

**Seite:** 14  
**Ressort:** Wirtschaft  
**Seitentitel:** Die Ordnung der Wirtschaft  
**Gattung:** Tageszeitung

**Nummer:** 248  
**Auflage:** 418.801 (gedruckt) 334.263 (verkauft)  
360.032 (verbreitet)  
**Reichweite:** 0,91 (in Mio.)

Friederike Welter

## Der Mittelstand, Deutschlands Geheimwaffe

Der deutsche Mittelstand wird in der Öffentlichkeit gerne auf die mittelgroßen Industrieunternehmen reduziert. Tatsächlich gehören ihm die unterschiedlichsten Unternehmen an, vom Start-up über den Handwerksbetrieb bis hin zu den großen Familienunternehmen.

Der Mittelstand ist Deutschlands "secret weapon", seine Geheimwaffe. So urteilte im Vorjahr der amerikanische Journalist Peter Ross Range, nachdem er die deutsche Volkswirtschaft vor Ort genau angeschaut 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 trotzten konnte.

Aus Sicht der Mittelstandsforschung kann man diesem Urteil nur zustimmen: Die Studien des Instituts 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 jener der Großunternehmen: Während die 3,65 Millionen mittelständischen Unternehmen rund 36 Prozent des Umsatzes erwirtschaften, erzielen die Großunternehmen, die lediglich 0,4 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland stellen, mehr als 60 Prozent.

Wer verbirgt sich hinter dem deutschen Mittelstand? Auf den ersten Blick kleine und mittlere Unternehmen, auf den zweiten Blick ein Konglomerat ganz verschiedenartiger Unternehmen: Nicht die Größe allein, gemessen an Beschäftigung oder Umsatz, charakterisiert 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 Spezialserien sowie die großen Familienunternehmen zum deutschen Mittelstand. Anders gesagt: Der Mittelstand umfasst sowohl Unternehmen, die nur regional tätig sind, als 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 deutlich weiter zurück, das Wort "Mittelstand" wurde nachweislich zum ersten Mal 1695 in Schlesien verwandt, in einer Klageschrift der Königlichen Erbfürstentümer und Städte in Bezug auf die Steuerbelastungen. Von Anfang des 19. Jahrhunderts an 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 Jahr 1919 gesetzlich im Artikel 164 der deutschen Reichsverfassung verankert wurde. Darin wurde festgelegt, dass der selbständige "Mittelstand in Landwirtschaft, Gewerbe und Handel, in Gesetzgebung und Verwaltung gefördert und gegen Überlastung und Aufsaugung zu schützen" sei.

Mittelständische Unternehmen sind

nicht nur eine wirtschaftliche Einheit, sondern sie zeichnen sich ebenso durch qualitative Merkmale wie die Einheit von Leitung und Eigentum aus als auch durch ihren gesellschaftlichen Beitrag. Schon 1956 erklärte der damalige Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard: "Wenn wir Mittelstand nur vom Materielle 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 gesellschaftswirtschaftlichen und politischen Prozess." Dies kommt etwa dadurch zum Ausdruck, dass in der Regel auf eine Kontinuität in der Führung geachtet wird: Rund 20 Prozent 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 oft die Nachfolge antreten.

Zu den qualitativen Merkmalen mittelständischer Unternehmen gehört auch, dass sie in der Regel fest in ihrer Heimatregion verankert sind und langfristige, konsensorientierte Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern (Mitarbeitern, 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. Daher wuchs zwischen 2001 und 2009 das Arbeitsplatzangebot in den Unternehmen, die wissensorientierte Dienstleistungen anbieten, um 37,4 Prozent - in den Großunternehmen nur um 6,6 Prozent. Zu den wissensorientierten Dienstleistungen gehören die (nicht-)technische Beratung und Forschung sowie die Kommunikationsberufe.

Eine besonders erfolgreiche Gruppe des Mittelstands stellen die "Hidden Champions" dar, die heimlichen Gewinner: 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 hochspezialisierte Produkte, die sie in der Welt vertreiben und deren Einsatz sie unmittelbar betreuen. Der Vorteil: Dadurch, dass sie individuelle Kundenprobleme - ob technischer oder organisatorischer Art - lösen, kann ihr Angebot nicht so einfach kopiert werden. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt also in ihren Qualitätsstrategien, die sie mit hoher Wertschöpfungstiefe und Konzentration auf eigene Kompetenzen verbinden.

Viele dieser Champions sind erst nach und nach in die globalen Aktivitäten hineingewachsen: Sie haben in Lernprozessen im benachbarten Ausland Erfahrung gewonnen - und erst anschließend ihre Exportaktivitäten systematisch ausgedehnt. Dabei behielten sie ihr inländisches Kerngeschäft fest im Auge. Mit Erfolg: Von dieser Strategie profitierten sie ohne Zweifel in den Krisenjahren 2008/2009. Dies lässt sich an den Beschäftigtenzahlen zwischen 2001 und 2009 gut belegen: Während in den regelmäßig exportierenden Großunternehmen die Beschäftigung insgesamt um 4,9 Prozent zurückging, sank sie im international agierenden Mittelstand nur um 0,8 Prozent. In den mittelständischen Unternehmen, die nur gelegentlich exportieren, wuchs die Beschäfti-

gung von 2001 bis 2009 um 13,5 Prozent, wobei wir selbst für die Krisenjahre 2008/09 noch eine positive Entwicklung (plus 1,9 Prozent) 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 Prozent. Es verwundert daher auch nicht, dass in diesem Frühjahr 93,8 Prozent der mittelständischen Industrieunternehmen die Inlandsnachfrage als den entscheidenden Einflussfaktor für ihre zukünftige Wirtschaftslage betrachten.

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 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.

Doch ist der Mittelstand keine starre Wirtschaftseinheit. Im Gegenteil: Die freiheitliche Wirtschaftsordnung, die dem internationalen Wettbewerb unterliegt, führt stetig zu 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 "Solo-Selbständigkeiten". Hierbei handelt es sich um Existenzgründungen, die nicht darauf angelegt sind, mit der Zeit zu einem kleinen oder größeren Unternehmen heranzuwachsen. Stattdessen agieren diese Unternehmer dauerhaft als Einzelpersonen. Aus vielen Gründen: So mag die Geschäftsidee keine Möglichkeit zur personellen Erweiterung bieten oder der Solo-Selbständige strebt dies von vorneherein nicht an oder kann Wachstum auf anderen Wegen realisieren. Allein zwischen 1991 und 2012 ist die Zahl der Solo-Selbständigen um 82,4 Prozent auf 2,523 Millionen gestiegen. Zum Vergleich: Die Zahl der Selbständigen mit Beschäftigten nahm in diesem Zeitraum nur um 14,8 Prozent zu. Der starke

Anstieg der Zahl der Solo-Selbständigen 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-Selbständigen in zunehmendem Maße unternehmensnahe oder personenbezogene Dienstleistungen anbieten.

Dies ist kein Zeichen für den Niedergang des Mittelstands, sondern nur eine Fortführung des Strukturwandels: 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 selbständiger Akteure, die ihre jeweiligen Fähigkeiten einbringen. Man denke an die IT-Start-up-Szene in Berlin, in der vielfach nach diesem Prinzip gearbeitet wird.

Nun mag diese Art des Wirtschaftens in bestimmten Bereichen wie der IT-Szene stärker ausgeprägt sein als 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. Dieser Strukturwandel wird 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 auf Landesebene einen hohen Stellenwert ein. Das hat sich volkswirtschaftlich ausgezahlt.

Ein Beispiel: Anfang dieses Jahrtausends galt Deutschland als "kranker Mann Europas". Die Kosten der Wiedervereinigung belasteten den Staatshaushalt und die Sozialkassen. Hinzu kam, dass der langjährige Rückstau not-

wendiger 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 politische Reformen den Grundstein für den Aufschwung Deutschlands gelegt. Zum Tragen kamen aber auch die Strukturmerkmale und Vorteile des Mittelstands: Wäre ohne die Konsens- und Langfristorientierung der Mittelständler 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 eingangszitierten Ross Range. Dies zeigen aber auch die Besuchsanfragen, die wir von ausländischen Wissenschaftlern und Journalisten erhalten. Besonders in den asiatischen Staaten ist 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 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 Mittelstandspolitik 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 Wahlperioden einiges auf den Weg gebracht. Dennoch gaben in diesem Frühjahr Führungskräfte sowohl von mittelständischen Industrie- als auch von den größten Familienunternehmen mehrheitlich in getrennten Umfragen an, die Bürokratielast sei deutlich gestiegen. Wie kommt es zu dieser Divergenz? Die Unternehmen empfinden nicht nur generell die Informationspflichten als bürokratische Belastung, sondern auch die Kosten, die ihnen bei der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben entstehen. Diese wiederum belasten kleinere Unternehmen überproportional. Hinzu kommen die Verordnungen, die seitens der EU erlassen werden. Um eine spürbare Bürokratielastentlastung zu erreichen, ist daher sowohl ein koordinierterer Bürokratieabbau auf europäischer Ebene als auch die Berücksichtigung der Folgekosten für Unternehmen wünschenswert. Natürlich ist so verstandene Mittelstandspolitik nicht allein der Schlüssel

zum Erfolg eines Unternehmens. Doch trägt sie entscheidend dazu bei, dass sich der Selbständige 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.

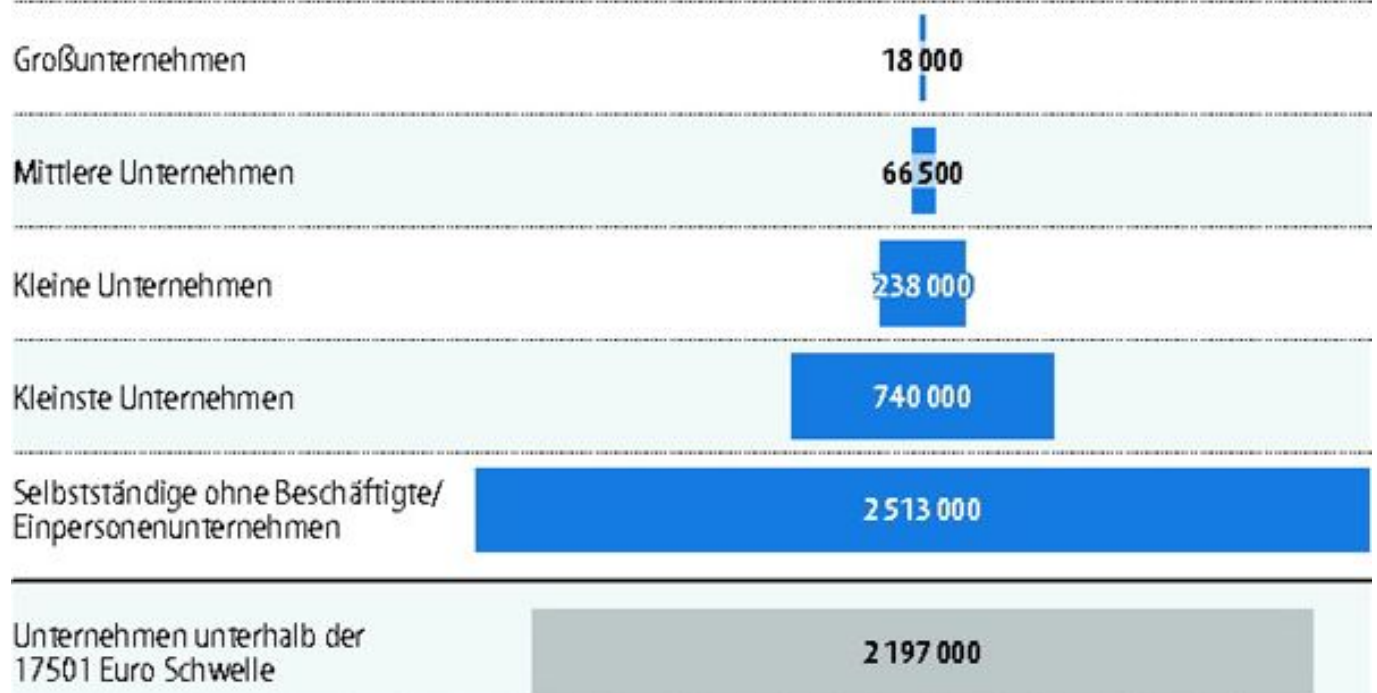
Mitarbeit: Jutta Gröschl

#### Die Autorin

Friederike Welter ist seit Februar 2013 Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Das 1957 als Stiftung privaten Rechts gegründete Institut finanzieren Bund und Land. Die in Wuppertal, Bochum und Lüneburg ausgebildete Ökonomin hält außerdem den Lehrstuhl für BWL (insbesondere Management von kleinen und mittleren Unternehmen und Entrepreneurship) an der Universität Siegen. Zuvor forschte und lehrte sie fünf Jahre an der Jönköping International Business School in Schweden. Seit 2006 berät Welter das Bundeswirtschaftsministerium, seit kurzem sitzt sie auch im Mittelstandsbeirat der nordrhein-westfälischen Landesregierung. (hig.)

# Unternehmensgrößenstruktur in Deutschland

Anzahl



Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregisters, der Umsatzsteuerstatistik 2007 und des Mikrozensus 2011; Berechnungen des IfM Bonn / F.A.Z.-Grafik Pixon

**Abbildung:** Unscheinbar, aber gefragt: Metallverarbeitung in Baden-Württemberg  
**Abbildung:** Foto Bilderberg  
**Abbildung:** Foto Archiv  
**Wörter:** 2083