabei weitgehend eine Einzelfallprüfung bzw. eine jeweils zweckbezogene Prüfung sein müssen, weil sich insbesondere die nur ordinal meßbaren qualitativen Merkmale einer allgemeinen empirischen Verifikation bzw. Falsifikation entziehen.