

IfM-Materialien

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl

von Friederike Welter, Eva May-Strobl, Michael Holz,
André Pahnke, Susanne Schlepphorst und
Hans-Jürgen Wolter
unter Mitarbeit von Peter Kranzusch

IfM-Materialien Nr. 234

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner

Friederike Welter
Eva May-Strobl

IfM-Materialien Nr. 234

ISSN 2193-1852 (Internet)

ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Januar 2015

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, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen



Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl

German Mittelstand - Between Facts and Perceptions

Friederike Welter, Eva May-Strobl, Michael Holz, André Pahnke, Susanne Schlepphorst und Hans-Jürgen Wolter unter Mitarbeit von Peter Kranzusch

IfM-Materialien Nr. 234

Zusammenfassung

Die in der jüngsten Vergangenheit zu beobachtenden strukturellen Veränderungen der Unternehmenslandschaft berühren auch und gerade den Mittelstand. Wir untersuchen Mittelstand im Spannungsfeld unserer definitorischen Merkmale, nämlich der Identität von Eigentum und Leitung einerseits und der Einschätzung der Unternehmerschaft zu ihrer Zugehörigkeit zum Mittelstand und ihrer Bewertung der Wesensmerkmale mittelständischer Unternehmen andererseits. Die Befunde unserer empirischen Untersuchung machen deutlich, dass definitorischer Mittelstand und selbst definierter Mittelstand nicht deckungsgleich sind. Um die unterschiedlichen Aspekte des Mittelstands besser (be)greifen zu können, bedienen wir uns des Konstrukts Mittelstandsuniversum. Mit dessen Hilfe ist es uns möglich, die unterschiedlichen Teilpopulationen des Mittelstands zu charakterisieren. Hierdurch erhält die Mittelstandspolitik Hinweise, wie der Mittelstand mit seiner zunehmenden Ausdifferenzierung besser adressiert werden kann.

Schlagwörter: *Mittelstand, KMU, Strukturwandel, Mittelstandsuniversum*

Abstract

In recent years, the entrepreneurial landscape has been subject to structural change which also impacts on the German Mittelstand. This study explores key characteristics of the Mittelstand, drawing on a business survey. We analyse potential discrepancies between our definition that classifies the Mittelstand based on the unity of ownership and leadership and the entrepreneur's sense of belonging to the Mittelstand as well as their assessment of typical Mittelstand values and norms. In order to better distinguish between these various segments of the Mittelstand, we introduce the construct "universe of the Mittelstand" (Mittelstandsuniversum). This construct allows policy makers to better address the Mittelstand, taking into account its growing differentiation and heterogeneity.

JEL: L20, L26

Keywords: *German Mittelstand, SME, structural change, universe of the Mittelstand*

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Tabellen im Anhang	IV
Kurzfassung	VII
1 Einleitung	1
2 Mittelstand – Einordnung in die Unternehmenslandschaft	4
3 Wem gehört das Unternehmen?	15
3.1 Ein Blick auf Eigentumsverhältnisse, Geschäftsführung und Haftung	15
3.2 Mittelstand zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit	25
4 Wirtschaftet der Mittelstand anders?	29
4.1 Wer hat das Sagen in mittelständischen Unternehmen?	29
4.2 Unternehmensstrategien und Strategieentwicklung	32
5 Das Mittelstandsuniversum – die Vielfalt des Mittelstands	40
5.1 Die Teilgruppen des Mittelstandsuniversums	40
5.2 Die Unterschiede im Mittelstandsuniversum	43
5.3 Das Selbstverständnis des Mittelstands	47
6 Fazit	55
6.1 Der Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl	55
6.2 Implikationen für die Mittelstandspolitik	57
Literatur	59
Anhang 1: Anlage der empirischen Erhebung und Struktur des Rücklaufs	62
Anhang 2: Variablenüberblick	67
Anhang 3: Tabellen	73

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Unternehmensgröße	7
Abbildung 2:	Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Sektoren	9
Abbildung 3:	Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach dem Unternehmensalter	11
Abbildung 4:	Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Art der Gründung	12
Abbildung 5:	Entstehung mittelständischer Strukturen durch Umstrukturierung von Unternehmen	13
Abbildung 6:	Anteil der Unternehmen mit angestellten Fremdmanagern	16
Abbildung 7:	Entwicklung des Mittelstands	18
Abbildung 8:	In den letzten 10 Jahren vollzogene bzw. zukünftig geplante Wechsel von Gesellschaftern und Übertragung des Unternehmens	19
Abbildung 9:	Anzahl der Mitglieder in der Geschäftsführung und der Frauen in der Geschäftsführung (Arithmetisches Mittel)	20
Abbildung 10:	Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Geschlecht der Geschäftsführung	21
Abbildung 11:	Verteilung der Unternehmen nach Beschäftigtengröße und dem Geschlecht der Geschäftsführung	22
Abbildung 12:	Altersverteilung der Unternehmen nach dem Geschlecht der Geschäftsführung	22
Abbildung 13:	Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Rechtsformen	23
Abbildung 14:	Verteilung der Beteiligungsanteile anderer Unternehmen	26
Abbildung 15:	Bedeutung der Abhängigkeit von Marktpartnern	27

III

Abbildung 16: In strategische Entscheidungsfindungen einbezogene Personen – Mehrfachantworten	30
Abbildung 17: Strategien der Marktpositionierung – Mehrfachantworten	34
Abbildung 18: Wachstumsstrategien der Vergangenheit – Mehrfachantworten	36
Abbildung 19: Künftige Wachstumsstrategien – Mehrfachantworten	37
Abbildung 20: Das Mittelstandsuniversum	40
Abbildung 21: Mittelstandsuniversum: Gegenüberstellung von Befragungsergebnissen und Hochrechnung	42
Abbildung 22: Charakteristika der Teilpopulationen des Mittelstandsuniversums	44
Abbildung 23: Bedeutung quantitativer und primär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen – Mehrfachantworten	49
Abbildung 24: Bedeutung sekundär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen – Mehrfachantworten	52

Verzeichnis der Tabellen im Anhang

Tabelle A1:	Verteilung der Stichprobe nach Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftssectoren	62
Tabelle A2:	Verteilung der Stichprobe und des Rücklaufs nach Wirtschaftssectoren – Vertikalstruktur in %	63
Tabelle A3:	Verteilung der Stichprobe und des Rücklaufs nach Umsatzgrößenklassen – Vertikalstruktur in %	63
Tabelle A4:	Gegenüberstellung der Rechtsformen der Unternehmen nach Rücklauf und Unternehmensregister – Vertikalstruktur in %	64
Tabelle A5:	Gegenüberstellung der regionalen Verteilung der Unternehmen nach Rücklauf und Unternehmensregister – Vertikalstruktur in %	65
Tabelle A6:	Position der antwortenden Personen – Vertikalstruktur in %	66
Tabelle A7:	Überblick über die verwendeten Variablen	67
Tabelle A8:	Unternehmensgröße nach Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %	73
Tabelle A9:	Mittelstandsanteile nach Beschäftigtengröße - in %	73
Tabelle A10:	Gegenüberstellung der Mittelstandsanteile 2006 und 2014 – in %	74
Tabelle A11:	Mittelstandsanteile nach Unternehmensgröße – in %	74
Tabelle A12:	Mittelstandsanteile nach Wirtschaftszweig – in %	75
Tabelle A13:	Unternehmensalter und Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %	75
Tabelle A14:	Gründungsform und Unternehmensgröße – Horizontalstruktur in %	76
Tabelle A15:	Mittelstandsanteile nach Gründungsform und Beschäftigtengröße – in %	76
Tabelle A16:	Durchschnittliche Kapitalanteile nach Anteilseigner und Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %	76

Tabelle A17:	In der Geschäftsführung tätige Hauptanteilseigner nach deren Besitzanteil am gesamten Unternehmensvermögen – Vertikalstruktur in %	77
Tabelle A18:	Fremdmanageranteil nach Unternehmensalter – in %	77
Tabelle A19:	Künftige Beschäftigung von Fremdmanagern – Vertikalstruktur in %	77
Tabelle A20:	Anzahl der Geschäftsführer und Unternehmensalter – Horizontalstruktur in %	78
Tabelle A21:	Haftung und Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %	78
Tabelle A22:	Abhängigkeit von Marktpartnern nach Unternehmenstyp – Vertikalstruktur in %	79
Tabelle A23:	Beteiligungsanteile anderer Unternehmen nach Unternehmenstyp und Unternehmensgröße – Vertikalstruktur in %	80
Tabelle A24:	Abhängigkeit von spezifischen Marktpartnern nach Unternehmenstyp – Mehrfachnennungen in % ¹⁾	81
Tabelle A25:	In strategische Entscheidungsfindungen einbezogene Personen nach Beschäftigtengrößen – Mehrfachnennungen in %	81
Tabelle A26:	In strategische Entscheidungsfindungen einbezogene Personen nach Unternehmenstyp – Mehrfachantworten in %	82
Tabelle A27:	Charakteristika der Unternehmen ohne eindeutige strategische Ausrichtung im Mittelstand – Vertikalstruktur in %	83
Tabelle A28:	Marktstrategien nach Unternehmensgröße – Mehrfachantworten in % der Unternehmen	84
Tabelle A29:	Akquisitionswachstum in der Vergangenheit nach Umsatzgrößenklasse im definitorischen Mittelstand – Vertikalstruktur in %	85
Tabelle A30:	Konsolidierungs- bzw. Fokussierungsstrategien in der Vergangenheit – Mehrfachantworten in % der Unternehmen	85

VI

Tabelle A31:	Umsatzverteilung der Unternehmen im Mittelstandsuniversum – Vertikalstruktur in %	86
Tabelle A32:	Wirtschaftszweigverteilung der Unternehmen im Mittelstandsuniversum – Vertikalstruktur in %	86
Tabelle A33:	Ergebnisse der multivariaten Analysen	87
Tabelle A34:	Bedeutung quantitativer und primär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen – Mehrfachantworten, Horizontalstruktur in %	89
Tabelle A35:	Bedeutung sekundär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen – Mehrfachantworten, Horizontalstruktur in %	90

Kurzfassung

Die vorliegende Studie gibt Antworten auf die Frage "Mittelstand – was ist das eigentlich?" Auf der Grundlage einer eigenen Erhebung wird die Gültigkeit der qualitativen Abgrenzung des Mittelstands überprüft. Damit verbindet sich in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung die Frage nach der Übereinstimmung von KMU und Mittelstand. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, ob der Mittelstand sich durch eine besondere Art der Entscheidungsfindung und des Wirtschaftens auszeichnet. Der wissenschaftlichen Abgrenzung des Mittelstands wird das Verständnis der Unternehmen dessen, was Mittelstand kennzeichnet, gegenübergestellt. Aus der Verbindung von definitorischem und selbst definiertem Mittelstand leiten wir das Konstrukt des Mittelstandsuniversums ab, mit dem sich die Heterogenität des Mittelstands aufzeigen lässt.

KMU sind nicht gleich Mittelstand

Mittelstand, entsprechend der Definition des IfM Bonn, ist unter den Kleinst- und Kleinunternehmen weit verbreitet. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt der Mittelstandsanteil an der Unternehmenspopulation ab: im Größensegment Kleinstunternehmen liegt er bei 88 %, unter den Großunternehmen bei 40 %. In allen Größensegmenten finden sich somit Unternehmen, die nach der Mittelstandsdefinition als "nicht-mittelständisch" gelten. Hierbei handelt es sich eher selten um Mittelstand im weiteren Sinne, also unabhängige Eigentümer- oder familienkontrollierte Unternehmen mit Fremdmanagement oder unabhängige Unternehmen, die im Besitz von mehr als zwei Familienstämmen sind. Vielmehr finden sich in allen Größensegmenten häufig abhängige Unternehmen, die mehrheitlich unter Kontrolle eines anderen Unternehmens stehen. Generell betrachtet ist Mittelstand im produzierenden und distributiven Sektor weiter verbreitet als in den Dienstleistungssektoren. Entsprechend den empirischen Ergebnissen lässt sich daher vermuten, dass KMU und Mittelstand selbst in den unteren Größensegmenten nicht deckungsgleich sind.

Mittelstand in der Wahrnehmung der Unternehmen

Neuer Mittelstand entsteht aus dem Blickwinkel der Wissenschaft hauptsächlich durch Neugründungen, während Ausgründungen überwiegend als Nicht-Mittelstand einzuordnen sind. Die Praxis schätzt es anders ein: Ausgründungen fühlen sich selbst häufiger als Neugründungen dem Mittelstand zugehörig. Auch wächst mit zunehmender Unternehmensgröße und Unternehmensalter der Anteil des selbst definierten Mittelstands in der Unternehmenspopulation.

Wahrung von Unabhängigkeit und Eigenständigkeit

Wer sich zum Mittelstand zählt, ist überwiegend "Herr im Haus": Beteiligungen anderer Unternehmen stellen eine äußerst seltene Ausnahme dar. Auch Fremdmanager beschäftigt nur jedes siebte mittelständische Unternehmen. Mit zunehmendem Alter und dem Generationenwechsel werden jedoch prägende Mittelstandsmerkmale aufgegeben. Damit verändert sich das mittelständische Unternehmen hin zu einem familienkontrollierten Unternehmen: Hier sind in jedem fünften Unternehmen Fremdmanager tätig. Überwiegend übernehmen aber Minderheiteneigentümer aus dem Familienkreis die Geschäftsführung. Von zehn familienkontrollierten Unternehmen haben vier in den zurückliegenden Jahren einen Eigentümer- bzw. Gesellschafterwechsel vollzogen. Eigentum und Verfügungsrechte finden in der Marktwirtschaft ihr Pendant in der Risikoübernahme und Haftung. Die Haftung mit dem Privatvermögen bleibt im Mittelstand stärker verbreitet als im Nicht-Mittelstand. Trotz weitgehender Entscheidungsfreiheit und Unabhängigkeit unterliegt der Mittelstand dennoch Marktzwängen. Dabei erweist er sich auch hier als weniger abhängig von spezifischen Marktpartnern und behauptet somit seine wirtschaftliche Unabhängigkeit eher als der Nicht-Mittelstand.

Einheit von Eigentum und Leitung prägt strategische Entscheidungsprozesse

Die strategischen Entscheidungsprozesse im Mittelstand spiegeln immer noch die Einheit von Eigentum und Leitung: Mittelständische Unternehmer ziehen enge Familienangehörige ins Vertrauen – beim Nicht-Mittelstand werden wichtige strategische Entscheidungen vor allem nach Rücksprache mit vertraglich gebundenen Personen getroffen. Dagegen unterscheiden sich der Mittelstand und der Nicht-Mittelstand kaum hinsichtlich des strategischen Verhaltens und der strategischen Positionierung. Die geringfügigen Unterschiede sind weniger auf mittelstandstypische Verhaltensweisen, sondern eher auf strukturelle Merkmale wie die Unternehmensgröße zurückzuführen. Die dem Mittelstand oftmals zugesprochenen Eigenheiten eines eher intuitiven strategischen Verhaltens und des geringeren strategischen Agierens können folglich als Mythen bezeichnet werden.

Definition versus selbst definiert

Wissenschaft und Wirtschaft haben eine stark divergierende Sicht auf den Mittelstand. Mit dem Konstrukt des Mittelstandsuniversums vereinigen wir beide

Sichtweisen und betrachten Teilpopulationen, die sich aus übereinstimmenden (Schnittmenge) und unterschiedlichen Abgrenzungen (Differenzmengen) ergeben. Dazu gehören der "konsistente Mittelstand", bei dem definitorischer und selbst definierter Mittelstand übereinstimmen; der Nicht-Mittelstand, der sich selbst als Mittelstand einordnet – obwohl er definitorisch nicht dazu gehört ("gefühlter Mittelstand"); der Mittelstand, der sich nicht als Mittelstand fühlt – jedoch definitorisch dazu gehört ("gefühlter Nicht-Mittelstand"). Unternehmen, die weder zum definitorischen noch zum selbst definierten Mittelstand gehören, bezeichnen wir als "Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums". Auffallend dabei: Der gefühlte Nicht-Mittelstand lässt sich als klein, jung und eher in "modernen" Wirtschaftszweigen tätig charakterisieren. Der gefühlte Mittelstand besteht aus großen, älteren Unternehmen, die eher traditionellen Wirtschaftszweigen angehören.

Definierte Abgrenzung, Werthaltungen und Organisationsform als Zeichen des Mittelstands

Alle Gruppen mit Ausnahme des gefühlten Mittelstands heben die Unabhängigkeit als ein wesentliches qualitatives Kriterium hervor. Konsistenter Mittelstand und gefühlter Nicht-Mittelstand sehen zudem die Einheit von Eigentum und Leitung als herausragendes Merkmal. Einig sind sich alle Teilgruppen darin, dass sich der Mittelstand durch spezifische Werthaltungen auszeichnet. Mit Ausnahme des gefühlten Mittelstands sehen die Teilgruppen auch die Sicherung des Lebensunterhalts durch die unternehmerische Tätigkeit als bedeutsames Mittelstandskennzeichen an. Damit bestätigen sich die Abgrenzungsmerkmale des IfM Bonn – Unabhängigkeit, Identität von Eigentum und Leitung sowie keine quantitative Obergrenze bei Umsatz oder Beschäftigten. Anders als das IfM Bonn ziehen die Unternehmen jedoch eine untere Größenschwelle bei mindestens einem Beschäftigten ein.

Herausforderung: genauere Ansprache der Teilgruppen des Mittelstands

Für die Mittelstandspolitik ist die Ansprache der verschiedenen Teilgruppen die größte Herausforderung. So sieht beispielsweise der Selbstständige, der im Sinne Ludwig Erhards klassisch zum Mittelstand gehört, sich selbst heutzutage nicht mehr als solchen an. In Folge dessen bezieht er weder die Mittelstandspolitik auf sich, noch können mittelstandspolitische Maßnahmen hier greifen. Einen möglichen Ansatzpunkt für eine moderne Ansprache bietet die Betonung des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands.

1 Einleitung

Der Mittelstand ist in aller Munde. Politik, Forschung und Medien attestieren ihm durchweg hohe wirtschaftliche Bedeutung, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit. Als "Rückgrat der deutschen Wirtschaft" trägt er maßgeblich zu deren positiver Entwicklung bei. So wird er häufig als Jobmotor bezeichnet und gilt als sehr engagiert in der Ausbildung junger Menschen. Nicht zuletzt ist es auch mit sein Verdienst, dass die Krisen der jüngsten Vergangenheit vergleichsweise unbeschadet überwunden wurden. Auf internationaler Ebene existiert kein vergleichbares Phänomen, so dass die Bezeichnung "German Mittelstand" gar in den englischen Sprachgebrauch übernommen wurde. Der Mittelstand hat sich international also als Marke etabliert. Aber was genau ist Mittelstand eigentlich?

Legt man die Definition des IfM Bonn zugrunde, ist ein Unternehmen mittelständisch, wenn mindestens 50 % der Unternehmensanteile und die Leitung des Unternehmens in den Händen maximal zweier Familienstämme liegen (vgl. Wolter/Hauser 2001, S. 32 f.). Die Definition bildet jedoch nicht ab, dass der Mittelstand vor allem eines ist: vielfältig. Sowohl das Traditionsunternehmen, das der Großvater in mühsamer Arbeit aufgebaut hat und das nun wiederum in die nächste Generation geführt wird als auch das junge moderne Start-up Unternehmen können mittelständische Unternehmen sein. Genauso gelten das große familiengeführte international agierende Dax-Unternehmen oder das im engen regionalen Umfeld bekannte Handwerksunternehmen als Mittelständler.

Gemeinsam sind den mittelständischen Unternehmen hingegen die Charakteristika, die ihnen klassischerweise zugeschrieben werden: zentrale Stellung des Unternehmers im Unternehmen und enge emotionale Bindung an das – häufig als Familienunternehmen typisierte – Unternehmen. Entscheidungen werden eher intuitiv und aus dem Bauch heraus getroffen und sind weniger strategisch geplant. Darüber hinaus beschäftigt das mittelstandstypische Unternehmen eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitern und spürt eine starke regionale Verantwortung (vgl. Gantzel 1962; Pfohl 1997; Berghoff 2006).

Unübersehbar ist, dass sich die stetigen Veränderungen – man denke an die zunehmende Globalisierung und den technologischen und demografischen Wandel – langfristig auch in der (mittelständischen) Unternehmerlandschaft bemerkbar machen. Welter et al. (2014b) haben die sich aus der Literatur abzuleitenden Veränderungen des Mittelstands und des Mittelstands begriff ana-

lysiert. Offen blieb dabei jedoch die Frage, welche Kennzeichen die Unternehmer selbst als "mittelstandstypische" ansehen und welche Unternehmen sich selbst zum Mittelstand zählen.

Die vorliegende Studie stellt die qualitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn auf den Prüfstand. Wir nehmen dabei auch die Problematik abhängiger KMU in den Blick – ein Sachverhalt, der anhand der amtlichen Statistik schwer zu beziffern ist. Die Studie hat nicht die Aktualisierung der Informationen zur gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstands zum Ziel. Gleichwohl werden auf der Basis einer Erhebung Mittelstandsanteile berichtet und eingeordnet. Im Vordergrund der Analyse steht vielmehr die Forschungsfrage, mit welchen Charakteristika der Mittelstand heute verbunden wird. Nur so lässt sich überprüfen, ob die überlieferten mittelstandstypischen Merkmale inzwischen als Mythen abgetan – oder auch heute noch als gültig angesehen werden müssen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Studie liegt auf der Frage, welche Unternehmen sich als Mittelstand wahrnehmen. Eine Untersuchung zu größeren mittelständischen Unternehmen ("mid markets") deutet bereits darauf hin, dass eine Diskrepanz zwischen der Mittelstandsdefinition, die die Identität von Eigentum und Leitung postuliert, und der Selbsteinordnung der Unternehmen besteht: Auch diese mid-markets, die die KMU Schwellenwerte weit überschreiten, definieren sich selbst als Mittelstand (vgl. Welter/Brink/Kriwoluzky 2013, S. 6). Doch wie verhält es sich bei Unternehmen geringerer Größe? Die Frage, ob eine Diskrepanz zwischen Mittelstandsdefinition und Mittelstandsgefühl auch bei kleinen Unternehmen besteht, ist derzeit noch unbeantwortet. Denkbar ist jedoch, dass ein Teil der in den letzten Jahren stark gestiegenen Zahl der Solo selbstständigen und der Kleinstunternehmen sich nicht dem Mittelstand zugehörig fühlt (vgl. Welter et al. 2014b). Hieran schließen sich die Fragen an, warum sich Mittelstand gegebenenfalls nicht mittelständisch fühlt bzw. warum sich Nicht-Mittelstand als mittelständisch betrachtet. Denn wenn sich die Zielgruppe von der Mittelstandspolitik nicht in toto angesprochen fühlt, dann entfalten wirtschaftspolitische Maßnahmen nicht ihre vollständige Wirkung. Da unsere Studie auch aufzeigt, wie der Mittelstand heute entsteht und wie, wo und wann sich das Zugehörigkeitsgefühl zum Mittelstand ausformt, kann die Politik Maßnahmen effektiver und effizienter ausgestalten.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen gehen wir wie folgt vor: In Kapitel 2 erläutern wir die grundlegenden Begriffe – definitorischer Mittelstand bzw.

Nicht-Mittelstand und selbst definierter Mittelstand – dieser Ausarbeitung und stellen bereits erste zentrale (quantitative) Unterscheidungsmerkmale dar. In Kapitel 3 identifizieren wir Unterschiede unter dem qualitativen Aspekt. Kapitel 4 befasst sich mit der Frage nach einer besonderen Art des Wirtschaftens im Mittelstand. In Kapitel 5 führen wir das Konstrukt des Mittelstandsuniversums ein und untersuchen die besonderen Kennzeichen, die für die Einordnung des Mittelstands aus definitorischer Sicht und die Selbsteinschätzung der Unternehmen relevant sind. Der Bericht schließt mit einem Fazit.

2 Mittelstand – Einordnung in die Unternehmenslandschaft

Das charakteristische Merkmal des Mittelstands ist die Einheit von Eigentum und Leitung. Hieraus leiten sich die wesentlichen Schlussfolgerungen zur wirtschaftlichen Effizienz und zur wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bedeutung des Mittelstands ab.¹ Eigentum an und Leitung in einem Unternehmen können in vielfältiger Weise verwirklicht sein. Das Institut für Mittelstandsfor- schung Bonn legt strengere Maßstäbe an eine Konstellation von Eigentum und Leitung, die einem mittelständischen Unternehmen zugrunde liegen soll, an als andere Wissenschaftler und Interessengruppen (vgl. Schröder/Westerheide 2010, S. 41 f.). Ein Unternehmen ist nach Definition des IfM Bonn mittelstän- disch, wenn Eigentum und Leitung nicht auseinanderfallen und in den Händen einer kleinen, überschaubaren Zahl von Personen liegen (vgl. Wolter/Hauser 2001, S. 32 f.). Wir sprechen dann auch von eigentümer- und familiengeführ- ten Unternehmen oder Mittelstand im engeren Sinn. Die Operationalisierung erfolgt nach der Regel:

Definitorischer Mittelstand: Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Famili- enmitglieder halten (direkt oder indirekt) mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens. Zusätzlich müssen diese natürlichen Personen der Geschäfts- führung angehören.

Alle anderen Unternehmen bilden die Gruppe der nicht-mittelständischen Un- ternehmen (Nicht-Mittelstand).

Wandelnde Unternehmens- und Umweltbedingungen, z. B. Erbfolge und Ge- nerationenwechsel, Globalisierung und internationale Ausrichtung, technologi- sche Entwicklung und Einbindung in Wertschöpfungsketten, erfordern nicht selten organisatorische Anpassungen im Unternehmen. Ganz offensichtlich resultieren aus der Alterung der Unternehmerperson regelmäßige Führungs- wechsel. Rekrutiert sich die Geschäftsführung dann nicht mehr aus der Eigen- tümerfamilie, fallen Eigentum und Leitung auseinander. Verbleibt aber das Ei- gentum und damit die maßgebliche Kontrolle überwiegend in den Händen des oder der vormals mittelständischen Unternehmenseigner, so sprechen wir von einem familienkontrollierten Unternehmen. Familienkontrollierte Unternehmen

¹ Für eine ausführliche Darstellung siehe Welter et al. (2014b, S. 4 ff.).

sind dadurch charakterisiert, dass nur ein Kriterium der Mittelstandsdefinition erfüllt ist. Obwohl familienkontrollierte Unternehmen entsprechend der engen Mittelstandsabgrenzung eine Teilmenge der Gruppe der nicht-mittelständischen Unternehmen darstellen, wollen wir sie als Mittelstand im weiteren Sinn auffassen, da sie theoretisch, ebenso wie der Mittelstand im engeren Sinn, wenig von Principal-Agent-Problemen betroffen sind. Das IfM Bonn operationalisiert familienkontrollierte Unternehmen, also den Mittelstand im weiteren Sinn, nach der Regel:

Familienkontrollierte Unternehmen: Zwei Familien(stämme) halten zusammen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens. Die in der Geschäftsführung vertretenen Familien(stämme) halten weniger als 50 % der Anteile dieses Unternehmens.

Unternehmenswachstum bedeutet häufig einen Anpassungszwang für die Unternehmensorganisation und speziell die Unternehmensführung sowie die Unternehmensfinanzierung. Unternehmenswachstum und daraus resultierend Unternehmensgröße kann zu einem Verlust des mittelständischen Charakters eines Unternehmens führen, wenn die Führungsaufgaben aufgrund der Mächtigkeit der Anforderungen geteilt werden müssen und die Finanzierung des Wachstums nicht durch die Eigentümer gewährleistet werden kann. Zugleich kann aber auch die Unternehmensgröße und Intransparenz der Organisation einen Anpassungszwang zur "Verkleinerung" hin zu effizienteren, mittelständischen Strukturen zur Folge haben. Umstrukturierungen von Unternehmen, insbesondere die Auf- oder Abspaltungen oder Ausgliederungen, können einerseits mittelstandsähnliche Strukturen hervorbringen, in denen die effiziente Organisation mittelständischer Unternehmen nachgebildet wird, aber die Einheit von Eigentum und Leitung faktisch nicht verwirklicht ist. Die Unternehmen erlangen keine Unabhängigkeit. Andererseits kann hieraus durch Verselbstständigung neuer Mittelstand entstehen.

Solche Unternehmen, die aus dem Mittelstand entwachsen sind oder eine mittelständische Wirtschaftsweise zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit einsetzen, betrachten sich selbst häufig (noch) als mittelständisch: sie gehören zum selbst definierten Mittelstand.

Selbst definierter Mittelstand: Das Unternehmen wird von den Führungspersonen als mittelständisches Unternehmen bezeichnet. Die Einordnung ist unabhängig davon, ob eine Identität von Eigentum und Leitung besteht.

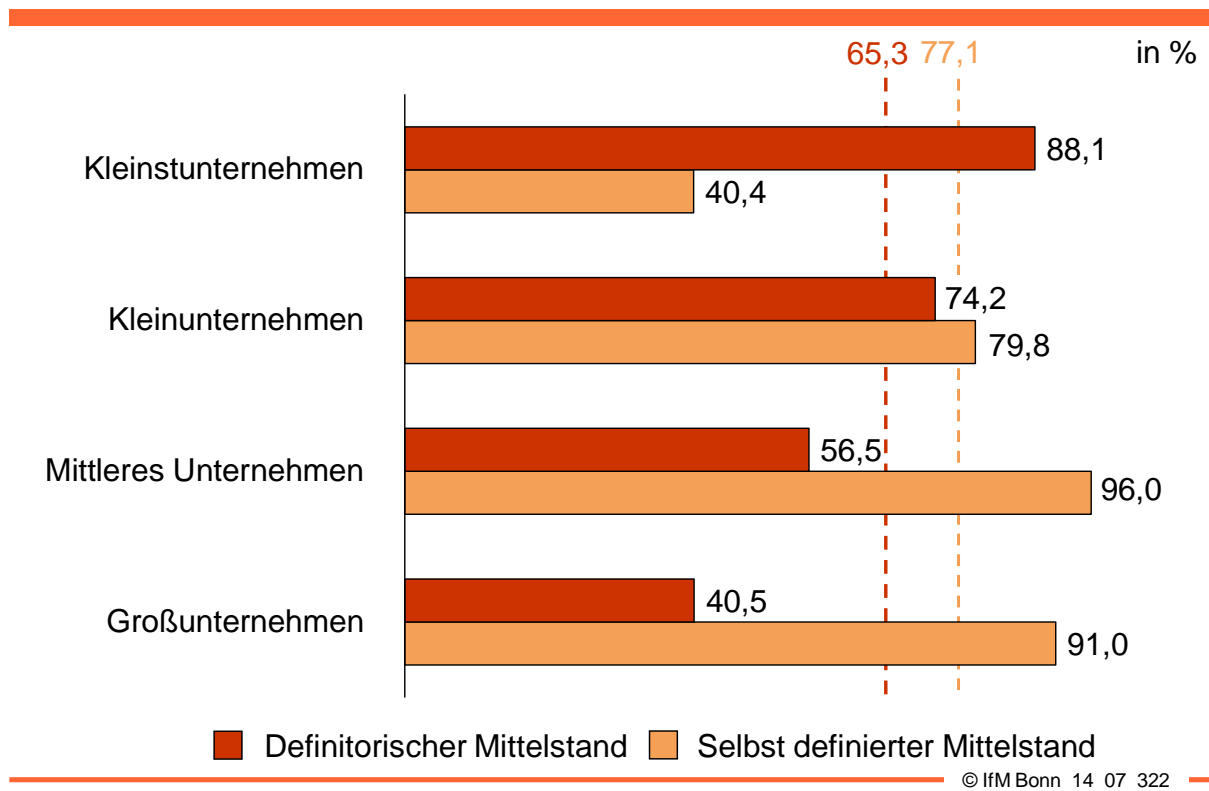
Der technische Fortschritt, insbesondere eine durch die Digitalisierung ermöglichte Teilung und Vernetzung der Leistungserstellung in Wertschöpfungsketten, begünstigt die Existenz kleinerer Unternehmen. Allerdings stellt sich dann die Frage nach der Eigenständigkeit und Selbstverantwortung als Glied solcher Wertschöpfungsketten. Eigenständigkeit und Selbstverantwortung sind aber untrennbarer Bestandteil bzw. Ergebnis der Identität von Eigentum und Leitung. Es mag sein, dass Unternehmen, die der zugrundeliegenden Konstellation von Eigentum und Leitung zufolge Mittelstand sind, sich nicht zum Mittelstand gehörig fühlen.

Die Identität von Eigentum und Leitung ist vor allem in den unteren Größensegmenten gewahrt. Mittlere und Großunternehmen weisen weitaus seltener diese prägenden Charakteristika des Mittelstands auf. Jedoch gehören gut jedes zehnte Kleinstunternehmen und jedes vierte Kleinunternehmen – und damit mehr als bisher angenommen – nicht zum Mittelstand. Nur die Minderheit hierunter hat die Leitungsfunktion aufgegeben, hingegen besteht bei der Mehrheit des Nicht-Mittelstands eine Abhängigkeit von anderen Unternehmen (vgl. Tabelle A8).

Die formale Zuordnung zum Mittelstand nach statistischen oder wissenschaftlichen Kriterien ist von einer subjektiven Zuordnung des einzelnen Unternehmers zu trennen. Da sich aus Untersuchungen des IfM Bonn die Vermutung ergab, dass die formale Abgrenzung nicht notwendigerweise mit der Selbstwahrnehmung der Unternehmen übereinstimmt (vgl. Welter et al. 2013, S. 8 f.), wurden die Unternehmen ergänzend um eine entsprechende Selbsteinschätzung gebeten. Mit 77,1 % der antwortenden Unternehmen rechnen sich deutlich mehr dem Mittelstand zu als ihm per definitionem angehören.² Die Verteilung über die Unternehmensgröße (gemessen an den Beschäftigtengrößenklassen) liefert erste Anhaltspunkte für das Auseinanderfallen von definitorischem Mittelstand und selbst definiertem Mittelstand (vgl. Abbildung 1).

² Korrigieren wir nach der Größenverteilung, zählen knapp die Hälfte der Unternehmen zum selbst definierten Mittelstand.

Abbildung 1: Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Unternehmensgröße



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Wie gezeigt nimmt der Anteil mittelständischer Unternehmen nach der Definition des IfM Bonn mit zunehmender Unternehmensgröße ab (vgl. Welter et al. 2014b, S. 15). Anders verhält es sich beim selbst definierten Mittelstand, dessen Anteil mit der Unternehmensgröße zunimmt. Bei den Großunternehmen ist der Anteil des selbst definierten Mittelstands mehr als doppelt so hoch wie der Mittelstandsanteil nach der Definition des IfM Bonn. Bedeutsam ist insbesondere, dass sich kaum ein Viertel der Soloselbstständigen bzw. Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in der Eigenwahrnehmung zum definitorischen Mittelstand zählt (vgl. Tabelle A9). Welter et al. (2014b) zeigten mögliche Gründe hierfür auf: Es könnte sich um eine marginale, durch die wirtschaftlichen Umstände erzwungene Selbstständigkeit handeln, der es an der für die Zugehörigkeit zum Mittelstand wichtigen rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenständigkeit mangelt.³ Es könnte sich um "Hybridselbstständige" handeln, die zusätzlich einer abhängigen Beschäftigung nachgehen und sich eher letzterer Gruppe zugehörig fühlen. Schließlich können auch semanti-

³ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2 der vorliegenden Untersuchung.

sche Probleme eine Rolle spielen: So hat sich in der öffentlichen Wahrnehmung die Gleichsetzung "Mittelstand = mittelgroß" verfestigt. Möglicherweise fühlen sich Soloselbstständige aufgrund ihrer Kleinheit nicht dem Mittelstand zugehörig.⁴ Diesen Gründen werden wir in Kapitel 5 näher nachgehen.

65,3 % der antwortenden Unternehmen sind nach der oben aufgeführten IfM-Definition dem Mittelstand zuzurechnen, d. h., bei ihnen fallen Eigentum und Leitung zusammen. Aufgrund des Designs der Stichprobenziehung (einheitliche Besetzungszahlen in den Größenklassen) unterscheidet sich dieser Anteilswert erheblich von dem in früheren Studien des IfM Bonn ausgewiesenen gesamtwirtschaftlichen Anteilswert von rd. 95 % bezogen auf die Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen. Eine Korrektur unserer Ergebnisse entsprechend der Größenverteilung nach dem Unternehmensregister⁵ führt zu einem Mittelstandsanteil von über 86 % (vgl. Tabelle A10).

Unsere Befunde deuten darauf hin, dass der Mittelstand auch in den Größensegmenten der KMU anteilmäßig zurückgegangen ist. Zieht man die vielfältigen Zellteilungsprozesse von Großunternehmen in Betracht (vgl. Reiß 1998), also die formale Verselbstständigung von Abteilungen und Sparten in Großunternehmen, die sich in einer unbekanntem Zahl rechtlicher Einheiten in den Unternehmensdateien und Unternehmensregistern niederschlagen, so erscheint eine Abnahme des Mittelstandsanteils im KMU-Segment und in bestimmten Wirtschaftszweigen, namentlich dem Dienstleistungsbereich, plausibel. Auf die Unternehmensgröße bezogen liegt der Mittelstandsanteil unter den kleinen Unternehmen bis 1 Mio. € Jahresumsatz in der Tendenz deutlich niedriger und der Anteil unter den großen Unternehmen mit über 50 Mio. € Jahresumsatz höher⁶ (vgl. Tabelle A10). Somit finden sich Anhaltspunkte für die von Welter et al. (2014b, S. 47) vermutete Ausdehnung des Mittelstands hin zu größeren Einheiten. Der niedrigere Mittelstandsanteil im unteren Größensegment wurde hingegen so nicht vermutet. Möglicherweise kommen so genannte Hilfseinheiten und abhängige KMU doch häufiger vor als bisher aufgrund der Ergebnisse

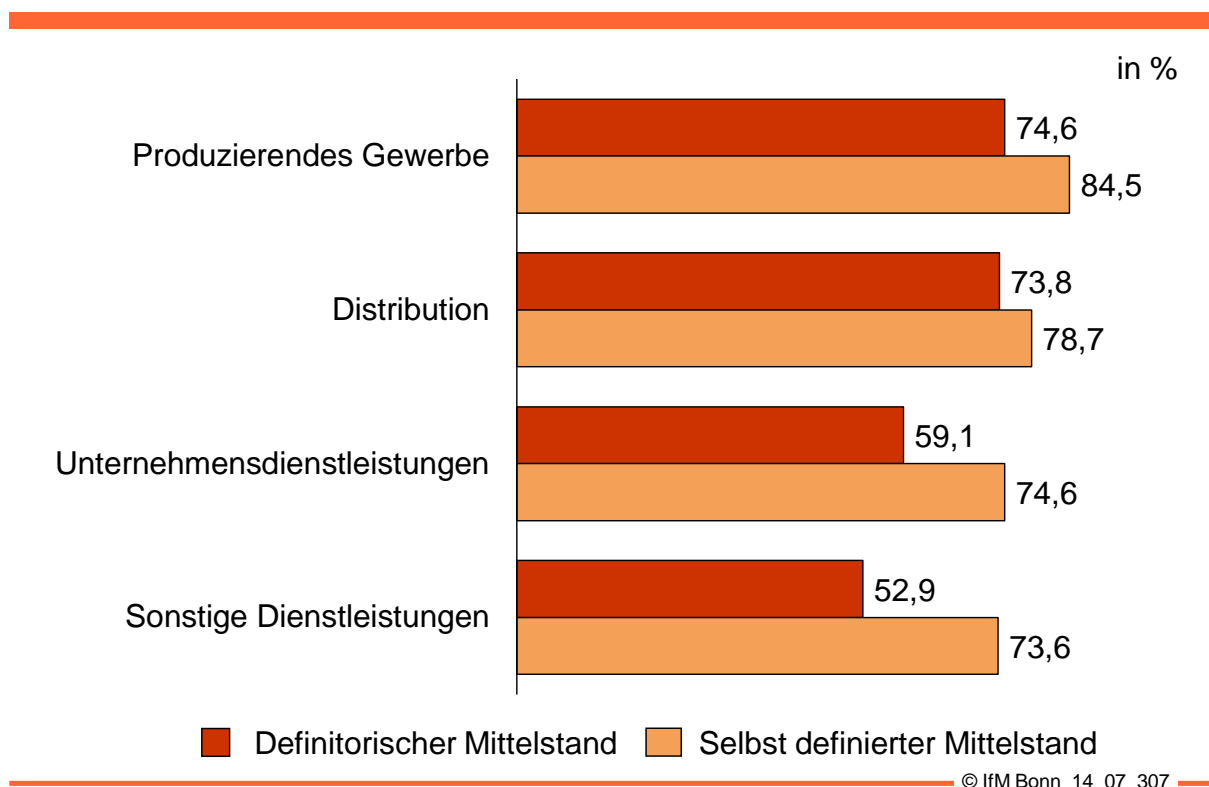
⁴ Vgl. auch die VGSD-Stellungnahme zum "Small Business Act": hier wird die Frage aufgeworfen, ob sich Soloselbstständige als KMU empfinden (<http://www.vgsd.de/vgsd-stellungnahme-sba/>).

⁵ Herangezogen wurde der aktuelle Registerstand 2012. Der Wert stellt eine grobe Schätzung dar. Abweichungen des Unternehmensregisters vom Adressenbestand der Creditreform sind möglich und können nicht kontrolliert werden.

⁶ Die Analysen des Mittelstandsanteils bezogen sich ausschließlich auf Umsatzgrößenklassen (vgl. Haunschild/Wolter 2010, S. 15). Eine unmittelbare Vergleichbarkeit ist für die Umsatzgrößenklassen "unter 1 Mio. €", "10-50 Mio. €" und "50 Mio. €" gegeben.

der amtlichen Statistik angenommen (vgl. Welter et al. 2014b, S. 13). Anhaltspunkte liefert der niedrige Mittelstandsanteil im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen einschl. Grundstücks- und Wohnungswesen, einem Bereich, in dem verbundene Unternehmen und speziell Hilfeinheiten insbesondere vermutet werden (vgl. Schmidt/Waldmüller 2004, S. 157 f.). In welchem Ausmaß es allerdings tatsächlich in den zurückliegenden Jahren zu einer Verminderung des Mittelstandsanteils oder zu strukturellen Veränderungen im Hinblick auf die Veränderung des Anteilswertes mittelständischer Unternehmen gekommen ist, kann anhand der Befragungsergebnisse nicht abschließend beurteilt werden. Dies muss zukünftigen, mit der Methodik der früheren Untersuchungen vergleichbaren, Analysen überlassen bleiben.

Abbildung 2: Anteil des definitiven und selbst definierten Mittelstands nach Sektoren



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Industrie, Handel und Handwerk repräsentieren den "klassischen" gewerblichen Mittelstand: Der Mittelstandsanteil ist im Produzierenden Gewerbe und in der Distribution überdurchschnittlich hoch (vgl. Abbildung 2). Mittelständische Unternehmen finden sich im Produzierenden Gewerbe insbesondere im vom Handwerk dominierten Baugewerbe. Dort ist der Mittelstandsanteil mit 87 % entsprechend hoch (vgl. Tabelle A12). Auch im Verarbeitenden Gewerbe, ei-

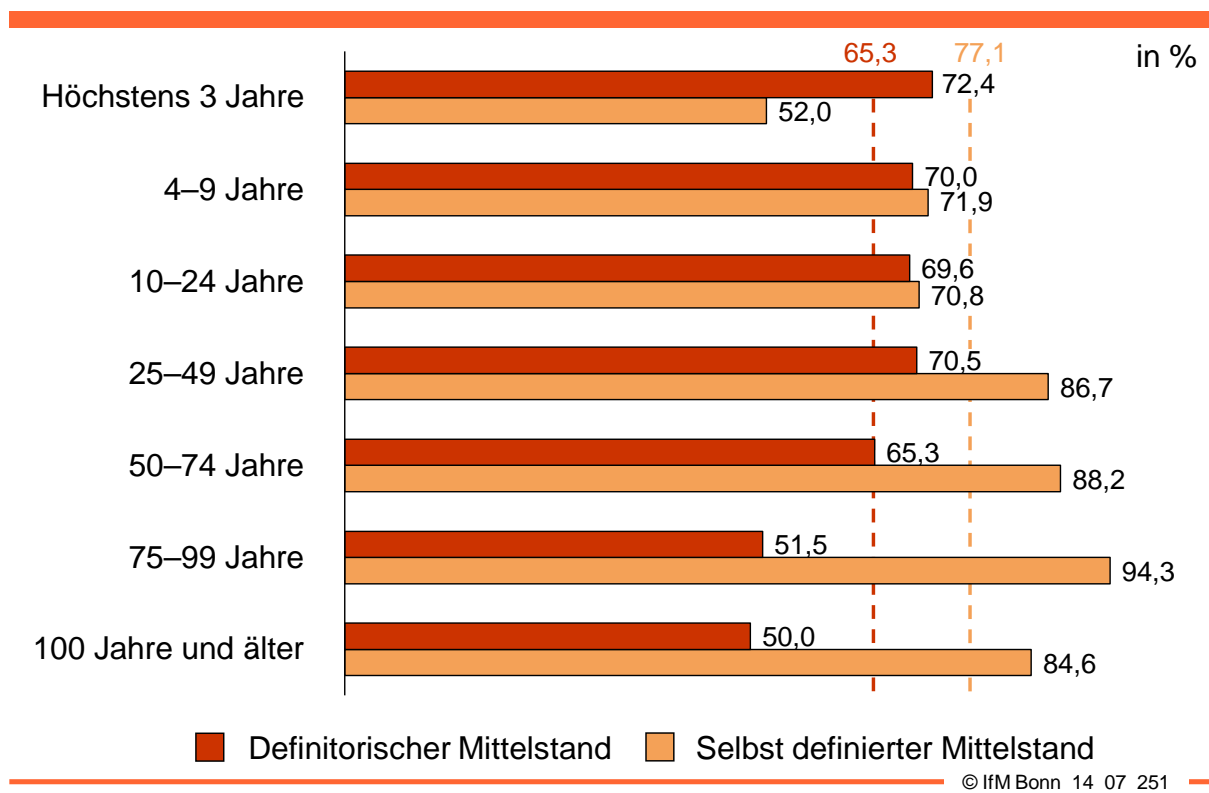
ner Teilgruppe des Produzierenden Gewerbes, sind viele Unternehmen dem Handwerk zuzuordnen. Zudem ist ein hoher Anteil von im Familienbesitz befindlicher Industrieunternehmen ein Charakteristikum der deutschen Volkswirtschaft. Der Sektor Distribution enthält mit dem Handel eines der traditionellen Tätigkeitsfelder mittelständischer Unternehmer. Nicht von ungefähr prägt das Bild des ehrbaren Kaufmanns die Vorstellung vom Mittelstand. Selbst einige der großen Handelsketten sind in einem franchise-artigen System aufgebaut, mit persönlich haftenden Geschäftsführern in den Filialen. Die unternehmensnahen Dienstleistungen wiesen bereits in früheren (repräsentativen) Untersuchungen des IfM Bonn unterdurchschnittliche Mittelstandsanteile auf (vgl. Haunschild/Wolter 2010, S. 14).⁷ Das ist plausibel, da dieser Sektor Branchen wie die Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen oder das Grundstücks- und Wohnungswesen enthält, die weniger mittelständisch geprägt sind: Nur 50 % der Unternehmen, die sich selbst den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen zurechnen, sind per Definition mittelständisch. Im Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen sind es 52,5 %. Der niedrige Anteilswert der sonstigen Dienstleistungen ist zunächst dem Erhebungsdesign zuzuschreiben: Da der Sektor der sonstigen Dienstleistungen durch ausgesprochen kleinbetriebliche Strukturen charakterisiert ist⁸, unterzeichnen fehlende Kleinunternehmen das Ergebnis. Andererseits haben sich z. B. im Bereich der Gesundheitsdienstleistungen (Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen) vielfach Unternehmensverbände durch Unternehmenszusammenschlüsse entwickelt. Eine strukturelle Veränderung in Richtung sinkender Mittelstandsanteil ist daher nicht auszuschließen.

Rund die Hälfte der Unternehmen ist mit bis zu 24 Jahren jung – diese werden vermutlich noch in der ersten Generation geführt. Hier ist der Mittelstandsanteil ebenso wie in älteren Unternehmen mit bis zu 50 Jahren überdurchschnittlich hoch. Mit zunehmendem Alter sinkt der Anteil mittelständischer Unternehmen allmählich und fällt bei Unternehmen mit einem Alter von 75 Jahren und mehr auf circa 50 % ab (vgl. Abbildung 3). Im Gegensatz dazu nehmen die Anteilswerte des selbst definierten Mittelstands mit steigendem Unternehmensalter tendenziell zu.

⁷ Allerdings wich die Zuordnung zu den Sektoren von der hier verwendeten ab.

⁸ Gemäß der als Basis für die Stichprobenezusammensetzung verwendeten Umsatzsteuerstatistik 2011 erzielten 99 % aller Unternehmen im Sektor sonstige Dienstleistungen einen Jahresumsatz von weniger als 2 Mio. €. Über alle Wirtschaftszweige hinweg liegt dieser Anteilswert bei lediglich 94,4 %.

Abbildung 3: Anteil des definitiven und selbst definierten Mittelstands nach dem Unternehmensalter



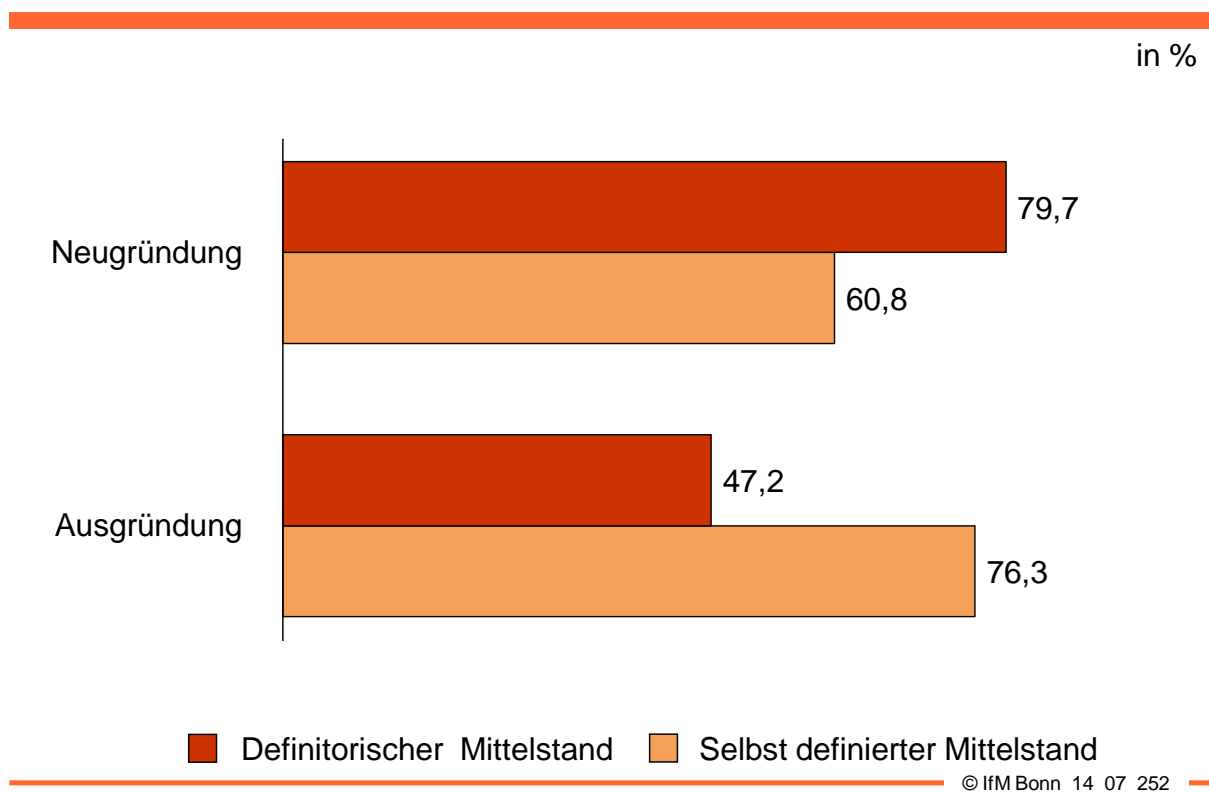
Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Bei der Betrachtung des Unternehmensalters ist der enge Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und -alter in Betracht zu ziehen. So sind die ganz jungen Unternehmen zumeist auch relativ klein: 69 % der bis zu drei Jahre alten Unternehmen sind den Kleinstunternehmen zuzurechnen; diese sehen sich selbst häufig nicht als Mittelstand. Hingegen spricht der Rückgang des Anteils mittelständischer Unternehmen bei den alten Unternehmen – bei gleichzeitig hoher Selbstwahrnehmung als Mittelstand – für einen Rückzug der Unternehmerfamilie aus dem operativen Geschäft etwa ab der dritten Generation. Dann werden zunehmend angestellte Manager mit der Leitung des Unternehmens betraut und ehemals mittelständische Unternehmen werden zu einem familienkontrollierten Unternehmen. Tatsächlich weisen die alten Unternehmen (75 Jahre und älter) einen vergleichsweise hohen Anteil an familienkontrollierten Unternehmen aus (vgl. Tabelle A13). Dieser alleine reicht aber nicht aus, um den sinkenden Mittelstandsanteil zu erklären. Eine weitere mögliche Erklärung ist eine "Zerfaserung" der Unternehmensanteile durch Verteilung auf verschiedene Familienstämme im Zuge mehrerer Erbfolgen und in der Folge eine Aufweichung der Einheit von Eigentum und Leitung, so dass die

Unternehmen nicht mehr mittelständisch, weder im engen noch im weiteren Sinn, sind.

Etwa ein Viertel aller Unternehmen ist in den letzten zehn Jahren gegründet worden. Von diesen bis zu zehn Jahre alten Unternehmen entfallen über zwei Drittel auf Neugründungen und 30 % auf Ausgründungen aus einem anderen Unternehmen. Andere Gründungsformen wurden so gut wie nicht genannt. Von den Neugründungen sind vier Fünftel dem definitorischen Mittelstand zuzurechnen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Art der Gründung

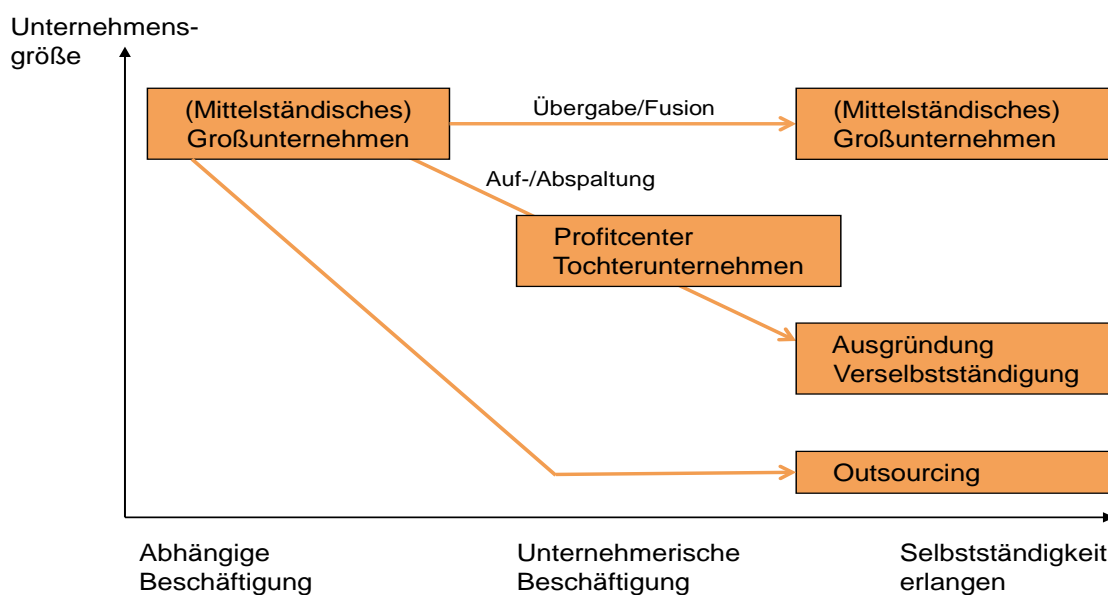


Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Da zumindest die "klassische" Gründung – die Existenzgründung – immer auch mittelständisch ist, weist der relativ hohe Wert nicht-mittelständischer Neugründungen auf die Bedeutung von Umstrukturierungen vorhandener Einheiten hin. Dies dürfte dem hohen Anteil der Großunternehmen in der Stichprobe geschuldet sein: Mehr als 20 % der Neugründungen waren den mittleren oder sogar großen Unternehmen zuzurechnen, was i. Allg. nicht typisch für Existenzgründungen ist (vgl. Schneck/May-Strobl 2013; vgl. Tabelle A14). Es handelt sich hier um derivative und/oder unselbstständige Gründungen,

m. a. W. formale Gründungen infolge von Umwandlungsereignissen wie Verschmelzung oder Unternehmensauf-/abspaltung oder Ausgliederung zur Neugründung (vgl. Abbildung 5). Noch deutlicher zeigt sich dieser Effekt bei den Ausgründungen, die zu fast einem Drittel direkt als Großunternehmen gegründet wurden. Entsprechend sind nur knapp die Hälfte der Ausgründungen mittelständisch.

Abbildung 5: Entstehung mittelständischer Strukturen durch Umstrukturierung von Unternehmen



© IfM Bonn 15 07 318

Quelle: Eigene Darstellung.

60 % der Neugründungen fühlen sich dem Mittelstand zugehörig. Dieser unterdurchschnittliche Wert ist durch die relative Kleinheit der meisten Gründungen erklärlich. Wie in Abbildung 1 gezeigt, nehmen sich insbesondere sehr kleine Unternehmen oft nicht als Mittelstand wahr. Tatsächlich steigt auch in der Gruppe der Neugründungen der Anteil des selbst definierten Mittelstands mit zunehmender Unternehmensgröße sukzessive an: So fühlen sich z. B. 41 % der Soloselbstständigen bzw. Unternehmen ohne Beschäftigte dieser Gruppe als Mittelstand, wohingegen sich bereits die Unternehmen der Größenklasse 10 bis 49 Beschäftigte zu 87 % den mittelständischen Unternehmen zurechnen (vgl. Tabelle A15). Auch hier zeigt sich wieder die bereits beschriebene Vermutung, dass sich Kleinstunternehmen vielfach – trotz vorhandener Einheit von Eigentum und Leitung – nicht als mittelständische Unternehmen fühlen. Dennoch ist das Mittelstandsgefühl zu Beginn einer unternehmerischen

Tätigkeit höher als im weiteren Verlauf einer kleinen Unternehmerexistenz. Möglicherweise spielen hier Erwartungen eine Rolle, die – sollten sie sich nicht erfüllen – zu einer Umorientierung bei der Selbsteinschätzung als Mittelstand führen.

Als Zwischenfazit halten wir fest: Unternehmen, die die Größenbegrenzungen für KMU überschreiten, betrachten sich in großer Mehrheit als Mittelstand, während Soloselbstständige und Kleinstunternehmen sich eher nicht dem Mittelstand zugehörig fühlen. Unterschiede zwischen dem definitorischen und dem selbst definierten Mittelstand resultieren ferner aus der Wirtschaftszweigzugehörigkeit, dem Alter und der Gründungsform.

3 Wem gehört das Unternehmen?

Die Einheit von Eigentum und Leitung ist das zentrale Abgrenzungskriterium des Mittelstands vom Nicht-Mittelstand. Nehmen dabei Eigentümer oder eine Eigentümerfamilie auch die Geschäftsführungsfunktionen wahr, wird von eigentümer- bzw. familiengeführten Unternehmen, dem Mittelstand im engeren Sinne, gesprochen. Daneben werden managementgeführte Unternehmen, in denen die Familien aufgrund des (mehrheitlichen) Eigentums am Unternehmen noch einen maßgeblichen Einfluss ausüben, als familienkontrollierte Unternehmen dem Mittelstand im weiteren Sinne zugeordnet. Fällt hingegen Eigentum und Leitung noch weiter auseinander, liegt kein Mittelstand mehr vor (vgl. Welter et al. 2014b, S. 5 ff.).

In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, inwiefern Mittelstand heute noch durch die unserer Definition innewohnenden qualitativen Merkmale – nämlich der Einheit von Eigentum und Leitung – abgegrenzt werden kann und wie sich Mittelstand im Hinblick auf unterschiedliche Eigentums- und Leitungskonstellationen ausdifferenziert (hat). Wir untersuchen dies anhand der Eigentumsverhältnisse, der Geschäftsführung und der Haftungsverhältnisse sowie der Unabhängigkeit des Unternehmens.

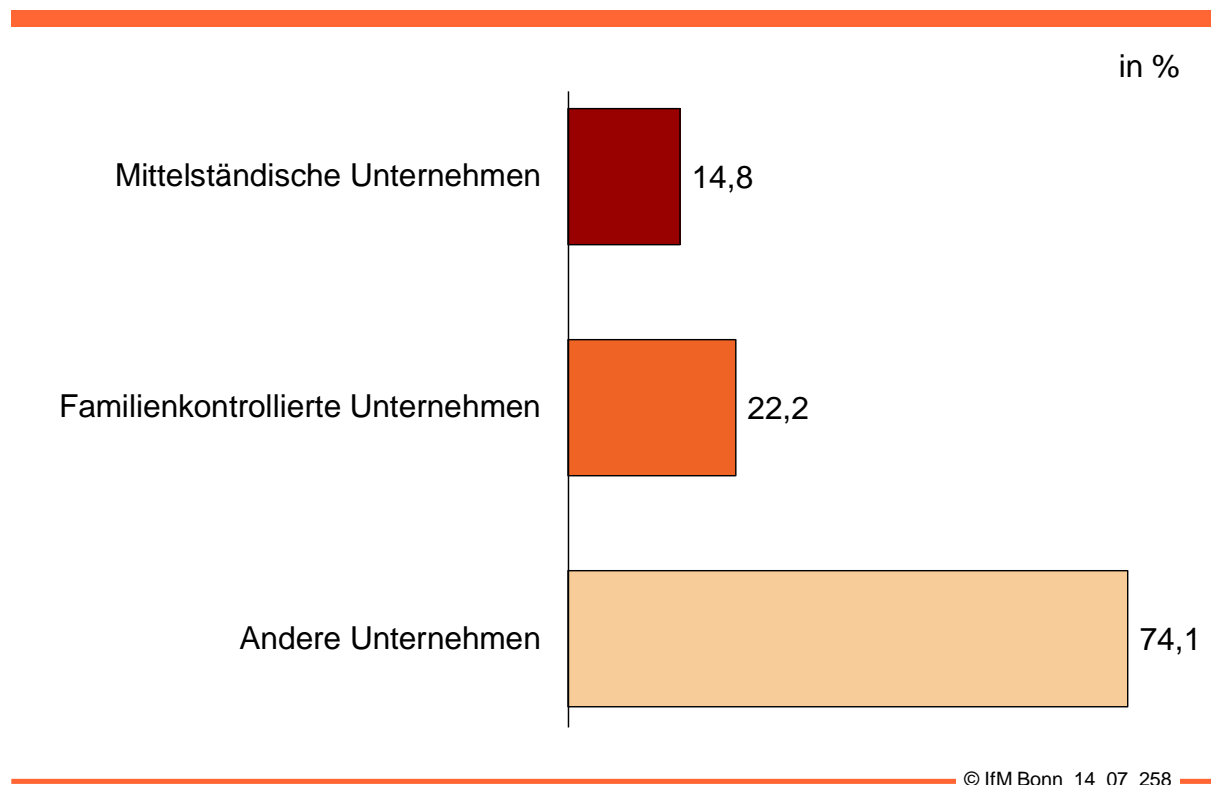
3.1 Ein Blick auf Eigentumsverhältnisse, Geschäftsführung und Haftung

Fast zwei Drittel der 476 Unternehmen, die zu den Eigentumsverhältnissen und zur Geschäftsführung Auskunft gaben, gehören per Definition zum Mittelstand (vgl. Kapitel 2). Es stellt sich die Frage, ob die Einheit von Eigentum und Leitung im Zuge der Unternehmensentwicklung erhalten bleibt, oder ob sich hier dynamische Prozesse vollziehen: Gehen mittelständische Unternehmen mit zunehmendem Alter oder Größe, z. B. durch die Einstellung angestellter Manager, in familienkontrollierte Unternehmen über? Kommt es evtl. sogar durch die Aufnahme neuer Gesellschafter oder einem Eigentümer-/Gesellschafterwechsel zu einem vollständigen Verlust der typisch mittelständischen Eigenschaften mit der Folge, dass das Unternehmen zum Nicht-Mittelstand wird?

Zwischen definitorischem Mittelstand und Nicht-Mittelstand existieren deutliche Unterschiede hinsichtlich der Eigentümerzahl und der Verteilung der Kapitalanteile. Im definitorischen Mittelstand liegen die Unternehmensanteile hauptsächlich in den Händen eines Anteilseigners (61 %). Die Minderheit der analysierten Unternehmen hat einen zweiten Anteilseigner. Im Durchschnitt halten

die ersten Anteilseigner 83 % und die zweiten Anteilseigner 14 % des Kapitals. In familienkontrollierten Unternehmen hingegen verteilen sich die Kapitalanteile gleichmäßiger auf eine größere Zahl von Anteilseignern: so hält der Hauptanteilseigner durchschnittlich 42 % des Kapitals, während zweite Hauptanteilseigner auf durchschnittlich 20 % kommen. Zudem gibt es weitere Anteilseigner, deren Anteile breiter gestreut sind (33 %). Dies deutet auf eine Zersplitterung der Unternehmensanteile im Zuge von Erbfolgen hin. Beteiligungen durch andere Unternehmen, Stiftungen oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften sind erst bei anderen nicht-mittelständischen Unternehmen von hoher Bedeutung (94 %). Bei den anderen nicht-mittelständischen Unternehmen handelt es sich somit überwiegend um abhängige Unternehmen (vgl. Tabelle A16).

Abbildung 6: Anteil der Unternehmen mit angestellten Fremdmanagern



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Angestellte Manager – egal ob zusätzlich zu den Eigentümern oder als alleinige Unternehmenslenker – finden sich in nicht-mittelständischen Unternehmen deutlich häufiger als in mittelständischen (vgl. Abbildung 6). Die familienkontrollierten Unternehmen werden zwar mehrheitlich nach wie vor ausschließlich von Mitgliedern der Eigentümerfamilien geleitet, letztere repräsentieren jedoch nur einen relativ geringen Anteil des Firmenkapitals: Mehr als zwei von drei solcher, noch in der Geschäftsführung präsenten, Hauptanteilseigner (bzw.

deren Familie) besitzen weniger als 25 % der Unternehmensanteile (vgl. Tabelle A17). In mittelständischen Unternehmen finden sich angestellte Fremdmanager vornehmlich bei älteren Unternehmen: In den Anfangsjahren eines Unternehmens nehmen in der Regel die Gründerpersonen die Geschäftsführungsfunktion selbst wahr. Bei Unternehmen, die älter als 25 Jahre sind, steigt der Anteil der Unternehmen mit Fremdmanagern auf über 22 % an, bis schließlich – bei den über hundert Jahre alten Unternehmen – ein Drittel der Unternehmen, zusätzlich zur Geschäftsführungstätigkeit der Eignerfamilie(n), auf Fremdmanager zurückgreift. Insgesamt beschäftigen 14,8 % des definitiven Mittelstands Fremdmanager (vgl. Tabelle A18).

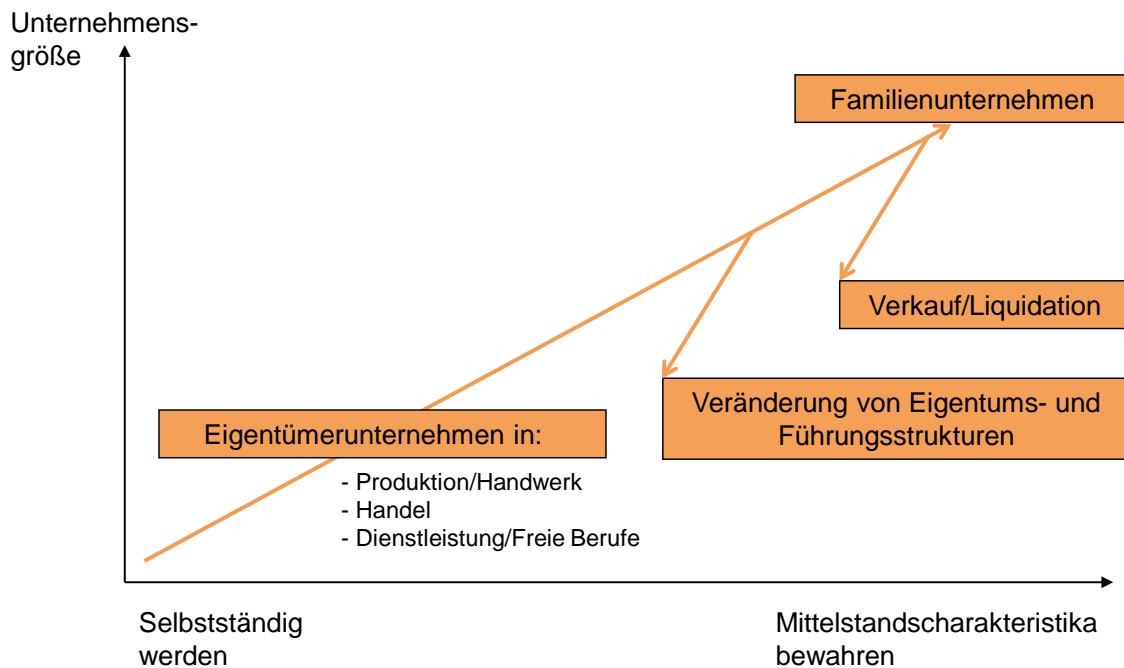
Darüber hinaus beabsichtigen 7,3 % der mittelständischen Unternehmen in den nächsten Jahren die erstmalige Einstellung eines Fremdmanagers (vgl. Tabelle A19). Werden diese Planungen realisiert, wären zukünftig in gut 22 % der mittelständischen Unternehmen auch Fremdmanager geschäftsführend tätig.

Neben der Einstellung von Fremdmanagern kann auch die Aufnahme neuer Anteilseigner möglicherweise einen Wegfall mittelstandstypischer Eigenschaften zur Folge haben. Nimmt z. B. ein Alleineigentümer zwecks Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten zusätzliche Gesellschafter auf, so wird hierdurch die Einheit von Eigentum und Leitung abgeschwächt und unter Umständen – wenn diese neuen Anteilseigner in den Besitz der Mehrheit gelangen – sogar aufgehoben. Das kann auch geschehen, wenn ein bisher mittelständisches Unternehmen übergeben wird, ohne dass der Neueigentümer die Geschäftsleitung übernimmt (vgl. Abbildung 7).

In der Vergangenheit ist der Wechsel von Eigentümern oder Gesellschaftern in mittelständischen Unternehmen sehr viel seltener vorgekommen als in familienkontrollierten Unternehmen oder solchen ganz ohne mittelständische Strukturen (vgl. Abbildung 8). Das ist plausibel, da – wie zuvor beschrieben – eine Veränderung der Eigentums- und Führungsstrukturen zur Folge hat, dass die Einheit von Eigentum und Leitung abgeschwächt wird und das Unternehmen mittelständische Charakteristika teilweise oder ganz verliert. Ergo steht zu vermuten, dass viele Unternehmen, in denen eine solche Veränderung stattgefunden hat, nun der Gruppe der familienkontrollierten Unternehmen zuzurechnen sind. Der große Anteil familienkontrollierter Unternehmen mit solchen Veränderungen stützt diese Vermutung. Dies umso mehr, als es hinsichtlich der zukünftig zu erwartenden Wechsel von Eigentümern keine merklichen Unter-

schiede zwischen den Unternehmenstypen gibt. Hier wird deutlich, dass ein Wechsel aus der Gruppe der mittelständischen in die der familienkontrollierten Unternehmen im Zuge der Unternehmensentwicklung nicht ungewöhnlich, möglicherweise sogar die Regel ist.

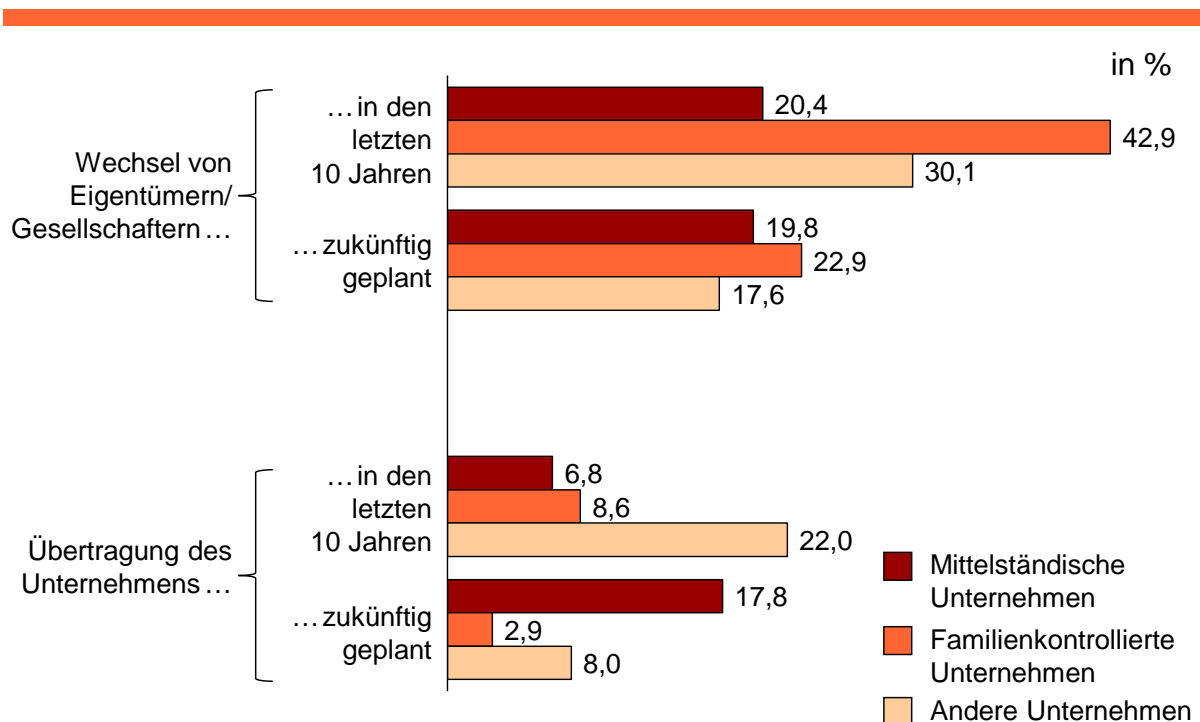
Abbildung 7: Entwicklung des Mittelstands



Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmensübernahmen werden eher als Domäne der nicht-mittelständischen Unternehmen gesehen. Ob das übernommene Unternehmen ein mittelständisches war, lässt sich nicht ermitteln. Bei den Unternehmensübergaben fällt insbesondere der deutliche Unterschied bei den zukünftig geplanten Übergaben zwischen mittelständischen und familienkontrollierten Unternehmen ins Auge (vgl. Abbildung 8 unten). Bei den mittelständischen Unternehmen könnte es sich um altersbedingte Übergaben handeln, die in familienkontrollierten Unternehmen in dieser Form nicht vorkommen. Hier kommt es stattdessen, z. B. im Zuge der Erbfolge, zu einem Wechsel von Gesellschaftern oder einem Verkauf an andere Unternehmen.

Abbildung 8: In den letzten 10 Jahren vollzogene bzw. zukünftig geplante Wechsel von Gesellschaftern und Übertragung des Unternehmens



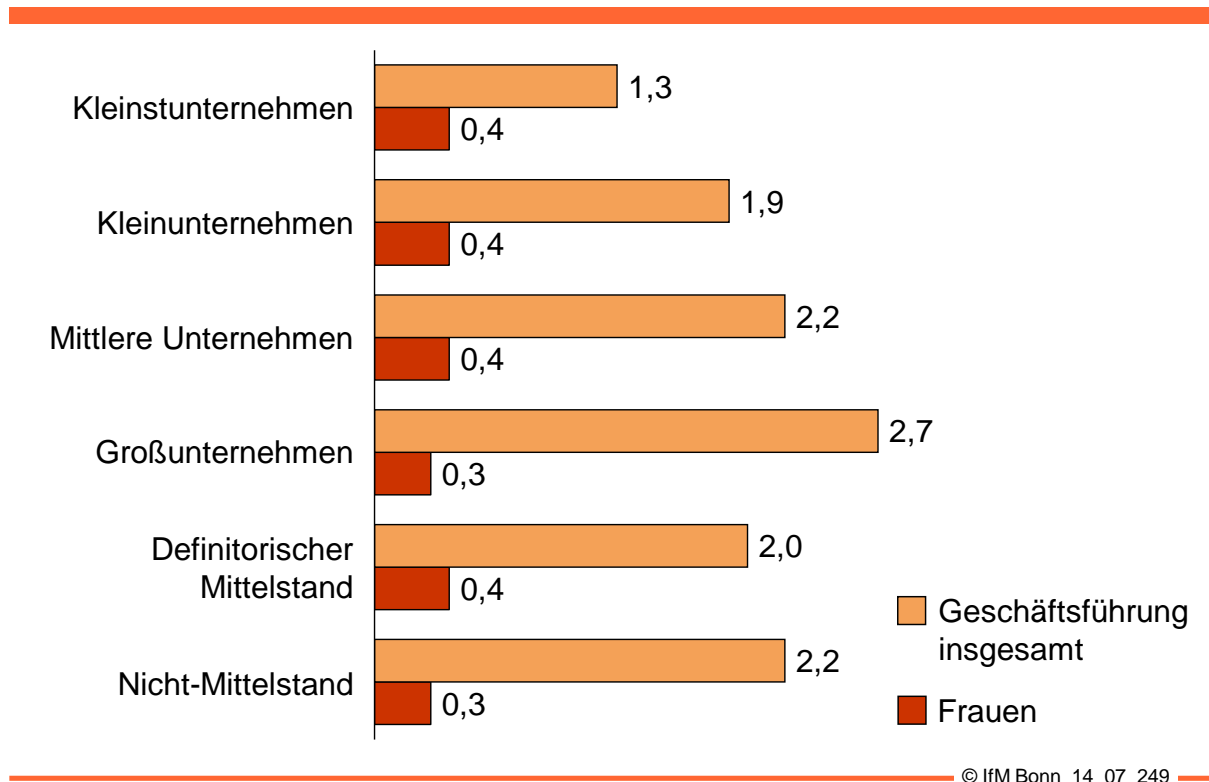
© IfM Bonn 14 07 292

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Der Blick auf die Zusammensetzung der Geschäftsführung zeigt eine höhere Zahl von Führungspersonen in größeren Unternehmen (vgl. Abbildung 9). Die Zahl der Geschäftsführer ist allerdings kein Unterscheidungskriterium zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen. Sowohl im Mittelstand als auch im Nicht-Mittelstand haben knapp 40 % der Unternehmen nur einen Geschäftsführer, gut drei Viertel maximal zwei (vgl. Tabelle A20). Da einerseits die mittelständischen Unternehmen tendenziell kleiner als die nicht-mittelständischen sind (vgl. Haunschild/Wolter 2010, S. 15) und andererseits die Anzahl der Geschäftsführer positiv mit der Unternehmensgröße korreliert, liegt die Vermutung nahe, dass für eine gegebene Unternehmensgröße mittelständische Unternehmen eine größere Anzahl von Geschäftsführern haben. Das könnte damit zusammenhängen, dass sich – zumindest bei länger bestehenden Unternehmen – z. B. nach einer Erbfolge Mitglieder aus mehreren Zweigen der Stammfamilie die Geschäftsführung teilen. Tatsächlich nimmt der Anteil einköpfiger Geschäftsführungen im definitorischen Mittelstand mit zunehmendem Alter stärker ab als in nicht-mittelständischen Unternehmen. So ist in etwa jedem sechsten Unternehmen, das älter als 50 Jahre ist, nur eine

Person in der Geschäftsführung zu finden, während in nicht-mittelständischen Unternehmen gleichen Alters dies noch auf jedes dritte Unternehmen zutrifft (vgl. Tabelle A20).

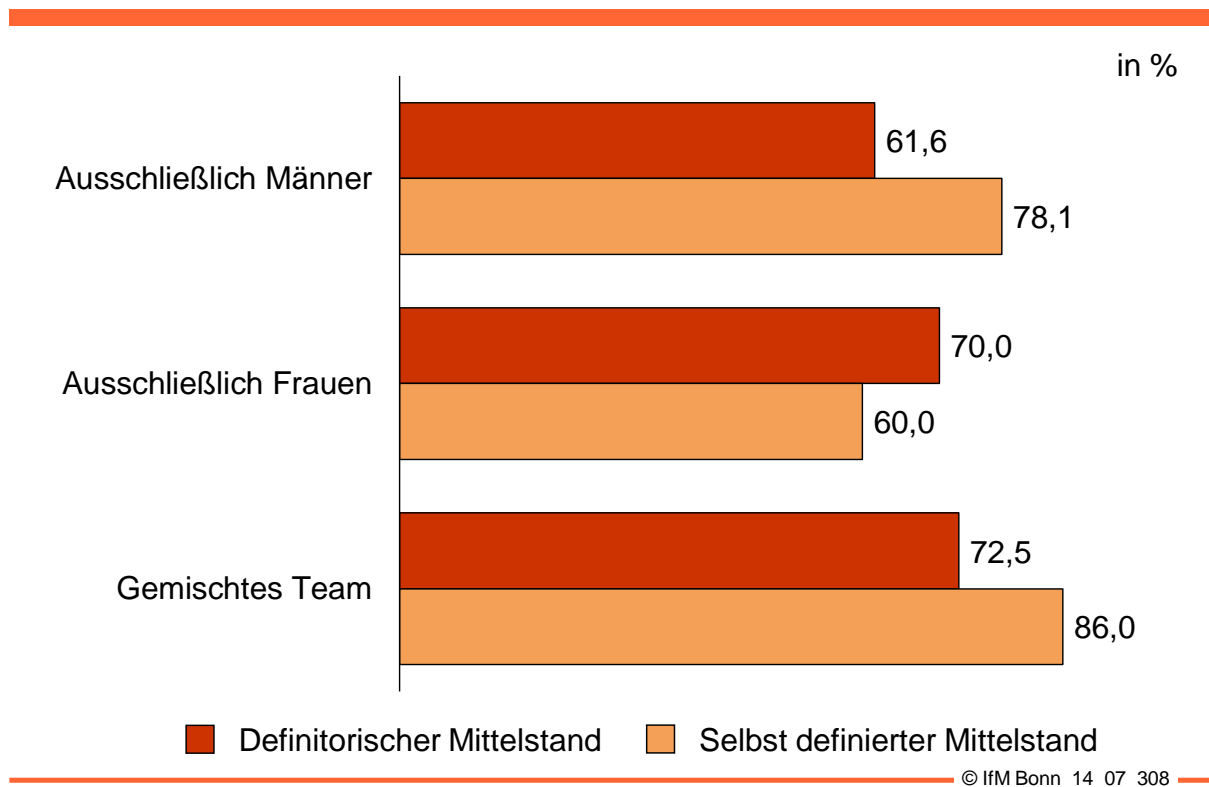
Abbildung 9: Anzahl der Mitglieder in der Geschäftsführung und der Frauen in der Geschäftsführung (Arithmetisches Mittel)



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Im Hinblick auf ihre Zugehörigkeit zum Mittelstand bestehen keine Unterschiede zwischen den von Frauen und den von Männern geleiteten Unternehmen (vgl. Abbildung 10). Allerdings kommt es bei der Selbstwahrnehmung der jeweiligen Unternehmen zu deutlichen Unterschieden. 78 % der von Männern geführten, aber nur 60 % der von Frauen geführten Unternehmen rechnen sich dem Mittelstand zu.

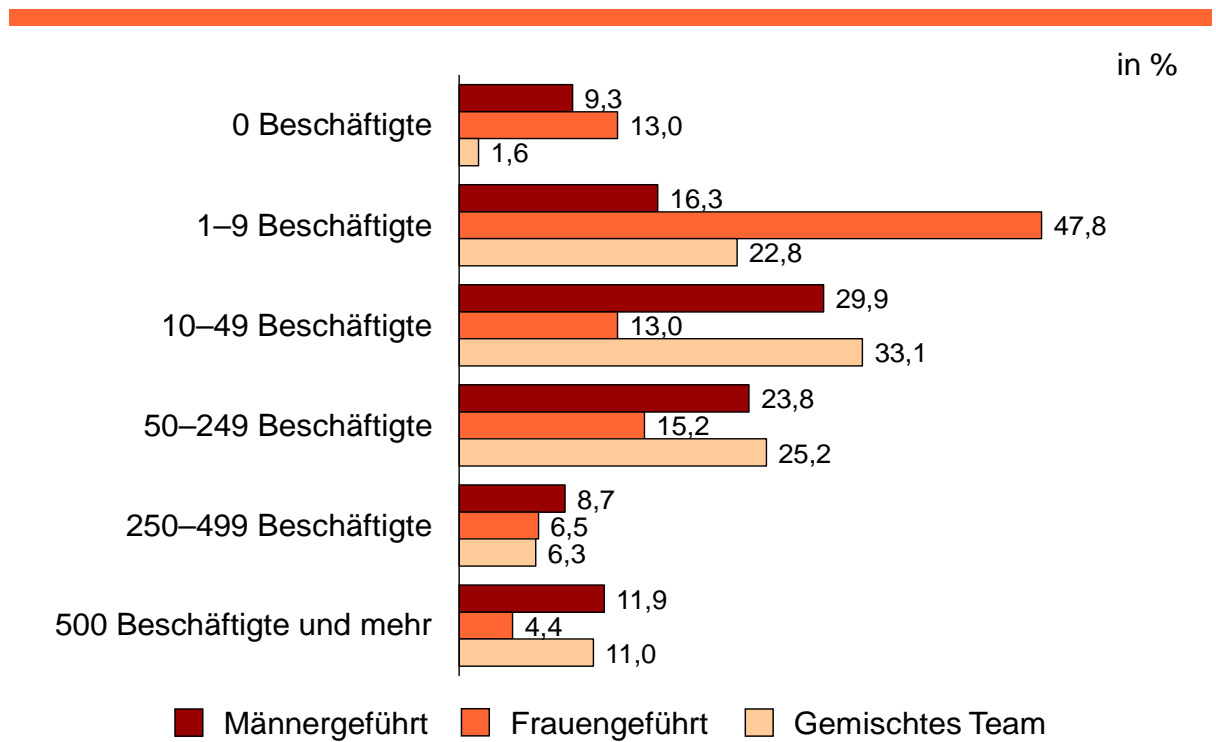
Abbildung 10: Anteil des definitorischen und selbst definierten Mittelstands nach Geschlecht der Geschäftsführung



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

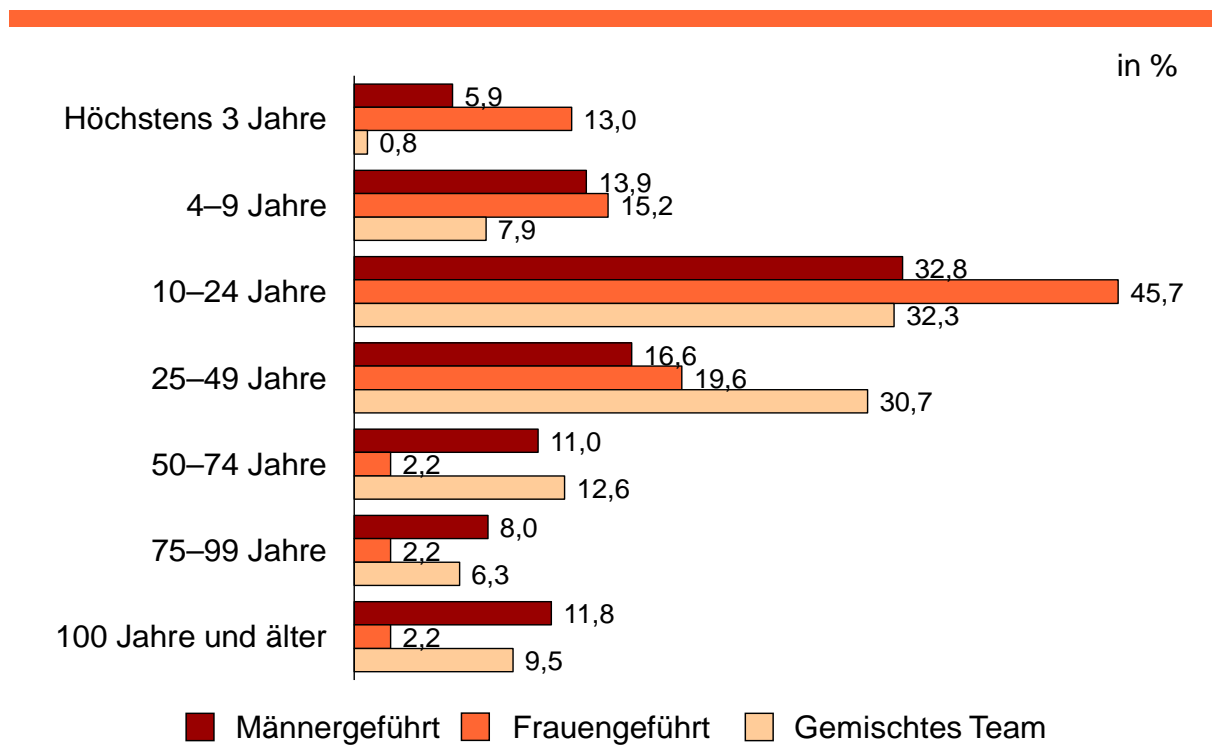
Dabei dürften zwei Effekte eine Rolle spielen: Zum einen sind die von Frauen geführten Unternehmen deutlich kleiner als die von Männern geführten Unternehmen (vgl. Abbildung 11): Über 60 % der von Frauen geleiteten Unternehmen haben weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Bei von Männern oder von gemischten Teams geführten Unternehmen trifft das nur auf rund ein Viertel der Unternehmen zu. Auch die ehemals geringere Erwerbsbeteiligung von Frauen schlägt sich hier nieder: So sind Frauenunternehmen erheblich jünger (vgl. Abbildung 12). Die Hälfte der von Frauen geführten Unternehmen wurde nach 1998 gegründet (Männerunternehmen: 1991). Mehr als 50 Jahre alte Unternehmen werden nur in Einzelfällen von Frauen geführt. Ganz allgemein fühlen sich sowohl die Kleinstunternehmen als auch die jungen Unternehmen seltener dem Mittelstand zugehörig (vgl. Kapitel 2).

Abbildung 11: Verteilung der Unternehmen nach Beschäftigtengröße und dem Geschlecht der Geschäftsführung



© IfM Bonn 14 07 313

Abbildung 12: Altersverteilung der Unternehmen nach dem Geschlecht der Geschäftsführung

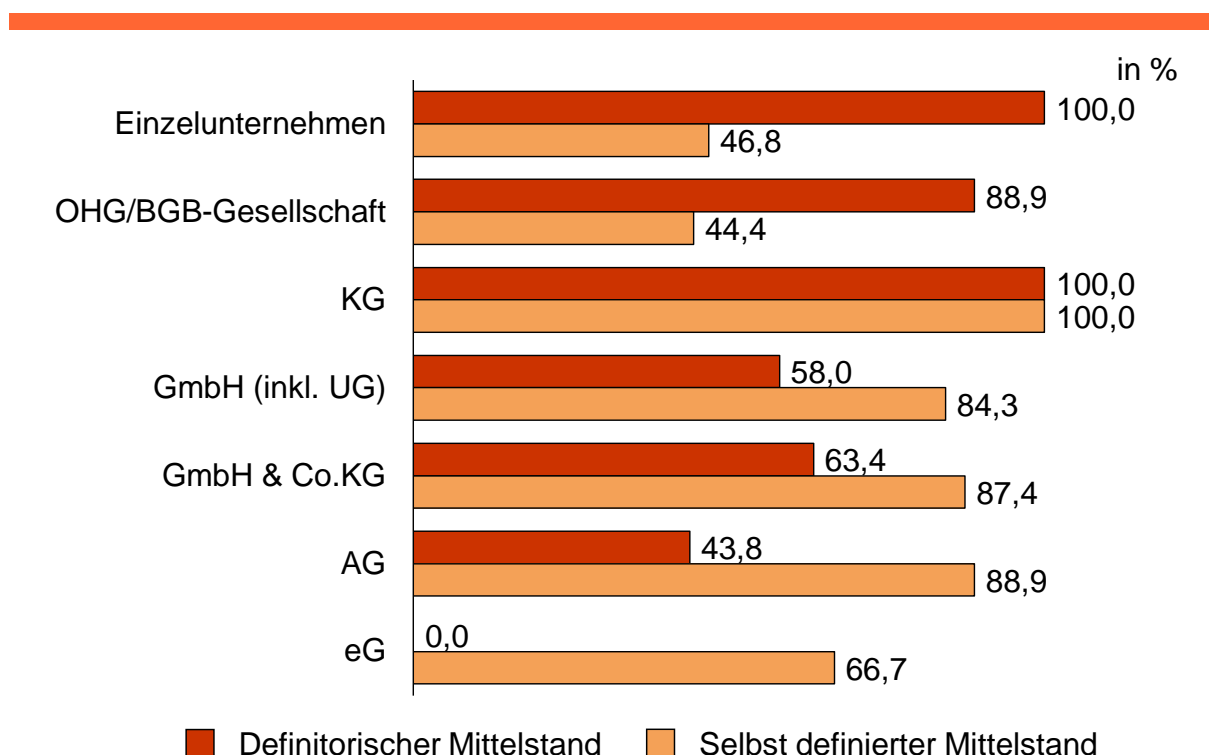


© IfM Bonn 14 07 314

Quellen: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Ein wichtiges Charakteristikum mittelständischer Unternehmen ist die enge Verbindung zwischen dem Unternehmenserfolg und der Vermögenssituation und, im Falle eines negativen Erfolgs, die Haftung der Unternehmerperson/-familie. In vielen Fällen folgt diese zwingend aus der Rechtsform: in Einzelunternehmen und Personengesellschaften haften die Unternehmer qua gesetzlicher Bestimmung mit ihrem Privatvermögen für eventuelle Unternehmensverbindlichkeiten. Die Haftung mit dem Privatvermögen ist daher in mittelständischen Unternehmen (61,0 %) sehr viel weiter verbreitet als in den nicht-mittelständischen (14,7 %). Selbst wenn haftungsbeschränkende Rechtsformen wie die GmbH gewählt werden, die grundsätzlich eine Trennung von Unternehmens- und Privatsphäre vorsehen, haften die Unternehmer in mehr als ein Viertel aller Fälle (28,9 %) mit ihrem Privatvermögen, z. B. in Form einer Bürgschaftserklärung. Auch eine solche mittelbare Verknüpfung von Privat- und Unternehmenssphäre kommt im Nicht-Mittelstand seltener vor (rund 13,6 % der antwortenden Unternehmen) (vgl. Tabelle A21).

Abbildung 13: Anteil des definitiven und selbst definierten Mittelstands nach Rechtsformen



© IfM Bonn 14 07 309

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Die Rechtsformen der Einzel- und Personenunternehmen (ohne GmbH & Co.) werden fast ausschließlich von mittelständischen Unternehmen gewählt (vgl.

Abbildung 13). Die hier ermittelten Anteilswerte stimmen recht genau mit den Ergebnissen einer früheren, repräsentativen Untersuchung des IfM Bonn überein (vgl. Wolter/Hauser 2001, S. 72).

Der Umkehrschluss, dass es sich bei den Kapitalgesellschaften zumeist um nicht-mittelständische Unternehmen handelt, ist allerdings nicht zutreffend: Auch bei den Unternehmen, die in der Rechtsform der GmbH oder GmbH & Co. KG geführt werden, handelt es sich mehrheitlich um definitorischen Mittelstand. In der oben genannten repräsentativen Untersuchung des IfM Bonn lag der Anteil mittelständischer Unternehmen unter den GmbHs sogar noch höher. Diese Differenz ist zu einem Teil auf die hier verwendete, geschichtete Stichprobenziehung zurückzuführen. Inwieweit darüber hinaus Strukturveränderungen für diese Differenz verantwortlich sind, muss an dieser Stelle offen bleiben. Die GmbH wird vom Mittelstand gewählt, um z. B. bei Produktionsrisiken, weniger bei Finanzierungsrisiken, die mit den Rechtsformen der Einzelunternehmen oder Personengesellschaften verbundene unbeschränkte Haftung mit dem Privatvermögen zu vermeiden. Möglicherweise liegen dem auch steuerliche Aspekte zugrunde, da zumindest für einbehaltene Gewinne der Körperschaftsteuersatz (aktuell 15 %) deutlich unterhalb des Einkommensteuersatzes (Spitzensatz aktuell 45 %) liegt. Entsprechend genießt im Thesaurierungsfall eine Kapitalgesellschaft steuerliche Vorteile gegenüber einer Personengesellschaft. Selbst die Unternehmen in der Rechtsform der AG gehören in fast der Hälfte der Fälle dem definitorischen Mittelstand an. Die Rechtsform der AG wird von großen Familienunternehmen genutzt, um zusätzliche Anteilseigner in Form von Streubesitz zu gewinnen, ohne die Familienkontrolle zu gefährden. In Einzelfällen sind aber auch Ein-Personen-AGs anzutreffen.

Die Selbstwahrnehmung der Unternehmen als Mittelstand weicht deutlich von obiger Verteilung der mittelständischen Unternehmen ab: Nicht einmal die Hälfte der Einzelunternehmen oder Personengesellschaften ordnet sich selbst dem Mittelstand zu. Hier kommt offenbar der schon mehrfach berichtete Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Zugehörigkeitsgefühl zum Mittelstand zum Tragen, nach dem sich die Inhaber von Kleinst- und Kleinunternehmen – und um solche handelt es sich insbesondere bei Einzelunternehmen mehrheitlich – oft nicht dem Mittelstand zugehörig fühlen. Bei Kapitalgesellschaften ist es umgekehrt.

3.2 Mittelstand zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit

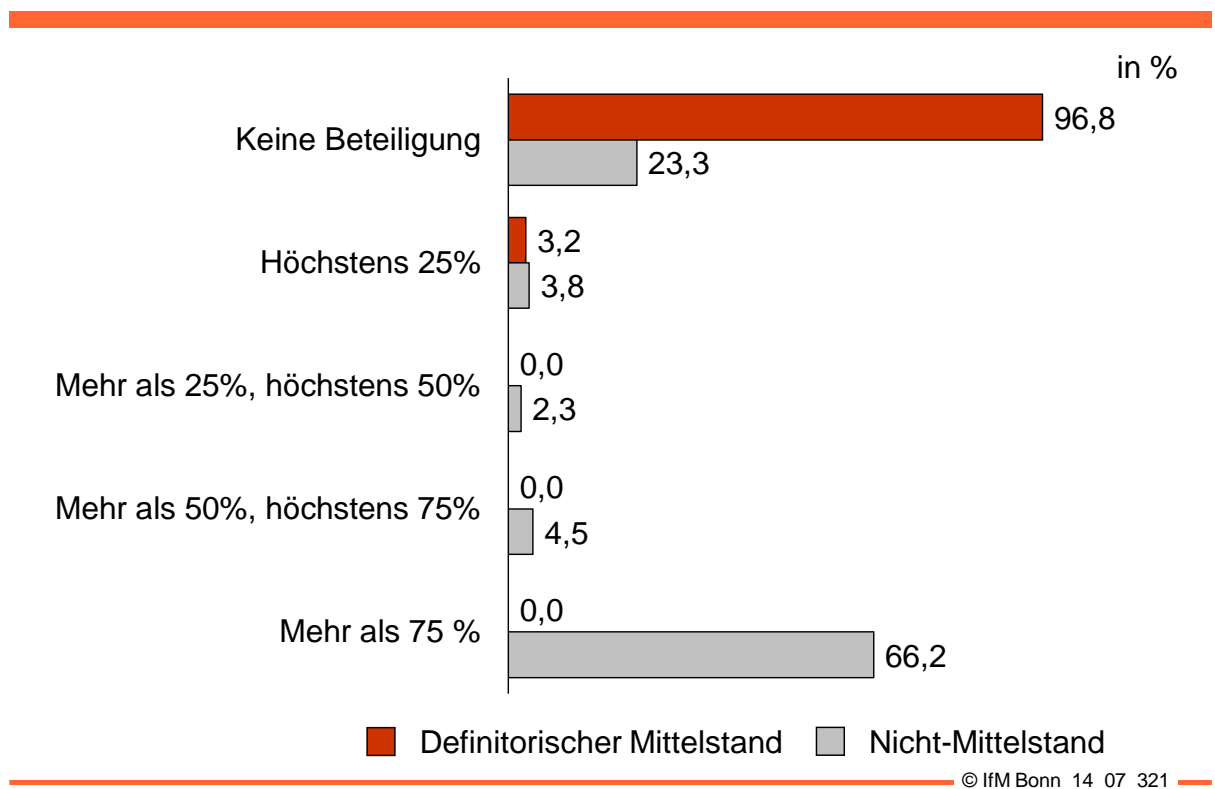
Die Unabhängigkeit ist ein wesentliches Charakteristikum des Mittelstands. Wird ein Unternehmen von einem anderen Unternehmen beherrscht, ist die Einheit von Eigentum und Leitung nicht mehr gegeben. Neben dieser formalen Unabhängigkeit ist aber auch die subjektiv empfundene bedeutsam. Soziologisch grenzt sich der Mittelstand von der abhängigen Beschäftigung eben durch die nicht vorhandene Weisungsgebundenheit ab und die damit verbundene Freiheit, selbst Entscheidungen treffen und ohne Dritten Rechenschaft abzulegen, agieren zu können. Ist ein Unternehmen z. B. völlig von den Weisungen eines einzelnen Auftraggebers abhängig, geht diese Freiheit verloren. Selbst wenn die Einheit von Eigentum und Leitung gegeben und das Unternehmen formal-juristisch unabhängig ist, entspricht es nicht der Vorstellung eines mittelständischen Unternehmens. Abhängigkeitsverhältnisse sollen im weiteren Verlauf dieses Abschnitts erörtert werden.

Auf der Basis amtlicher Statistiken sind keine gesicherten Aussagen über das Ausmaß der Abhängigkeit von Unternehmen infolge der Beherrschung durch andere Unternehmen möglich, weil keine Informationen zu den Eigentums- und Geschäftsführungsverhältnissen deutscher Unternehmen angeboten werden. Anhaltspunkte geben die Untersuchungen von Söllner, wonach rund 7 % aller deutschen KMU von einem anderen Unternehmen kontrolliert werden (vgl. Söllner 2014; Söllner 2011). Auf Auswertungen der Markusdatenbank beruhende Hochrechnungen des IfM Bonn belegen, dass gut 95 % aller deutschen Unternehmen dem Mittelstand zuzurechnen sind. Das mittelständische Unternehmen ist in allen Wirtschaftsbereichen der vorherrschende Unternehmenstyp (vgl. Haunschild/Wolter 2010). Beim Vergleich beider Werte ist zu berücksichtigen, dass gemäß der IfM-Definition eine gesamte Unternehmensgruppe – und damit auch alle Gruppenmitglieder – mittelständisch sein kann, wenn auf das Gruppenoberhaupt die identitätsstiftenden Merkmale zutreffen und die Geschäftsführung der kontrollierenden Einheit auch die kontrollierten Einheiten managt (vgl. Welter et al. 2014b, S. 9). Die vorne diskutierten Befunde geben Anlass zur Vermutung, dass Abhängigkeiten im Größensegment der KMU häufiger sind als bisher gedacht.

Die Unabhängigkeitsdefinition der EU unterscheidet sich von der IfM-Definition dahingehend, dass nach ersterer ein (mittelständisches) Unternehmen auch bei Vorliegen einer wesentlichen Minderheitsbeteiligung als abhängig gelten kann. In der Praxis kommt ein solcher Fall, wie Abbildung 14 belegt, selten

vor. Keines der mittelständischen Unternehmen weist eine wesentliche (Minderheits-)Beteiligung durch ein anderes Unternehmen auf. Selbst geringfügige Beteiligungen stellen eine Ausnahme dar. Umgekehrt ist nur ein Viertel der nicht-mittelständischen Unternehmen vollständig unabhängig von anderen Unternehmen, wohingegen sich knapp zwei Drittel dieser Unternehmen zu mehr als 75 % im Besitz eines anderen Unternehmens befinden.

Abbildung 14: Verteilung der Beteiligungsanteile anderer Unternehmen⁹



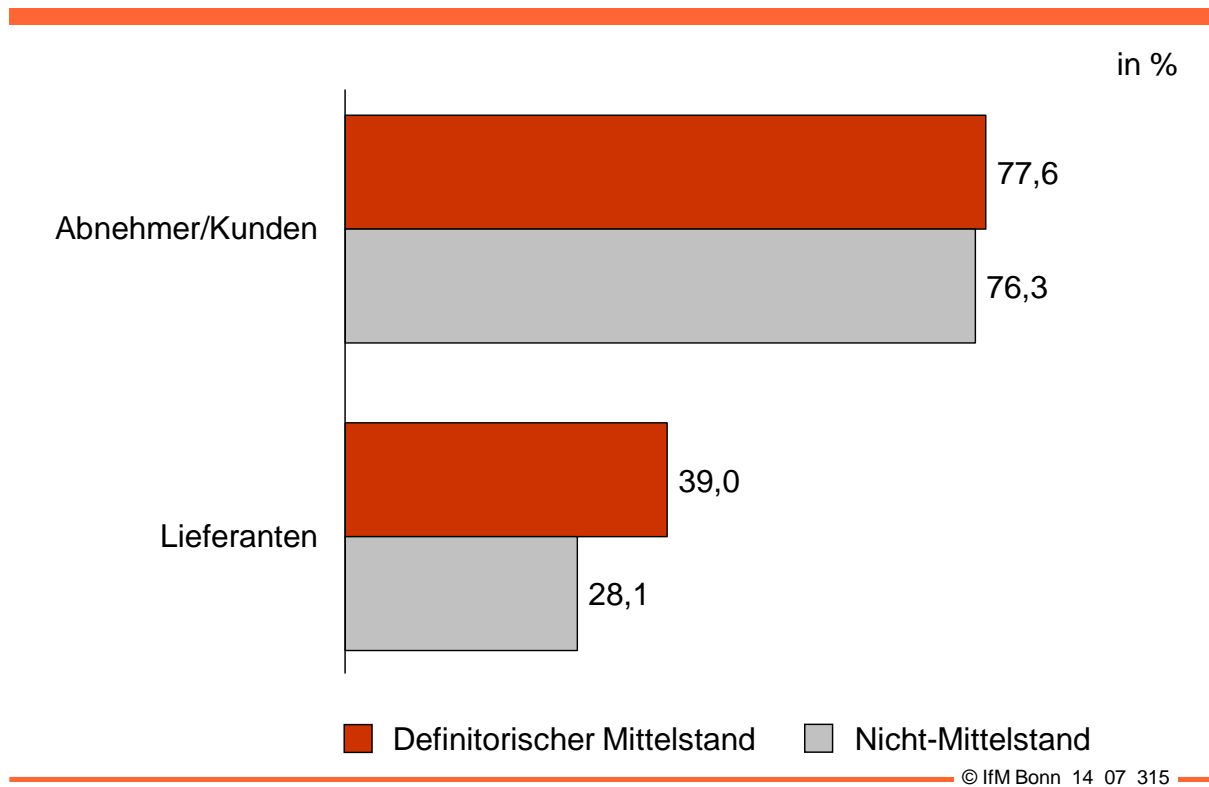
Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Wie sieht es aber nun mit den wirtschaftlichen Abhängigkeiten, den Abhängigkeiten vom Markt, aus? Gibt es merkliche Unterschiede zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen? 33,7 % der mittelständischen Unternehmen gaben an, von keinem Marktpartner in besonderer Weise abhängig zu sein, wohingegen dies bei den nicht-mittelständischen Unternehmen nur bei 28,8 % der Fall war. Familienkontrollierte Unternehmen unterscheiden sich in Bezug auf Abhängigkeiten von Marktpartnern von den anderen nicht-mittelständischen Unternehmen – sie liegen mit einem Anteilswert von 32,4 % näher bei den mittelständischen Unternehmen (vgl. Tabelle A22).

⁹ Die Verteilung der Beteiligungsanteile anderer Unternehmen nach Unternehmensgröße ist in Tabelle A23 dargestellt.

Das deutet darauf hin, dass viele familienkontrollierte Unternehmen trotz des Wegfalls der Einheit von Eigentum und Leitung noch mittelstandstypisch (unabhängig) agieren.

Abbildung 15: Bedeutung der Abhängigkeit von Marktpartnern¹⁰



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Von den Unternehmen, die angaben, in hohem Maße von einem Marktpartner abhängig zu sein, nannten mehr als drei Viertel die Abhängigkeit von spezifischen Abnehmern/Kunden, und zwar mittelständische und nicht-mittelständische Unternehmen gleichermaßen (vgl. Abbildung 15). Das kann zum Problem werden, wenn ein Unternehmen von einem Kunden abhängig ist, der ihm Preise und Konditionen diktiert. Das betroffene Unternehmen wäre nicht mehr imstande, eigenständig zu wirtschaften. Es entsteht wirtschaftliche Abhängigkeit, ungeachtet einer weiterbestehenden formalen Unabhängigkeit. Eine ähnliche Situation kann auch bei der Abhängigkeit von einem spezifischen Lieferanten entstehen. Diese Form der wirtschaftlichen Abhängigkeit tritt insbesondere bei mittelständischen Unternehmen auf. Immerhin fast 40 % sind von einem spezifischen Lieferanten abhängig. Alle anderen wirtschaftlichen Abhän-

¹⁰ Anteilswerte bezogen auf alle Unternehmen, die Abhängigkeiten konstatierten.

gigkeiten (z. B. von bestimmten Mitarbeitern, Finanzierungsinstituten, Unternehmensnetzwerken, Franchisegebern usw.) spielen sowohl im Mittelstand als auch im Nicht-Mittelstand eine vergleichsweise geringe Rolle (vgl. Tabelle A24).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die juristische Unabhängigkeit des Mittelstands in Anbetracht der (fast) vollständigen Abwesenheit auch von Minderheitsbeteiligungen dritter Unternehmen nach wie vor gegeben ist. Im Hinblick auf die marktlichen Abhängigkeiten sind die mittelständischen Unternehmen tendenziell zwar nach wie vor unabhängiger als die nicht-mittelständischen, der Unterschied ist aber insgesamt gering. Insbesondere die Abhängigkeit von bestimmten Abnehmern trifft beide Unternehmensgruppen gleichermaßen.

4 Wirtschaftet der Mittelstand anders?

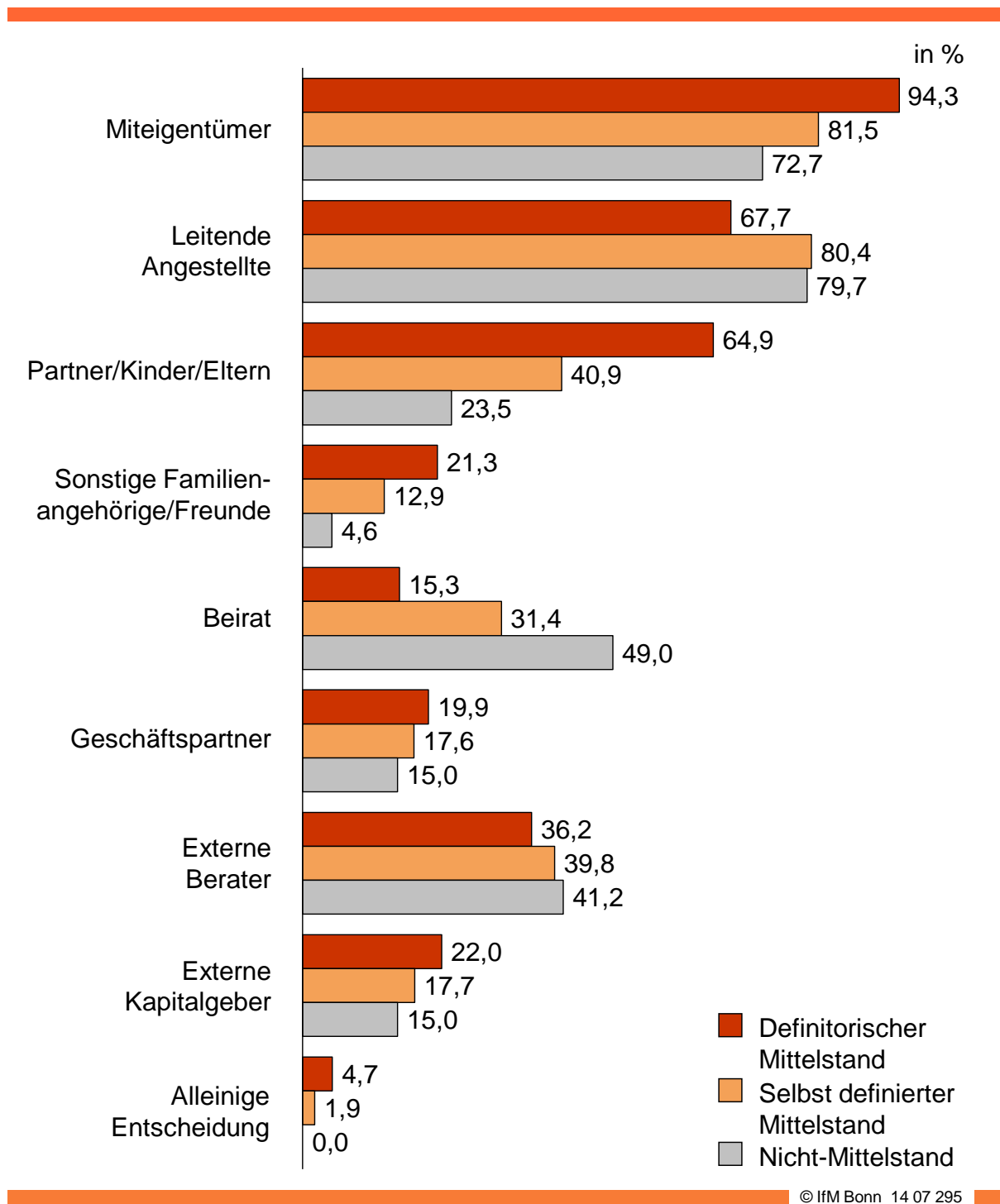
Der ungebrochene Erfolg des (deutschen) Mittelstands wird gerne auf Verhaltensweisen zurückgeführt, die als mittelstandstypisch gelten, beispielsweise dem Bestreben nach einer zurückhaltenden aber nachhaltigen Unternehmensentwicklung (vgl. Welter et al. 2014a, S. 6), einem verantwortungsvollen Umgang mit Risiken (vgl. Gantzel 1962, S. 153) und einem geringen Einfluss von Außenstehenden auf das Unternehmen (vgl. Gantzel 1962, S. 177). Mit anderen Worten: Gemeinhin wird dem Mittelstand eine andere Art des Wirtschaftens zugeschrieben. Trifft dies tatsächlich auf den Mittelstand (in seiner Gesamtheit) zu? Oder ist das eher ein Mythos? Wer hat das Sagen im mittelständischen Unternehmen? Wie positioniert sich der Mittelstand heutzutage am Markt? Welche Unternehmensstrategien verfolgt er? Hat sich dieses Verhalten verändert? Diesen Fragen gehen wir im nachfolgenden Kapitel nach.

4.1 Wer hat das Sagen in mittelständischen Unternehmen?

Gemeinhin wird angenommen, dass die Unternehmerperson die unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen alleine verantwortet. Andererseits ist das mittelständische Unternehmen nicht unabhängig von seinem sozialen Umfeld zu sehen. Gerade dort, wo das Unternehmen eng mit dem familiären Einkommen und Vermögen verflochten ist, dürften die Interessen der Familie und Lebenspartner kaum von denjenigen des Unternehmens/der Unternehmerperson zu trennen sein (vgl. Carter/Welter 2015; Corbetta/Salvato 2004). Ist die Einheit von Eigentum und Leitung, die ein prägendes Merkmal der Mittelstandsdefinition des IfM Bonn ist, auch im strategischen Handeln des Unternehmens noch nachvollziehbar?

Wir haben am Beispiel von risikobehafteten Investitionsentscheidungen untersucht, welche Personen an der strategischen Entscheidungsfindung von mittelständischen Unternehmen beteiligt werden. Insgesamt betrachtet entscheiden nur sehr wenige nach unserer Definition mittelständische Unternehmer (4,7 %) allein. Selbst von den Unternehmern ohne Beschäftigte gibt lediglich knapp jeder zehnte an, risikobehaftete Entscheidungen ohne beratende Unterstützung durch andere Personen zu treffen. Immerhin jeder vierte Soloselbstständige bespricht sich mit Geschäftspartnern (vgl. Tabelle A25).

Abbildung 16: In strategische Entscheidungsfindungen einbezogene Personen – Mehrfachantworten



Anmerkung: "Alleinige Entscheidung" bezogen auf alle Unternehmen. Alle anderen Prozentangaben beziehen sich auf Unternehmen, die Rücksprachen halten. Für Alleininhaber ist die Frage nach bei Entscheidungen einbezogenen Miteigentümern nicht zutreffend, weshalb bei der Auswertung diese Antwortoption nicht berücksichtigt wurde.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Fast zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen, die Rücksprache halten, binden ihre engsten Familienangehörigen mit ein (vgl. Abbildung 16). Familiären Rückhalt suchen die soloselbstständigen Unternehmer in einem noch höheren Ausmaß: Nahezu 70 % der Soloselbstständigen berücksichtigt die Ratschläge des engeren und etwa jeder dritte die Ratschläge des erweiterten Familien- und Freundeskreises. Mit anderen Worten werden in mittelständischen Unternehmen strategisch wichtige Entscheidungen vorwiegend mit denjenigen Personen besprochen, die der Unternehmensleitung emotional nahe stehen. Diese Art der Entscheidungsfindung unterstreicht, dass viele, auch kleinste, Unternehmen eben *Familienunternehmen* in einem weiteren Verständnis sind (vgl. Welter 2011). Die Familie wird selbst dort an den Entscheidungen über das Unternehmen beteiligt, wo sie nicht formal als Eigentümer oder in die Leitung eingebunden ist. Diskussionen über unternehmerisch strategische Schritte können durchaus im familiären Kreis am Mittagstisch stattfinden. Das ändert sich, sobald ein mittelständisches Unternehmen nicht mehr vom Eigentümer bzw. der Familie geleitet wird, sondern die Familie nur noch kontrolliert: In diesen familienkontrollierten Unternehmen wird die Familie in einem deutlich geringeren Ausmaß in die Entscheidungsfindung einbezogen (43 %). Weitaus häufiger treffen die Miteigentümer (89 %) und leitenden Angestellten (80 %) die strategischen Entscheidungen (vgl. Tabelle A26).

Die nicht-mittelständischen Unternehmen legen, schon aufgrund ihrer Unternehmensgröße (vgl. Kapitel 2), ein anderes Entscheidungsverhalten an den Tag. In größeren Unternehmen ist die Führungsebene breiter ausgebaut, der Kapitalbesitz ist in der Regel breiter gestreut und die Rechtsformwahl führt zu gesetzlich reglementierten Entscheidungsprozessen. So bezieht nur jedes vierte nicht-mittelständische Unternehmen enge Familienangehörige in strategische Unternehmensentscheidungen ein. Dagegen beteiligt fast die Hälfte Beiräte oder ähnliche Gremien und in 80 % der Unternehmen spielen leitende Angestellte eine wichtige Rolle.

Der selbst definierte Mittelstand scheint sich zwischen dem definitorischen Mittelstand und dem Nicht-Mittelstand zu positionieren. Er bindet stärker Angestellte und weniger engste Familienangehörige ein, ähnelt also mit den stärker institutionalisierten Entscheidungsstrukturen dem Verhalten der nicht-mittelständischen Unternehmen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass der selbst definierte Mittelstand aus größeren Unternehmen besteht (vgl. Kapitel 2, Abbildung 1). Aber dennoch besprechen 41 % der Unternehmen, die sich selbst als Mittelstand definieren, strategisch wichtige Entscheidungen mit

ihnen nahestehenden Personen. Im Entscheidungsverhalten zeigt sich insofern eine engere Familienbindung, was möglicherweise einen wichtigen Grund für das Zugehörigkeitsgefühl zum Mittelstand darstellt.

Wie lautet nun die Antwort auf die Frage, wer in mittelständischen Unternehmen das Sagen hat? Unumstritten obliegt die letztendliche strategische Entscheidung dem Unternehmensinhaber. Allerdings handeln mittelständische Unternehmer eben nicht intuitiv, wie es in der Literatur häufig geäußert wurde (vgl. Pfohl 1997, S. 19).¹¹ Vielmehr sichern sie ihre Entscheidungen durch Rücksprachen ab. Das mag u. a. darin begründet sein, dass Fehlentscheidungen nicht nur schwerwiegende Auswirkungen auf das Unternehmen, sondern auch auf das familiäre Vermögen haben können. Dabei ist zu beobachten, dass mittelständische Unternehmer vor allem den Rückhalt bei engen Vertrauten suchen. Bei ihnen kann davon ausgegangen werden, dass sie über die Situation des Unternehmens vollständig informiert sind und somit die Auswirkungen von risikobehafteten Investitionen umfassend einzuschätzen wissen. Ebenso kann eigennütziges Handeln ausgeschlossen werden. Deutlich seltener bindet der Mittelstand Personen ein, die rein vertraglich mit dem Unternehmen verbunden sind. Diese Personen verfügen zwar über fachliche Expertise, aber etwaige Informationsasymmetrien zwischen diesem Beraterkreis und dem Unternehmensinhaber und das Verfolgen eigennütziger Ziele der Berater können nicht ausgeschlossen werden. Insbesondere die Familie übt im Mittelstand durch ihre für den Inhaber emotional wichtige Rolle einen indirekten Einfluss auf die Unternehmensleitung und damit auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens aus. Der Mittelstand im weiteren Sinne "lebt" Familienunternehmen. Das bedeutet auch: Das prägende Merkmal des definitorischen Mittelstands, nämlich Eigentum und Leitung in einer Hand bzw. in Familienhand, beeinflusst noch immer ganz wesentlich die strategische Unternehmensführung. Dies gilt ebenso für den selbst definierten Mittelstand, der zwischen definitorischem Mittelstand und Nicht-Mittelstand positioniert ist.

4.2 Unternehmensstrategien und Strategieentwicklung

Lenken wir nun den Blick auf die Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien des Mittelstands. Gerade der deutsche Mittelstand, so die öffentliche Wahrnehmung, erzielt Wettbewerbsvorteile am heimischen oder am Weltmarkt ent-

¹¹ Wie in Kapitel 5.2 dargestellt, wird eine intuitive Entscheidungsfindung heute nicht mehr als ein typisches Kennzeichen mittelständischer Unternehmen angesehen.

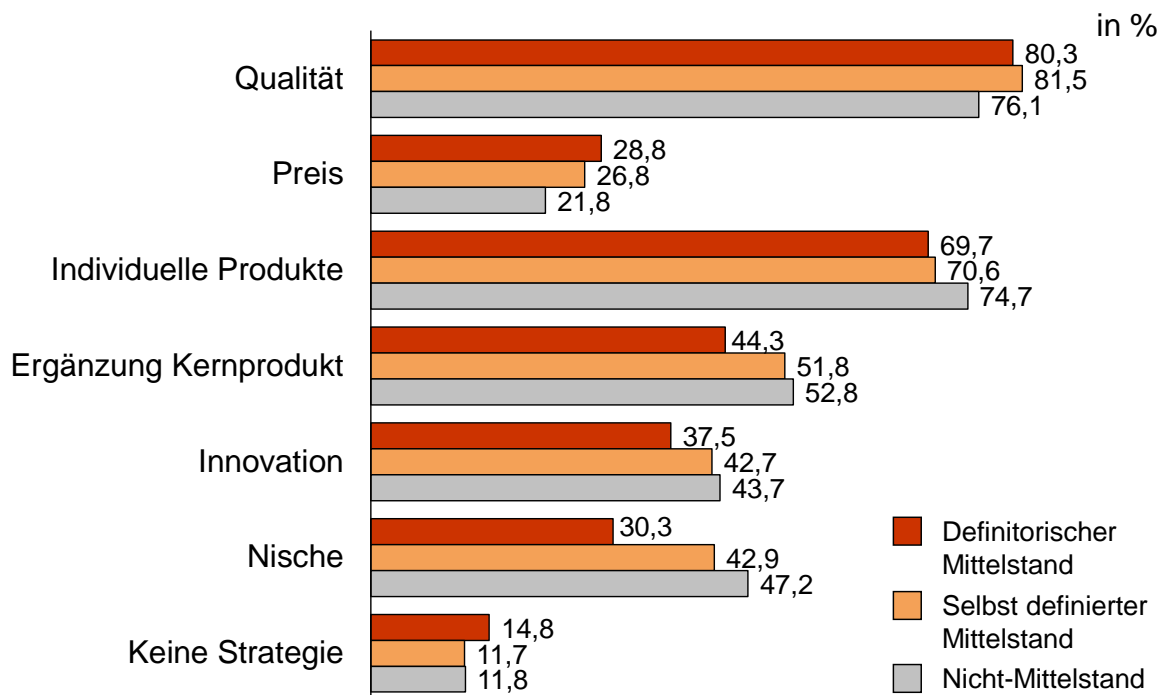
weder durch die Qualitätsführerschaft und/oder durch die Positionierung in einer Marktnische, während die Preisführerschaft eher großen Unternehmen vorbehalten bleibt (vgl. Kinkel/Lay 2012, S. 8). Unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zum Mittelstand oder Nicht-Mittelstand bauen Unternehmen Wettbewerbsvorteile zunehmend auch dadurch aus, dass sie ihre originären Kernprodukte durch begleitende Dienstleistungen ergänzen. Beispielsweise bieten mehr als drei Viertel der Unternehmen in der Industrie ihren Kunden neben dem reinen Verkauf ihrer Produkte häufig Beratung zur Produkt- und Prozessgestaltung, Material- und Ersatzteilmanagement, Reparaturen, Montage und Wartung sowie Optimierung und Qualitätskontrolle (vgl. Brink et al. 2012).

Unsere Mittelstandsbefragung macht deutlich, dass grundsätzlich nur wenige mittelständische Unternehmen (15 %) reine Marktanpasser sind. Es sind vor allem kleine mittelständische Unternehmen aus Industrie und Handel, vom Alter her an der Schwelle des Generationenwechsels stehend, die keine eindeutige strategische Ausrichtung haben (vgl. Tabelle A27). Dieses Ergebnis hinterfragt die auch in der neueren Mittelstandsforschung noch zu findende Aussage, der Mittelstand handele nicht strategisch und vor allem "aus dem Bauch" heraus¹². Allerdings finden sich auch keine "mittelstandstypischen" Wettbewerbsstrategien; Mittelstand lässt sich hinsichtlich der Positionierung am Markt nur graduell von den nicht-mittelständischen Unternehmen abgrenzen (vgl. Abbildung 17). Jeweils mehr als drei Viertel der mittelständischen als auch der nicht-mittelständischen Unternehmen verfolgen die Qualitätsführerschaft. Rund 70 % positionieren sich über kundenindividuelle Produkte. Diese Strategien sind ganz augenscheinlich keine allein den Mittelstand prägenden Verfahrensweisen.

Auch der selbst definierte Mittelstand positioniert sich am Markt an erster Stelle über Qualität (82 %) und dem Angebot kundenindividueller Produkte (71 %). Anders als der definitorische Mittelstand hingegen wendet er häufiger zwei weitere Strategien an, um sich im Wettbewerb abzuheben: er erweitert öfter sein Produkt- und Leistungsprogramm um produktbegleitende Dienstleistungen (52 %) und bietet häufiger innovative Produkte (43 %) an – also Strategien, die einen höheren Ressourceneinsatz (Personal, Zeit, Kapital) erfordern und deshalb von größeren Unternehmen bevorzugt werden. Entsprechend ähnelt in dieser Hinsicht der selbst definierte Mittelstand eher dem Nicht-Mittelstand.

¹² Für eine Aufarbeitung dieser Diskussion vgl. Welter (2003).

Abbildung 17: Strategien der Marktpositionierung – Mehrfachantworten



© IfM Bonn 14 07 294

Anmerkung: Die Prozentangaben beziehen sich auf alle Antwortenden, die Strategien anwenden.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Gerade mit zunehmender Unternehmensgröße spielt die Positionierung in Marktnischen eine immer wichtigere Rolle – die technologischen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte ermöglichen es dem Nicht-Mittelstand bzw. den Großunternehmen ganz offenkundig, die kundenindividuelle Produktion, die bislang als ein prägendes Merkmal des strategischen Verhaltens im Mittelstand angesehen wurde, für sich selbst aufzugreifen (siehe auch Welter et al. 2014a). Dieses Bild zeigt sich auch in unserer Befragung: etwa jedes zweite nicht-mittelständische Unternehmen besetzt eine Nische, wie auch immerhin 43 % des selbst definierten Mittelstands.

Hinsichtlich der angewandten Wettbewerbsstrategien können wir festhalten, dass die eingangs erwähnte öffentliche Wahrnehmung, der deutsche Mittelstand erziele Wettbewerbsvorteile entweder durch die Qualitätsführerschaft und/oder durch die Positionierung in einer Marktnische, während die Preisführerschaft eher großen Unternehmen vorbehalten bleibt, zwar nicht falsch ist, aber womöglich den Mittelstand ungenau charakterisiert. Genauer genommen sind nur geringe Unterschiede zwischen der strategischen Ausrichtung des

Mittelstands und Nicht-Mittelstands auszumachen – auch hinsichtlich der Positionierung als Qualitäts- oder Preisführer. Das bedeutet, der Mittelstand handelt ebenso strategisch wie der Nicht-Mittelstand. Er ist sich seiner Marktposition und seines Markt- und Wettbewerbsumfeldes gleichermaßen bewusst wie der Nicht-Mittelstand. Das ist insofern einsichtig, als dass mittelständische Unternehmer Unternehmen mit dem Ziel der (nachhaltigen und langfristigen) Einkommenssicherung führen und Verantwortung gegenüber Familienmitgliedern, Mitarbeitern, Kunden etc. tragen. Weitsichtiges wirtschaftliches und erfolgreiches Handeln ist also unerlässlich. Die Aussage, der Mittelstand handele nicht bzw. seltener strategisch, ist daher offensichtlich ein Mythos.

Die vorhandenen, wenngleich geringfügigen Unterschiede, sind weniger auf mittelstandstypische Verhaltensweisen, sondern eher auf unternehmensgrößenpezifische Merkmale zurückzuführen. Die ungleiche Ressourcenausstattung erklärt, dass größere Unternehmen – und damit auch der selbst definierte Mittelstand – verstärkt kostenintensivere Strategien verfolgen können. Sie sind aber auch in der Lage, vermehrt in ursprünglich dem Mittelstand zugeschriebene Marktsegmente einzudringen.

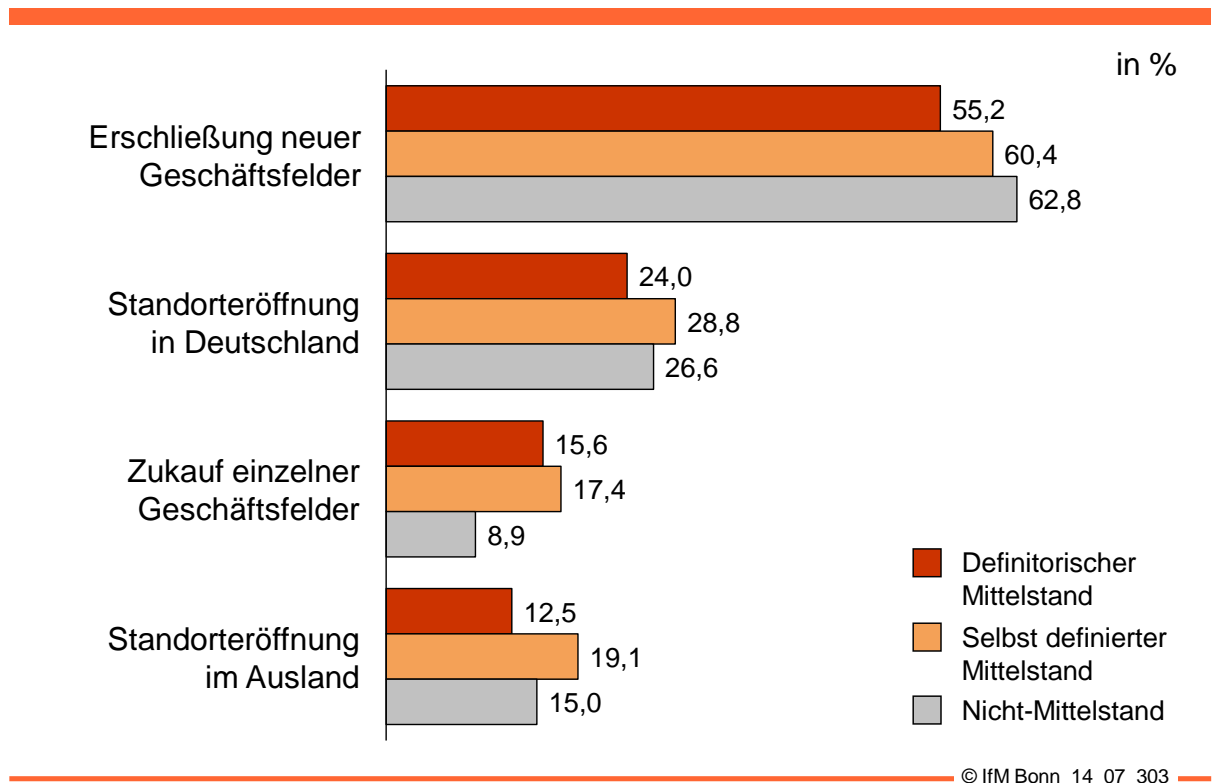
Eine dauerhafte und nachhaltige Verteidigung und ein Ausbau der erlangten Marktposition verlangt strategische Anpassungen an die jeweilige Marktsituation. Dabei konsolidieren Unternehmen in nur langsam wachsenden oder stagnierenden Märkten häufig ihre Geschäftsbereiche, um sich auf die profitablen unternehmerischen Tätigkeiten zu konzentrieren. In vielversprechenden wachsenden Märkten hingegen bietet es sich an, die Geschäftstätigkeit zu erweitern. Wir haben deshalb nach den Veränderungen in der strategischen Ausrichtung gefragt, sowohl für die vergangenen zehn Jahre als auch für die nähere Zukunft.

Zwar hat mindestens jedes zweite mittelständische Unternehmen – darunter vor allem die Soloselbstständigen, Kleinst- und Kleinunternehmen – im vergangenen Jahrzehnt keine strategischen Veränderungen vorgenommen bzw. plant keine für die nahe Zukunft (vgl. Tabelle A28). Dies bedeutet aber im Umkehrschluss auch: Vier von zehn mittelständischen Unternehmen haben ihre strategische Ausrichtung geändert bzw. sehen die Notwendigkeit dafür in der näheren Zukunft. Dies deutet bereits an, dass der Mittelstand für notwendige Marktanpassungen sensibilisiert ist. Dabei dominiert sowohl in den mittelständischen als auch in den nicht-mittelständischen Unternehmen die Wachstumsstrategie: Jedes vierte Unternehmen gibt an, in den letzten 10 Jahren

ausschließlich wachstumsorientierte Maßnahmen ergriffen zu haben bzw. etwa jedes dritte Unternehmen plant dies für die nähere Zukunft¹³. Zwar berichten nicht-mittelständische Unternehmen insgesamt häufiger als ihre mittelständischen Pendanten, wachstumsorientierte Strategien zu verfolgen. Dennoch stehen Wachstumsstrategien auch beim Mittelstand im Vordergrund (vgl. Tabelle A28).

Dem organischen Wachstum liegt zumeist eine kontinuierliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung zugrunde, wie sie auch dem Mittelstand traditionell zugesprochen wird (vgl. Welter et al. 2014a, S. 6). Infolgedessen liegt die Vermutung nahe, der Mittelstand wachse überwiegend aus eigener Kraft. Tatsächlich steht und stand im Mittelstand – aber auch im Nicht-Mittelstand – das Wachstum durch das Erschließen von neuen Geschäftsfeldern deutlich im Vordergrund (vgl. Abbildung 18 und 19).

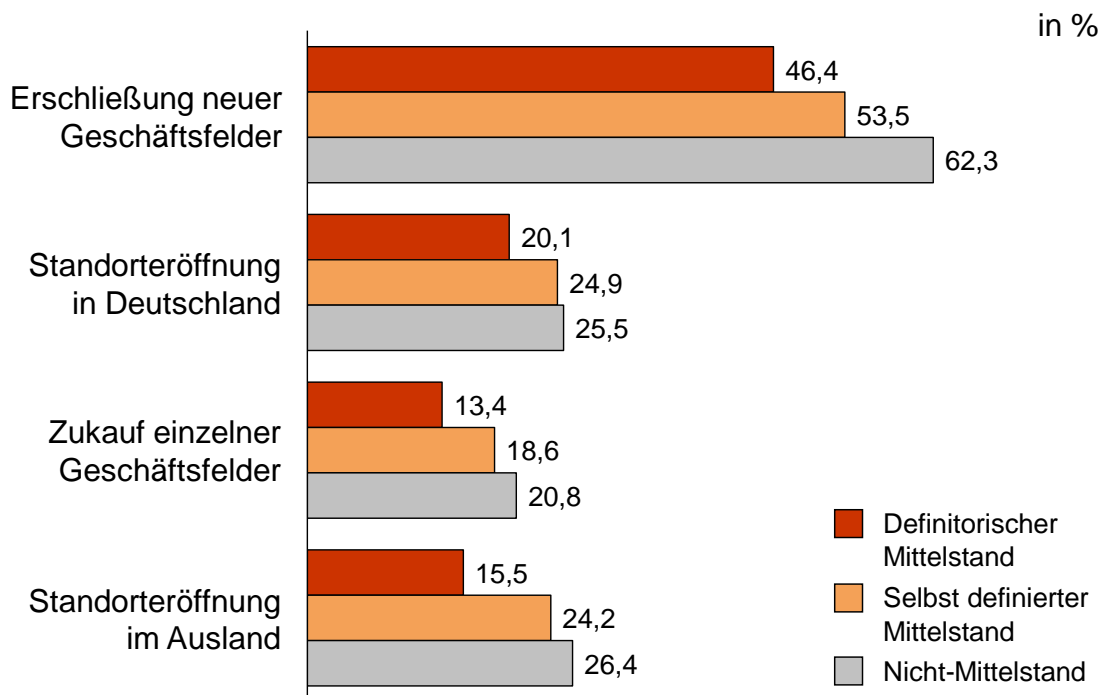
Abbildung 18: Wachstumsstrategien der Vergangenheit – Mehrfachantworten



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

¹³ Der Fragebogen beinhaltet Fragen zu unterschiedlichen Wachstums- und Konsolidierungs- bzw. Fokussierungsstrategien. Je nach Auswertungsmethode können wir näher beleuchten, ob die teilnehmenden Unternehmen ausschließlich Wachstums- und Konsolidierungs- bzw. Fokussierungsstrategien oder kombinierte Strategien verfolgen bzw. welche konkreten strategischen Maßnahmen sie häufiger ergreifen.

Abbildung 19: Künftige Wachstumsstrategien – Mehrfachantworten



© IfM Bonn 14 07 304

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Das anorganische Wachstum – also das Akquisitionswachstum – spielt eine nachrangige Rolle. Dennoch wuchs etwa jedes siebte mittelständische Unternehmen, und damit im Vergleich zum Nicht-Mittelstand häufiger, durch den Zukauf von Geschäftsfeldern. Bei diesen mittelständischen Unternehmen handelt es sich in der Regel um die umsatzstärkeren Unternehmen, die Akquisitionen nutzen, um ihren Umsatz kurzfristig und schnell zu steigern (vgl. Raisch et al. 2010, S. 43; vgl. Tabelle A29). Diese Strategie kann ihnen einerseits unmittelbar eine höhere Aufmerksamkeit am Markt bringen. Andererseits kann die Akquisition weiterer Geschäftsfelder diesen wachstumsambitionierten Unternehmen zu einem raschen Sprung in die nächste Größenklasse verhelfen, der ihnen durch das organische Wachstum nicht so rasch gelingen mag. Zusammengefasst zeigt sich, dass sich mittelständische Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit nicht allein auf das interne Wachstum verlassen haben, sondern das organische Wachstum durch zusätzliche Akquisitionen stärker forcieren. Somit ähnelt dieses strategische Verhalten dem des selbst definierten Mittelstands. Der definitiver Mittelstand und der selbst definierte Mittelstand grenzen sich damit deutlich vom Nicht-Mittelstand ab, von dem in der Vergangenheit nur jedes zehnte Unternehmen das organische mit anorganischem Wachstum kombiniert hat. Dies ist sowohl aus Sicht der Unterneh-

men wie auch aus der Perspektive der Mittelstandspolitik deshalb interessant, weil organisches Unternehmenswachstum für ein mittelständisches Unternehmen an natürliche Grenzen stößt, Akquisitionswachstum dagegen häufig von schnellwachsenden Unternehmen eingesetzt wird, so Delmar et al. (2003) für schwedische "Gazellen".

Konsolidierungs- oder Fokussierungsstrategien treten im Strategiemix sowohl der mittelständischen als auch der nicht-mittelständischen Unternehmen in den Hintergrund. Als alleinige Strategie spielen sie so gut wie keine Rolle. Dies war in der Vergangenheit so und soll sich auch in Zukunft nicht ändern (vgl. Tabelle A29). Etwa jedes fünfte mittelständische Unternehmen und mehr als jedes vierte nicht-mittelständische hat in den vergangenen zehn Jahren Maßnahmen ergriffen, die sowohl das Wachstum als auch die Konsolidierung bzw. Fokussierung des Geschäftes verfolgten. Mit zunehmender Unternehmensgröße werden Strategien häufiger miteinander verknüpft. Dies erscheint zunächst widersprüchlich, ist aber durch die Krisen der jüngsten Vergangenheit erklärbar, in denen Unternehmen unter Umständen gezwungen waren, ihr Geschäft zu fokussieren, eine anschließende Erholung aber wiederum Wachstum versprach oder aber unternehmerisches Wachstum durch Krisen ausgebremst wurde. Ein solches Agieren verdeutlicht aber auch die hohe Flexibilität sowohl mittelständischer als auch nicht-mittelständischer Unternehmen, sich schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen.

Wenn Maßnahmen zur Konsolidierung oder Fokussierung des Geschäftes ergriffen wurden, dann haben sich mittelständische und nicht-mittelständische Unternehmen hauptsächlich durch die Einstellung von Geschäftsfeldern und Standorten in Deutschland den veränderten Gegebenheiten angepasst (vgl. Tabelle A30). Im Gegensatz zu den mittelständischen Unternehmen haben Nicht-Mittelständler darüber hinaus häufiger einzelne Geschäftsfelder in Tochterunternehmen ausgelagert (20 %) bzw. an Externe verkauft (12 %).

Insgesamt können wir also lediglich geringe Unterschiede bei der Umsetzung strategischer Maßnahmen zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen und dem selbst definierten Mittelstand ausmachen. Wie lässt sich dies erklären? Die frappierende Ähnlichkeit in den gewählten Strategien kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden. Zum einen kann die Vermutung angestellt werden, dass der Mittelstand nun planvoller als früher agiert. Möglicherweise führt die zunehmende Akademisierung der Führungskräfte zu einer professionelleren Unternehmensführung und Sensibilisierung

für notwendige Marktanpassungen. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet hieße dies, der Mittelstand entwickelt sich weiter. Zum anderen mag der Erfolg mittelständischer Unternehmen den Nicht-Mittelstand dazu veranlasst haben, sich verstärkt an dem Verhalten des Mittelstands zu orientieren. Dies führte zu dem Schluss, dass der Nicht-Mittelstand seine strategische Ausrichtung an derjenigen des Mittelstands orientiert.¹⁴

Sofern Unterschiede zwischen definitorischem Mittelstand und Nicht-Mittelstand wahrnehmbar sind, positioniert sich der selbst definierte Mittelstand in der Regel zwischen den beiden Gruppen. An dieser Stelle ist keine pauschale Aussage möglich, ob die strategischen Maßnahmen eher dem des Mittelstands oder eher dem des Nicht-Mittelstands ähneln. Unter der Annahme, dass sich der Mittelstand und Nicht-Mittelstand in strategischer Hinsicht aufeinander zu entwickeln, könnte der selbst definierte Mittelstand eine "Entwicklungsstufe" zwischen beiden Gruppen darstellen.

¹⁴ Bereits die Ausführungen von Welter et al. (2014b) weisen darauf hin, dass die großen Unternehmen zunehmend in die Bereiche des Mittelstands eindringen.

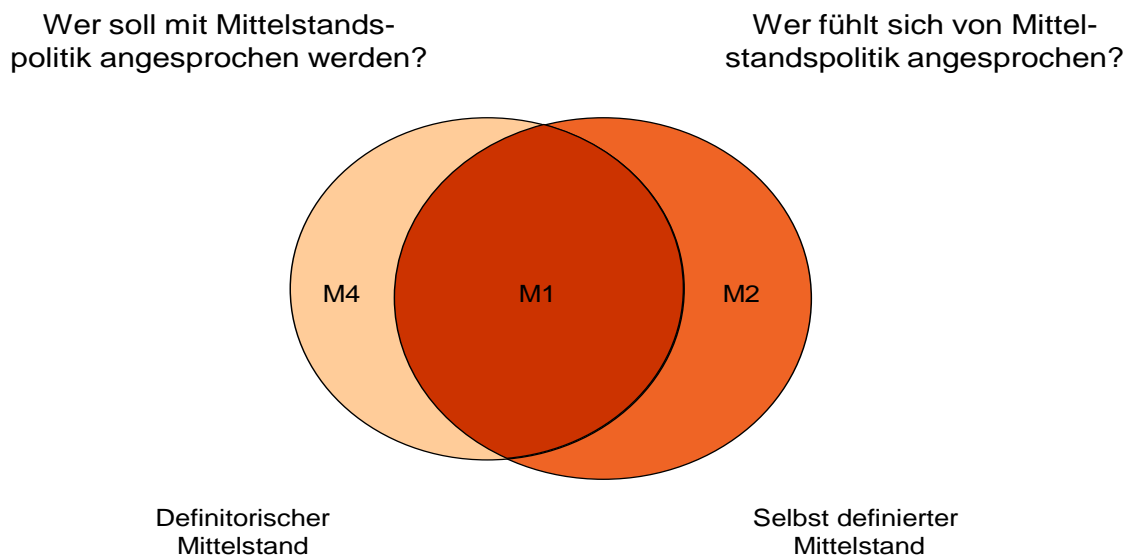
5 Das Mittelstandsuniversum – die Vielfalt des Mittelstands

Im Folgenden wollen wir die isolierte Betrachtung des Mittelstands, der definitorisch aus der Einheit von Eigentum und Leitung abgeleitet wird, und dem selbst definierten Mittelstand, der aus der subjektiven Einordnung der befragten Unternehmer herrührt, aufgeben. Stattdessen betrachten wir nun den Mittelstand in einer Gesamtschau: Wir nehmen sowohl die objektive Zuordnung als auch die persönliche Einschätzung der Befragten, ob ihr Unternehmen als mittelständisch zu bezeichnen sei, in den Blick. Diese Gesamtheit des Mittelstands wollen wir als Mittelstandsuniversum bezeichnen.

5.1 Die Teilgruppen des Mittelstandsuniversums

Bereits aus Kapitel 2 ging hervor, dass sich die Population des selbst definierten Mittelstands vom definitorischen Mittelstand unterscheidet. Um eine bessere Trennschärfe der unterschiedlichen Teilpopulationen des Mittelstands zu erreichen, wurden beide Aspekte – der definitorische und die Selbsteinschätzung – kombiniert (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Das Mittelstandsuniversum



© IfM Bonn 14 07 291

Lesehilfe: rot: Übereinstimmung von Definitionen und Gefühl (konsistenter Mittelstand M1), gelb: Teilgruppe des Mittelstands, die sich nicht als Mittelstand fühlt, aber nach Definition zum Mittelstand gehört (gefühlter Nicht-Mittelstand, M4) orange: Teilgruppe, die sich als Mittelstand bezeichnet, aber nach Definition kein Mittelstand ist (gefühlter Mittelstand, M2).

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Diese Kombination macht deutlich, dass der selbst definierte Mittelstand den definitorischen Mittelstand nicht vollständig umfasst. Mit anderen Worten: der Mittelstand qua Definition bildet keine echte Teilmenge des Mittelstands qua Selbsteinschätzung. Zwar stimmen definitorischer Mittelstand und selbst definierter Mittelstand zum großen Teil überein. So fühlt sich die überwiegende Mehrheit des definitorischen Mittelstands (drei von vier Antwortenden) auch als mittelständisch – im Folgenden als (nach Definition und Selbsteinschätzung) **konsistenter Mittelstand (M1)** bezeichnet.

Jedoch gibt es auch unzutreffende Selbsteinschätzungen. Gut ein Viertel des definitorischen Mittelstands sieht sich selbst nicht als Mittelstand an. Wir bezeichnen diese Gruppe als **gefühlter Nicht-Mittelstand (M4)**. Der Begriff bezieht sich auf die fehlerhafte Selbsteinschätzung eines Unternehmens als Nicht-Mittelstand, bei dem die Identität von Eigentum und Leitung, und damit die definitorische Zugehörigkeit zum Mittelstand, jedoch gewahrt ist.

Übersicht 1: Die Teilgruppen des Mittelstandsuniversums in der Unternehmenspopulation

Konsistenter Mittelstand (M1): Teilpopulation der Unternehmen, für die die Identität von Eigentum und Leitung gegeben ist, und die nach Einschätzung der jeweiligen Führungs-/Entscheidungspersonen als mittelständisch bezeichnet werden.

Gefühlter Nicht-Mittelstand (M4): Teilpopulation der Unternehmen, für die die Identität von Eigentum und Leitung gegeben ist, die aber nach Einschätzung der jeweiligen Führungs-/Entscheidungspersonen als nicht-mittelständisch angesehen bzw. bezeichnet werden.

Gefühlter Mittelstand (M2): Teilpopulation der Unternehmen, für die die Identität von Eigentum und Leitung nicht gegeben ist, die aber nach Einschätzung der jeweiligen Führungs-/Entscheidungspersonen als mittelständisch bezeichnet werden.

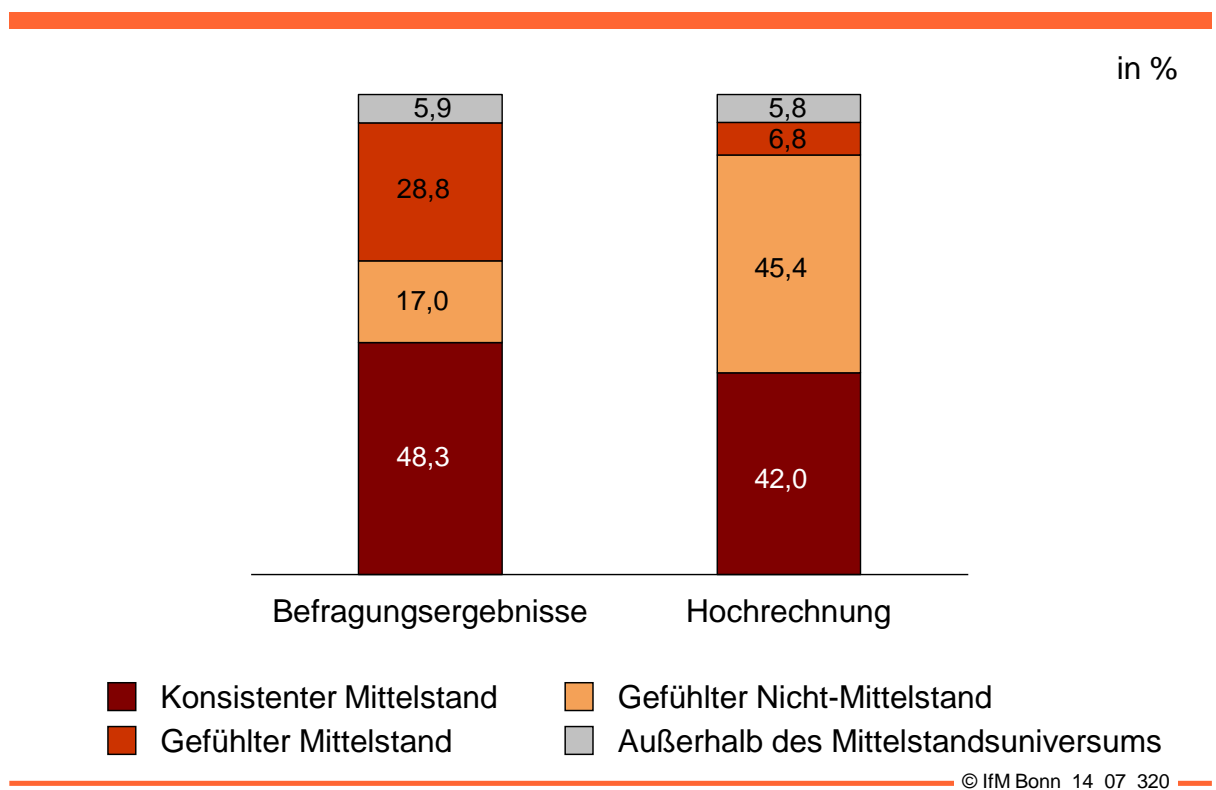
Außerhalb des Mittelstandsuniversums (M3): Teilpopulation der Unternehmen, für die die Identität von Eigentum und Leitung nicht gegeben ist, und die nach Einschätzung der jeweiligen Führungs-/Entscheidungspersonen als nicht mittelständisch bezeichnet werden.

Der selbst definierte Mittelstand, wie er in den vorigen Kapiteln beschrieben wurde, setzt sich mehrheitlich aus mittelständischen Unternehmen entspre-

chend der Definition des IfM Bonn (diese gehören zur Gruppe des konsistenten Mittelstands) und zu einem geringeren Anteil aus Nicht-Mittelstand zusammen. Diese Teilgruppe wollen wir im Mittelstandsuniversum als **gefühlten Mittelstand** (M2) bezeichnen, bei dem die definitorische Zuordnung zum Mittelstand nicht (mehr) gegeben ist.

Keiner der drei Gruppen gehören die übrigen **nicht-mittelständischen Unternehmen** (M3) an. Diese Gruppe, die nicht zum Mittelstandsuniversum zählt, ist mit knapp 6 % aller antwortenden Unternehmen klein.

Abbildung 21: Mittelstandsuniversum: Gegenüberstellung von Befragungsergebnissen und Hochrechnung



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Aufgrund des Stichprobendesigns sind die Befragungsergebnisse durch die im Vergleich zur deutschen Wirtschaft überproportionale Berücksichtigung von Großunternehmen und geringerer Repräsentanz der KMU verzerrt. Die Hochrechnung rückt die Dimensionen ins richtige Licht: So ist davon auszugehen, dass in der deutschen Unternehmenspopulation der Mittelstand, bei dem die Identität von Eigentum und Leitung gegeben ist, jeweils zur Hälfte aus konsistentem Mittelstand und gefühltem Nicht-Mittelstand besteht. Die Unternehmen, die nach der Definition des IfM Bonn nicht zum Mittelstand gehören – also et-

wa jedes zehnte Unternehmen – zählen sich wiederum zu etwas mehr als der Hälfte selbst zum Mittelstand. Hochgerechnet knapp 6 % sind Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums (vgl. Abbildung 21).

Im Ergebnis ist festzuhalten: Das Mittelstandsuniversum ist mit der IfM-Definition des Mittelstands allein nicht abzubilden, sondern geht darüber hinaus. Mittelstand nach der Definition des IfM Bonn wird in Teilgruppen, entsprechend der Selbsteinschätzung, separiert. Darüber hinaus erweitert das Mittelstandsuniversum den Mittelstand um eine Teilgruppe des Nicht-Mittelstands, nämlich diejenigen, die sich so fühlen, aber nach IfM-Definition kein Mittelstand mehr sind.

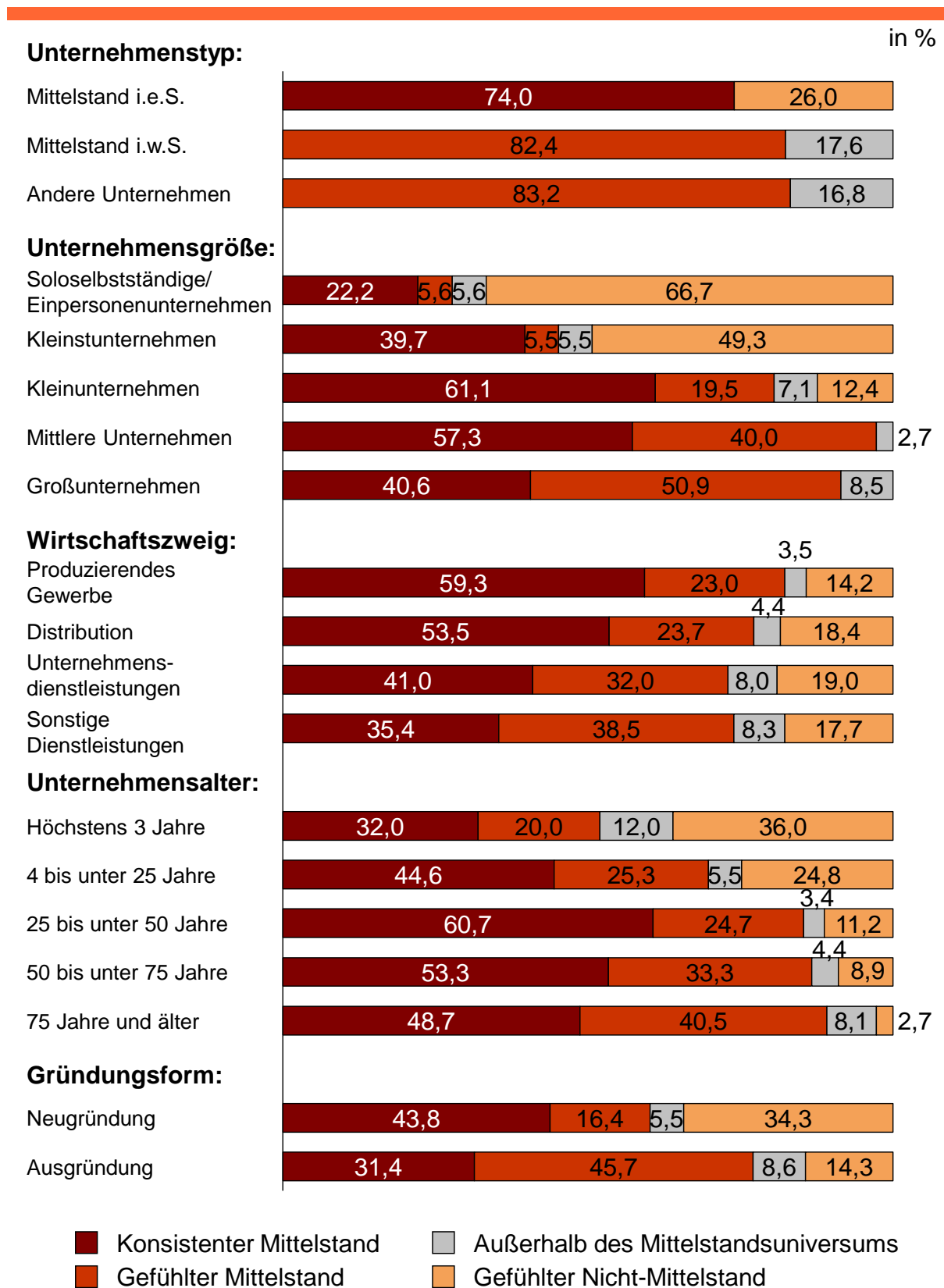
Wir wollen nun analysieren, ob und welche Unterscheidungsmerkmale zwischen den Gruppen des Mittelstandsuniversums existieren. Sodann werden die besonderen Kennzeichen und Charakteristika, die für die Einordnung des Mittelstands aus Sicht der Unternehmen relevant sind, untersucht.

5.2 Die Unterschiede im Mittelstandsuniversum

Die Analyse der Unterscheidungsmerkmale zwischen den divergierenden Gruppen des Mittelstandsuniversums zielt darauf ab, diese als mögliche Adressaten für wirtschaftspolitische/mittelstandspolitische Maßnahmen besser sichtbar zu machen. Wie die vorne besprochenen Befunde deutlich machten, sind es insbesondere strukturelle Merkmale, die vergleichsweise leicht beobachtbar sind, und weniger (strategische) Verhaltensweisen, nach denen sich Mittelstand und Mittelstandsgefühl ausdifferenziert.

Konzentrieren wir uns zunächst auf die Teilgruppe des Mittelstands, die sich nicht dem Mittelstand zugehörig fühlt (**gefühlter Nicht-Mittelstand**). Diese dürfte, nach unseren Hochrechnungsergebnissen, in der deutschen Wirtschaft die zahlenmäßig größte Gruppe darstellen. Mittelstandspolitische Maßnahmen, die diese Teilgruppe adressieren, laufen möglicherweise ins Leere, weil die Unternehmen sich nicht angesprochen fühlen. Eine genauere Charakterisierung des gefühlten Nicht-Mittelstands soll eine zielgenaue Ansprache bzw. eine spezifische Ausgestaltung der Politik für Unternehmen, die dieser Gruppe angehören, ermöglichen.

Abbildung 22: Charakteristika der Teilpopulationen des Mittelstandsuniversums



Mittelstand, der sich nicht als Mittelstand fühlt, rekrutiert sich überdurchschnittlich häufig aus den Kleinstunternehmen (vgl. Abbildung 22). Insbesondere unter den Soloselbstständigen betrachten sich zwei Drittel nicht als mittelständisches Unternehmen – möglicherweise sogar nicht einmal als Unternehmen. Die Jahresumsätze der Mehrzahl der Unternehmen, die diesem gefühlten Nicht-Mittelstand angehören, liegen z. T. deutlich unter 250.000 € (vgl. Tabelle A31).

Neben der Größe spielt auch das Alter des Unternehmens für das Zugehörigkeitsgefühl zum Mittelstand eine Rolle. Insbesondere junge Unternehmen, die erst drei Jahre am Markt agieren, ordnen sich fälschlicherweise als Nicht-Mittelstand ein. Insgesamt sind Unternehmen bis zu einem Alter von 25 Jahren überdurchschnittlich häufig in dieser Gruppe zu finden. Hieraus schließen wir, dass in der ersten Unternehmergegeneration geführte Unternehmen noch kein ausgeprägtes Mittelstandsgefühl entwickelt haben. Mit zunehmendem Unternehmensalter sinkt der Anteil des gefühlten Nicht-Mittelstands kontinuierlich. Anders ausgedrückt: je mehr Generationen das Unternehmen durchlaufen hat, umso stärker ist das Zugehörigkeitsgefühl zum Mittelstand. Aber nicht nur die geringe Verweildauer am Markt ist für das fehlende Gefühl, zum Mittelstand zu gehören, von Bedeutung, sondern auch die Art und Weise, wie das Unternehmen gegründet wurde. Mittelstand, der von unten – also durch Neugründung und somit eher klein – entstanden ist, fühlt sich relativ häufig nicht zum Mittelstand gehörig.

Der Einfluss des Wirtschaftsbereichs, in dem ein Unternehmen schwerpunktmäßig tätig ist, ist für den gefühlten Nicht-Mittelstand nur schwach. Die Unternehmen verteilen sich relativ gleichmäßig auf die Sektoren Produktion, Distribution und Dienstleistungen, mit einem leichten Übergewicht bei den Unternehmensdienstleistungen. Insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ist das Fehlen eines Zugehörigkeitsgefühls beim Mittelstand überdurchschnittlich häufig zu beobachten (vgl. Tabelle A32).

Eine multivariate Analyse (vgl. Tabelle A33), die die wesentlichen Merkmale, nach denen sich der gefühlte Nicht-Mittelstand vom konsistenten Mittelstand unterscheidet, gleichzeitig auf ihre Wirkungsrichtung und -stärke hin untersucht, macht deutlich, dass die Größe des Unternehmens, und nicht etwa das Alter, entscheidend dazu beiträgt, dass sich das mittelständische Unternehmen nicht zum Mittelstand zählt. Aus der multivariaten Analyse geht, im Unterschied zur bivariaten Betrachtung, zudem hervor, dass unter Würdigung der

übrigen Merkmale doch ein leichter sektoraler Einfluss vorhanden ist: Bezogen auf das Produzierende Gewerbe (als Referenz) fühlen sich mittelständische Unternehmen in der Distribution und den sonstigen Dienstleistungen seltener dem Mittelstand zugehörig. Mit der fehlenden Unternehmensgröße erklären sich auch Unterschiede in der Zielehierarchie im Mittelstand: Der gefühlte Nicht-Mittelstand, der ja faktisch zum Mittelstand gehört, misst dem Unternehmenswachstum und der Kundenzufriedenheit – als Mittel zum Wachstum – eine geringfügig größere Bedeutung zu als der konsistente Mittelstand. Hingegen sind für ihn kurzfristige Gewinnmaximierung, die Steigerung des Unternehmenswerts und die Arbeitnehmerzufriedenheit von vergleichsweise geringer Bedeutung.

Wenden wir uns nun dem Nicht-Mittelstand, der sich als Mittelstand einordnet (**gefühlter Mittelstand**), zu. Unsere These, dass sich im Zuge eines stetigen, organischen Wachstums im Mittelstand – vom Eigentümerunternehmen über den Generationenwechsel zum Familienunternehmen – das Mittelstandsgefühl schärft, um sich schließlich beim Übergang zum Nicht-Mittelstand über das familienkontrollierte Unternehmen hinaus allmählich wieder zu verlieren, bestätigt sich nicht. Tatsächlich fühlen sich die anderen Unternehmen, bei denen Eigentum zersplittert und/oder die Leitung nicht mehr mit dem Eigentum verbunden ist, genauso häufig dem Mittelstand zugehörig wie Mittelstand im weiteren Sinn, also die familienkontrollierten Unternehmen.

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal des gefühlten Mittelstands vom konsistenten Mittelstand ist die im Zuge des Unternehmenswachstums erreichte Unternehmensgröße: Überdurchschnittlich häufig sind es mittlere und insbesondere Großunternehmen, die sich als Mittelstand fühlen, ohne dass das prägende Mittelstandscharakteristikum – die Identität von Eigentum und Leitung – gewahrt ist. Und – aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Unternehmensgröße und Unternehmensalter – sind es überdurchschnittlich häufig ältere Unternehmen, die im gefühlten Mittelstand vertreten sind. Gefühlter Mittelstand entsteht häufiger von oben als von unten, nämlich als Ausgründung aus einem anderen Unternehmen. Hierbei mag es sich dann, wie in Abbildung 5 dargestellt, um ein mittelstandsähnliches und eher größeres Unternehmen mit einer Geschäftsführung, die sich als eigenständiger Unternehmer fühlt, aber keine Kontrollrechte erlangt hat, handeln (vgl. Welter et al. 2014b, S. 21 ff., 30 f.). In derartigen Konstellationen, die auch als Auftragnehmer- oder Subunternehmen, das vom Auftraggeberunternehmen formal abhängig ist, in Erscheinung treten können, hängt es vom Unternehmerverständnis der

angestellten Geschäftsführer ab, ob das Unternehmen als Teil des Mittelstandsuniversums betrachtet wird oder in keiner Weise eine Verbindung zum Mittelstand hat und außerhalb des Mittelstandsuniversums angesiedelt ist.

Sektoral sind Unternehmen des gefühlten Mittelstands eher dem Dienstleistungssektor als dem produzierenden oder distributiven Sektor zuzuordnen. Überdurchschnittlich häufig ist der gefühlte Mittelstand im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen/Grundstücks- und Wohnungswesen außerhalb des IuK-Sektors angesiedelt sowie im Bereich Erziehung/Gesundheit/Kultur/Personen- und haushaltsbezogene Dienstleistungen. Zwar entsteht in diesen Dienstleistungsbereichen aufgrund niedriger Markteintrittsschwellen häufig durch Gründungen Mittelstand von unten, es formieren sich hier allerdings auch vergleichsweise häufig nicht-mittelständische Unternehmen, z. B. in Krankenhaus- oder Pflegebereichen.

Die multivariate Analyse unterstreicht die Bedeutung der Unternehmensgröße für das (fälschliche) Gefühl, dem Mittelstand anzugehören (vgl. Tabelle A33). Im Vergleich zu Großunternehmen (Referenz) unterliegen KMU seltener einem solchen Irrtum, d. h., sie ordnen sich häufiger richtigerweise dem Mittelstand zu. Die Diskrepanz zwischen Mittelstandsgefühl und faktischer Zugehörigkeit zum Mittelstand lässt sich auch aus dem Umstand erklären, dass der gefühlte Mittelstand der Unabhängigkeit und Selbstständigkeit des Unternehmens – einem Wesensmerkmal des Mittelstands – einen geringeren Stellenwert beimisst. Im Vergleich zum konsistenten Mittelstand genießen Prestige und Einfluss eine höhere Wertigkeit in der Zielehierarchie. Der gefühlte Mittelstand strebt stärker als der konsistente Mittelstand die Führungsposition in der Marktnische an und seine Wettbewerbsstrategie ist insbesondere auf Qualitätsführerschaft ausgelegt.

Zusammengefasst lässt sich der gefühlte Nicht-Mittelstand als klein, jung und eher in "modernen" Wirtschaftszweigen tätig charakterisieren. Demgegenüber besteht der gefühlte Mittelstand aus großen, älteren Unternehmen aus eher traditionellen Wirtschaftszweigen des tertiären Sektors. Im Gründungssegment spielt die Ausgründung, oftmals als Auslagerung von Geschäftsfeldern in Tochterunternehmen, eine dominante Rolle.

5.3 Das Selbstverständnis des Mittelstands

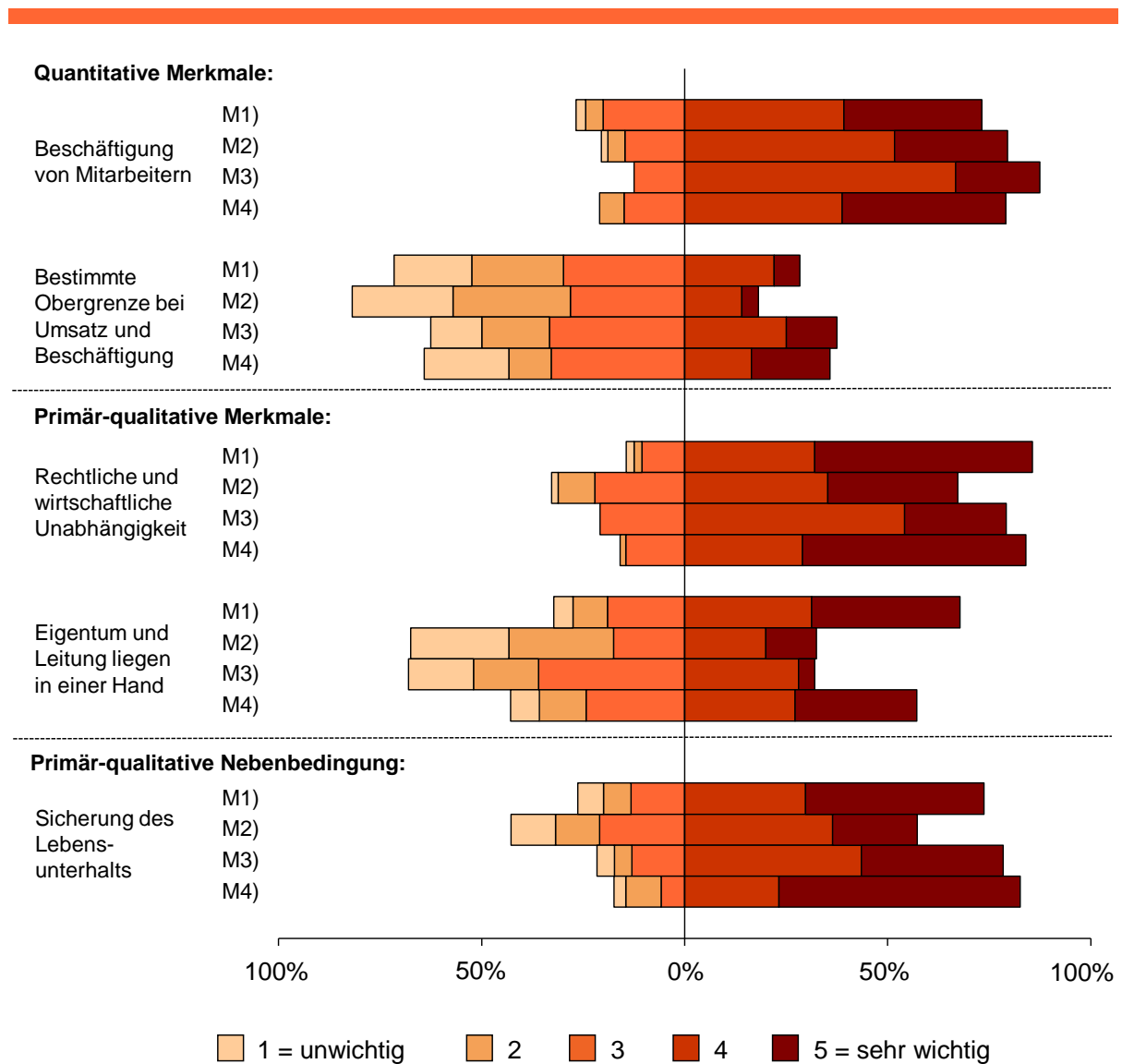
Mittelstandsforschung und Mittelstandspolitik sowie Teile der interessierten Öffentlichkeit grenzen den Mittelstand quantitativ als kleine und mittlere Unter-

nehmen (KMU) nach Beschäftigung und Umsatz ab. Dass dies zu überwiegend zutreffenden Ergebnissen führt, hat die Analyse der Teilpopulationen des Mittelstandsuniversums gezeigt: Mittelstand besteht eher aus KMU denn aus Großunternehmen. Dennoch fühlen sich insbesondere Großunternehmen als mittelständisch. Welche Gründe gibt es dafür?

In der originären Mittelstandsdefinition des IfM Bonn treten qualitative Merkmale wie die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit bzw. die Einheit von Eigentum und Leitung in den Vordergrund, während Größe keine Rolle spielt. Für die Selbsteinordnung als Mittelstand – das Mittelstandsgefühl – sind diese Kriterien nicht universell anerkannt. Mittelstandsspezifische Werthaltungen und typische Organisations-, Leitungs- und Führungsformen wiederum, die sich von außen nicht ohne Weiteres erschließen, werden nur selten zur Abgrenzung des Mittelstands herangezogen. Gleichwohl können diese (nicht oder nur schwer messbaren) qualitativen Merkmale für das Selbstverständnis des Mittelstands eine bedeutende, wenn nicht gar die prägende, Rolle spielen. Berghoff (2006, S. 272 f.) benennt sechs Merkmale des klassischen Mittelstandsmodells: im Familienbesitz und familiengeführt, Kontinuität über mehrere Generationen hinweg, fokussierte und langfristig ausgerichtete Strategie, emotionales Zugehörigkeitsgefühl, patriarchale Kultur und informelle Strukturen sowie die Unabhängigkeit. Welche wesentlichen Eigenschaften aus Sicht der Unternehmerschaft ein mittelständisches Unternehmen bestimmen und auf welche Art und Weise sich der Mittelstand im Kontext des Mittelstandsuniversums hier ausdifferenziert – diese Fragen stehen nun im Vordergrund.

Eine große Übereinstimmung herrscht bei allen Teilgruppen des Mittelstandsuniversums sowie auch bei denjenigen Unternehmen, die nicht zum Mittelstandsuniversum gehören, hinsichtlich der Charakterisierung des Mittelstands anhand quantitativer Kennziffern: Zum Mittelstand, so die überwiegende Meinung, gehört ein Unternehmen vor allem dann, wenn es Beschäftigte vorweisen kann (vgl. Abbildung 23). Besonders Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums messen der quantitativen Abgrenzung des Mittelstands eine leicht höhere Bedeutung zu als die Teilgruppen des Mittelstandsuniversums – vermutlich, weil der Mittelstand so für diejenigen, die dieser Gruppe nicht angehören, leichter zu identifizieren ist.

Abbildung 23: Bedeutung quantitativer und primär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen – Mehrfachantworten



© IfM Bonn 14 07 296

M1) Konsistenter Mittelstand

M2) Gefühlter Mittelstand

M3) Außerhalb des Mittelstandsuniversums

M4) Gefühlter Nicht-Mittelstand

Lesehilfe: Rechts der 0 %-Achse sind die Prozentanteile für die Antworten "wichtig" und "sehr wichtig" aufgeführt, links davon diejenigen für die drei übrigen Antwortkategorien. Die Balkenlänge entspricht immer 100%.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch: Soloselbstständige gelten nicht als Mittelstand, und zwar sowohl aus Sicht des Mittelstands selbst (M1 und M4) und mehr noch aus dem Blickwinkel der nicht-mittelständischen Unternehmen (M2 und M3). Das zeigt sich indirekt auch, wenn man danach fragt, ob die Sicherung des Lebensunterhalts aus dem Unternehmenseinkommen den Mittel-

stand ausmacht: Vier von fünf Unternehmen des gefühlten Nicht-Mittelstands (und das sind v. a. Soloselbstständige), verstehen die Existenzsicherung als ein wichtiges bzw. sogar sehr wichtiges Kennzeichen des Mittelstands. Wenn sich diese Unternehmen dann nicht zum Mittelstand zählen, liegt der Schluss nahe, dass die Selbstständigkeit den Lebensunterhalt nicht sichert, beispielsweise bei Hybridselbstständigen, Zuerwerbsselbstständigen oder Teilzeitselbstständigen. Eine deutlich geringere Rolle spielt die Existenzsicherung aus dem Unternehmensgewinn dagegen für den gefühlten Mittelstand, der in der Regel größere Unternehmen umfasst, die möglicherweise von einem abhängigen Geschäftsführer geleitet werden. Angestellte erhalten überwiegend ein Kontrakteinkommen, ein unternehmerisches Residualeinkommen ist weniger wichtig.

Wenngleich die verschiedenen Teilgruppen in großer Übereinstimmung die Beschäftigung von Mitarbeitern als prioritäres Mittelstandskennzeichen anerkennen, beinhalten weder die KMU-Definitionen noch die qualitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn eine Untergrenze hinsichtlich der Beschäftigungshöhe. Demgegenüber betrachtet nur eine relativ kleine Minderheit der Unternehmen eine bestimmte Obergrenze bei Umsatz und Beschäftigung als (sehr) wichtiges Merkmal zur Charakterisierung des Mittelstands. Zumindest die qualitative (KMU-)Definition legt hier aber einen Schwellenwert fest. Eine solche Obergrenze bei Umsatz und Beschäftigung erhält jedoch unter allen abgefragten tradierten Mittelstandscharakteristika und von allen Teilgruppen des Mittelstandsuniversums die geringste Zustimmung. Am stärksten verneint der gefühlte Mittelstand die obere Größenbeschränkung – wohl weil von vielen Unternehmen dieser Teilgruppe M2 die KMU-Schwelle überschritten wurde. Quantitative Größenkriterien zur Abgrenzung des Mittelstands "nach oben" haben daher für die meisten Unternehmen keine den Mittelstand prägende Bedeutung. Die Einschätzungen der Unternehmen sind im Einklang mit der qualitativen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn, die ohne Größenbeschränkung auskommt.

Der konsistente Mittelstand sowie auch der gefühlte Nicht-Mittelstand definieren Mittelstand wesentlich stärker als die anderen beiden Teilgruppen, die ja per definitionem zum Nicht-Mittelstand gehören, über die primär-qualitativen Merkmale Identität von Eigentum und Leitung und Unabhängigkeit, die auch für das IfM Bonn maßgeblich für die Abgrenzung des Mittelstands sind (vgl. Abbildung 24). Diese beiden dem Mittelstand in der IfM-Abgrenzung zugehörigen Teilgruppen des Mittelstandsuniversums stellen aber Unabhängigkeit

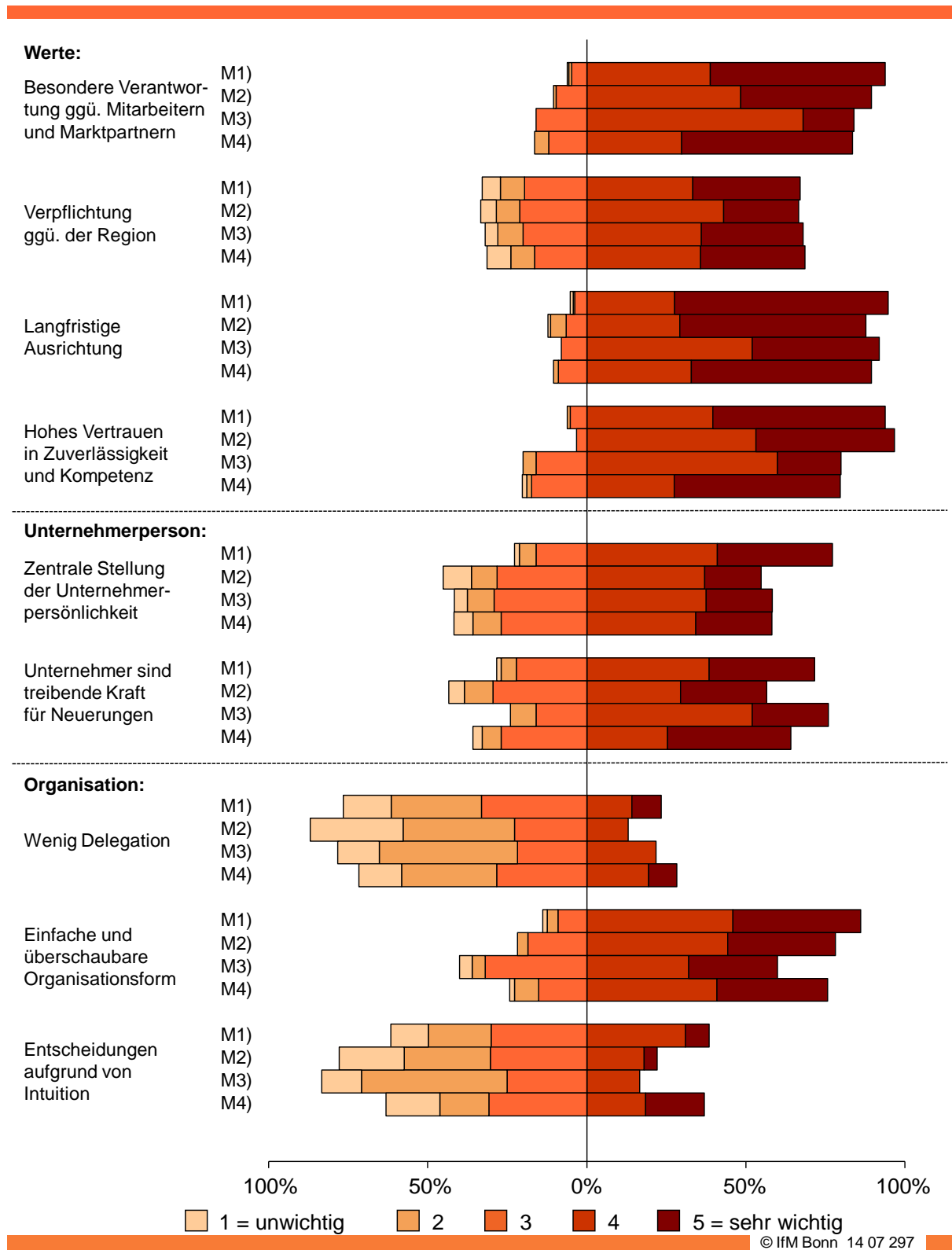
noch vor die Einheit von Eigentum und Leitung als spezifisches Charakteristikum des Mittelstands.¹⁵ Für Unternehmen, die nicht zum Mittelstand in der IfM-Abgrenzung zählen (M2 und M3), haben beide Definitionsmerkmale des Mittelstands, insbesondere aber die Identität von Eigentum und Leitung, geringere Bedeutung. Dies erklärt auch, warum gefühlte Mittelständler, die möglicherweise bereits von Fremdmanagern geleitet werden, sich in ihrem Selbstverständnis dennoch als mittelständisch betrachten: der gefühlte Mittelstand definiert Mittelstand (und damit sich selbst) eben anders, nämlich vor allem durch besondere (mittelstandstypische) Werthaltungen.

Diese Werthaltungen haben wir von den Unternehmen beurteilen lassen, und zwar über ihre Einschätzung zu Werten wie der besonderen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Marktpartnern, dem hohen Vertrauen, das dem Mittelstand bezüglich seiner Zuverlässigkeit und Kompetenz entgegen gebracht wird, seiner regionalen Einbettung und der damit einhergehenden Verpflichtung gegenüber der Region sowie seine langfristige Ausrichtung.¹⁶ Hier sind sich alle Unternehmen äußerst einig, und zwar unabhängig davon, ob sie definitionsgemäß zum Mittelstand gehören, sich selbst zum Mittelstand zählen, groß oder klein sind (vgl. Tabelle A34 und A 35). Für alle Teilgruppen des Mittelstandsuniversums liegen in der spezifischen Werthaltung die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale des Mittelstands begründet. Lediglich Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums nuancieren diese mittelstandstypische Werthaltung in ihrer Bedeutung. Fremdbild und Selbsteinschätzung korrespondieren somit stark (vgl. Abbildung 24). Die hohe Bedeutung von Werten zur Kennzeichnung des Mittelstands spiegelt sich übrigens auch in den persönlichen Zielsetzungen des konsistenten Mittelstands (M1): Gesellschaftliche Verantwortung (56 %) sowie auch gesellschaftliche Anerkennung (33 %) haben einen hohen Stellenwert für ihre unternehmerische Tätigkeit.

¹⁵ Rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit sind dem Ergebnis der multivariaten Analyse zufolge das wesentliche Unterscheidungsmerkmal, durch das sich der gefühlte Mittelstand gegen den konsistenten Mittelstand abgrenzt.

¹⁶ Nach einer aktuellen Umfrage (Edelman 2014) vertraut die Bevölkerung in Deutschland Familienunternehmen und KMU deutlich mehr als börsennotierten Unternehmen oder großen Konzernen. Der Vertrauensvorsprung gegenüber börsennotierten Unternehmen resultiert vor allem aus wesentlich positiveren Bewertungen hinsichtlich der Kriterien Kundenorientierung, verantwortliches Handeln, Mitarbeiterorientierung, gesellschaftliche Verantwortung, Produktqualität und Langfristorientierung.

Abbildung 24: Bedeutung sekundär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen – Mehrfachantworten



M1) Konsistenter Mittelstand

M2) Gefühlter Mittelstand

M3) Außerhalb des Mittelstandsuniversums

M4) Gefühlter Nicht-Mittelstand

Lesehilfe: Vgl. Abbildung 23.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Ein weiteres vielfach anerkanntes Kennzeichen mittelständischer Unternehmen ist die Prägung durch die Unternehmerperson. Dies gilt insbesondere für den konsistenten Mittelstand, von dem drei Viertel die zentrale Stellung der Unternehmerpersönlichkeit als ein (sehr) wichtiges Kennzeichen des Mittelstands nennen, verglichen mit 55 % bis 58 % in den drei übrigen Teilgruppen. Ebenso gilt der Unternehmer als treibende Kraft für Neuerungen und Innovationen vielen als relevantes Kennzeichen des Mittelstands. Nicht nur vom konsistenten Mittelstand wird diese Unternehmerfunktion als mittelstandsspezifisch angesehen, sondern in ähnlich hohem Maße auch von Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums (M3).

Während Werthaltung und Unternehmerperson zur Kennzeichnung des Mittelstands allgemein anerkannt werden, ergibt sich für die Unternehmensorganisation ein anderes Bild: Dem Mittelstand werden keine Besonderheiten im Führungsstil, der traditionell als paternalistisch angesehen wird, und in der Entscheidungsfindung – Bauch statt Kopf gesteuert – attestiert. Allenfalls bestätigt der Mittelstand (M1 und M4) häufiger als der Nicht-Mittelstand (M2 und M3) eine gewisse Bedeutung der unternehmerischen Intuition bei der Entscheidungsfindung als mittelstandstypisch. Wie es scheint, zählen paternalistische Führungsstile und intuitive Entscheidungsfindungen zu den Mittelstandsmythen: sie haben sich infolge einer stärkeren Verbreitung von modernen Führungsstilen und Managementinstrumenten sowie einer insgesamt stärker partizipativ ausgerichtete Kultur in der Gesamtgesellschaft überlebt. Möglicherweise ist diese Änderung auf das gestiegene (Aus-) Bildungsniveau der Unternehmensgründer und die Akademisierung der Selbstständigen zurückzuführen.

Hingegen werden flache Hierarchien insbesondere von den zum Mittelstand zählenden Teilgruppen des Mittelstandsuniversums als wichtiges Kennzeichen des Mittelstands angesehen. Auffällig ist, dass diese Einschätzung in vergleichbarem Ausmaß auch von dem gefühlten Mittelstand (M2) geteilt wird.¹⁷ Bei diesen in der Mehrheit größer dimensionierten Unternehmen wäre eigentlich zu vermuten, dass sie in ihren Organisationsstrukturen tendenziell eher den großen nicht-mittelständischen Unternehmen ähnlich sind. Offensichtlich

¹⁷ Die multivariate Analyse unterstützt diesen Befund: Das herausragende Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem konsistenten Mittelstand ist die einfache und überschaubare Organisationsform. Die übrigen Kennzeichen wiegen in der Bewertung hingegen geringer.

unterscheiden sie sich unter den nicht-mittelständischen Unternehmen aber insbesondere über die flachen Hierarchien. Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums (M3) erkennen einfache und überschaubare Organisationsformen jedoch nur in geringerem Maße als typisch mittelständisch an.

Wir können also festhalten: In seinem Selbstverständnis bestätigt der Mittelstand, wie vielfach auch der Nicht-Mittelstand aus seiner Außensicht, die Abgrenzungsmerkmale des IfM Bonn (Unabhängigkeit, Identität von Eigentum und Leitung) als relevant. Darüber hinaus zeichnet sich der Mittelstand (M1 und M4) vor allem durch eine bestimmte Werthaltung, die zentrale Stellung der Unternehmerpersönlichkeit sowie durch einfache und überschaubare Organisationsformen aus. Diese Selbsteinschätzungen des Mittelstands werden in den meisten Punkten vom Nicht-Mittelstand (M2 und M3) geteilt. Wo solche allgemein anerkannten (sog. sekundär-qualitativen) Merkmale zutreffen, entsteht das Gefühl der Zugehörigkeit zum Mittelstand, selbst wenn die Abgrenzungsmerkmale des IfM Bonn, insbesondere die Identität von Eigentum und Leitung, nicht mehr erfüllt sind.

6 Fazit

Mittelstand ist ein weites Feld – das bestätigen die Ergebnisse unserer Mittelstandsbefragung. Mittelstand ist mehr als KMU. Und die Idee dessen, was Mittelstand ausmacht bzw. wer ihm angehört, lässt sich nicht erschöpfend mit den gebräuchlichen quantitativen oder qualitativen Charakteristika – nämlich Größe sowie Identität von Eigentum und Leitung – beschreiben. Mittelstand differenziert sich quantitativ und qualitativ aus (vgl. Welter et al. 2014b). Im Zuge einer solchen Ausdifferenzierung gehen einerseits die (aus mittelstandsökonomischer Sicht) prägenden Identifikationsmerkmale verloren, wenngleich sich die Unternehmensführung weiterhin zum Mittelstand zugehörig fühlt. Andererseits bildet sich ein Zugehörigkeitsgefühl selbst dort gar nicht erst aus, wo die Identität von Eigentum und Leitung gewahrt ist.

6.1 Der Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl

Um diese Heterogenität des Mittelstands abbilden zu können, haben wir das Konstrukt des Mittelstandsuniversums eingeführt. Es veranschaulicht, dass zwar ein großer Teil des definitorischen Mittelstands und des selbst definierten Mittelstands übereinstimmen, aber dennoch der definitorische Mittelstand keine echte Teilmenge des selbst definierten Mittelstands bildet. Neben dem Mittelstand, der zwar nach unseren Kriterien Mittelstand ist, sich aber diesem nicht zugehörig fühlt, bezieht das Mittelstandsuniversum Nicht-Mittelstand mit ein, der sich als dem Mittelstand zugehörig versteht. In diesen Fällen wird das Kriterium der Einheit von Eigentum und Leitung, das wir zur Abgrenzung des Mittelstands nutzen, vom Zugehörigkeitsgefühl überlagert.

In der Mittelstandsforschung spielen messbare und erfassbare Kriterien wie die Eigentums- und Leitungsverhältnisse eine wichtige Rolle. Die Einheit von Eigentum und Leitung, und damit die wirtschaftliche Unabhängigkeit, bestätigt sich auch in dieser Studie als ein grundlegendes Mittelstandsmerkmal, das nicht aufgegeben werden sollte. Immerhin ist dieses Kriterium noch bei geschätzt neun von zehn Unternehmen erfüllt. Eng damit verbunden sind prägende Merkmale unternehmerischen Handelns wie die Selbstbestimmung, die Eigenverantwortung und Risikoübernahme sowie die Existenzsicherung (Welter et al. 2014b, S. 49).

Unternehmen scheiden aus dem Mittelstand aus, wenn Eigentum und Leitung auseinanderfallen, beispielsweise weil die Unternehmen wachsen und zur Finanzierung (institutionelle) Miteigentümer aufnehmen, andere Rechtsformen

wählen oder Fremdmanager einstellen. Das ändert aber nichts an ihrer Selbsteinschätzung: Diese Unternehmen bleiben häufig dennoch dem Mittelstand gefühlsmäßig weiter verbunden. So fühlt sich geschätzt immerhin die Hälfte des Nicht-Mittelstands dem Mittelstand zugehörig, obwohl die Unternehmen aufgrund ihrer Leitungs- und Eigentumsstrukturen längst nicht mehr zum Mittelstand gezählt werden. Teilweise gehören sie als familienkontrollierte Unternehmen dem Mittelstand im weiteren Sinne an. Das Zugehörigkeitsgefühl ist zur Adressierung des Mittelstands wichtig, auch wenn das Merkmal in der amtlichen Statistik oder in Datenbanken nicht erhoben wird bzw. werden kann.

Bei den Soloselbstständigen und Kleinstunternehmen ist Eigenverantwortung und Selbstbestimmung stark ausgeprägt. Sie sind deshalb weit überwiegend nicht nur qua Definition dem Mittelstand zuzurechnen, sondern sie entsprechen dem wirtschaftlichen Mittelstand in seinem ursprünglichen von Ludwig Erhard formulierten Leitbild. Dennoch fühlen sie sich diesem mehrheitlich nicht zugehörig. Diese Selbsteinschätzung stimmt auch mit dem Fremdbild überein: Die Beschäftigung von Mitarbeitern ist in der Wirtschaft ein weitgehend anerkanntes Kennzeichen mittelständischer Unternehmen. Wer alleine selbstständig arbeitet, wird nicht zum Mittelstand gezählt. In den Augen der befragten Unternehmer wird also als besonderes Kennzeichen des Mittelstands überwiegend eine Untergrenze, aber selten eine Obergrenze bei Umsatz oder Beschäftigten gezogen. Die bekannte quantitative Abgrenzung des Mittelstands (KMU-Begriff) steht folglich im Gegensatz zur Ansicht der Unternehmerschaft.

Dies führt uns zur Betrachtung, wie Mittelstand entsteht und wie, wo oder wann sich das Zugehörigkeitsgefühl ausformt. Durch Neugründungen formiert sich neuer Mittelstand, da hier weit überwiegend die Einheit von Eigentum und Leitung gegeben ist – unabhängig davon, ob die Gründer sich selbst zum Mittelstand zählen. Allerdings darf man nicht übersehen, dass sich das Gründungsgeschehen in den vergangenen Jahren verändert hat: Gerade im High-Tech Bereich oder bei internetbasierten Start-ups werden oftmals bereits zum Zeitpunkt der Gründung institutionelle Kapitalgeber beteiligt. Diese halten häufig Anteile an dem Start-up, die über dem Schwellenwert von 50 % des Kapitals liegen. Nach der Mittelstandsdefinition gehören sie somit zum Nicht-Mittelstand¹⁸. Jedoch ist das tatsächliche Ausmaß der informellen Mitsprache-

¹⁸ Anders die KMU Abgrenzung der EU: Hier gelten KMU mit Beteiligungskapital solcher Investoren als eigenständig, auch wenn der hier gültige Schwellenwert von 25 % oder mehr des Kapitals überschritten ist.

rechte von Risikokapitalgebern, die Handlungsfreiheit der Start-up Gründer oder die Risikoverteilung schwer erfassbar.

Durch Ausgründungen entstehen vielfach lediglich die sogenannten mittelstandsähnlichen Strukturen. Diese finden sich in Unternehmen, die beispielsweise durch Auslagerung aus meist Großunternehmen entstanden sind. Sind diese mittelstandsähnlichen Organisationen weiterhin von ihrer "Mutter" abhängig, handelt es sich um Nicht-Mittelstand, weil die Unabhängigkeit bzw. die Einheit von Eigentum und Leitung nicht (vollständig) gegeben sind. Allerdings kann sich aus diesen mittelstandsähnlichen Strukturen Mittelstand entwickeln – vorausgesetzt, die Unternehmen "verselbstständigen" sich und Eigentum und Leitung bilden eine Einheit. Ausgründungen gehören mehrheitlich zum Nicht-Mittelstand, definieren sich selbst aber weit überwiegend als Mittelstand.

6.2 Implikationen für die Mittelstandspolitik

Viele nicht-mittelständische Unternehmen wollen dem Mittelstand angehören. Das bestätigt eindrucksvoll die hohe Wertschätzung, die der Mittelstand nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch in der Unternehmerschaft erfährt. Andere mittelständische Unternehmen wissen hingegen mit dem Begriff nichts anzufangen. Für die Mittelstandspolitik ist das Konstrukt des "Mittelstandsuniversums" daher wichtig: Es lenkt das Augenmerk sowohl auf den wirtschaftlichen als auch auf den gesellschaftlichen Aspekt des Mittelstands. Gerne werden in der Öffentlichkeit und der Wirtschaftspolitik mittelständische Unternehmen als die "hidden champions" kommuniziert, und damit auf den gefühlten Mittelstand Bezug genommen. In einer solchen Sichtweise stehen Kleinstunternehmen und insbesondere Soloselbstständige am Rande, sie werden als Mittelstand z. T. sogar nicht mehr apostrophiert. Mittelstandspolitik sollte gleichwohl die zunehmende Alltäglichkeit des Unternehmertums einbeziehen. Handlungs- und Entscheidungsfreiheit des Individuums, Freiheit der Konsumwahl, der Einkommens- und Vermögensverwendung, freie Berufswahl und Berufsausübung, als Werte eines freiheitlichen und demokratischen Staats, wurden in der Vergangenheit eher durch Selbstständigkeit und kleines Unternehmen verwirklicht gesehen. Hierfür stand nach Auffassung von Ludwig Erhard Mittelstand. Dieser Teil der Wirtschaft wird durch die Terminologie Mittelstand heute offenbar nicht in dem Maße angesprochen, wie es seiner gesellschaftlichen Bedeutung angemessen wäre.

Von Bedeutung ist für die Mittelstandspolitik vor allem die Tatsache, dass sich nur die Hälfte der befragten Unternehmen zutreffend als Mittelstand einordnet.

Strukturelle Faktoren spielen dabei eine Rolle: Je jünger die Unternehmen und je kleiner sie sind, desto eher sehen sie sich nicht als Mittelstand. Anders sieht es bei den größeren Unternehmen aus: Vermutlich, weil sie dem Mittelstand entstammen, verstehen sie sich als solcher, obwohl sie ihm weder nach der quantitativen Definition den KMU noch der qualitativen IfM Definition angehören. Auch damit geht eine Reihe von Herausforderungen für die Mittelstandspolitik einher.

Wirtschaftspolitik ist per se an einer möglichst trennscharfen Abgrenzung des Mittelstands interessiert. Unseren Ergebnissen zufolge ist Mittelstand segmentiert. Diese Unterteilung muss eine erfolgreiche Mittelstandspolitik beachten. Nur so kann die Vielfalt und Alltäglichkeit des unternehmerischen Handelns einbezogen werden. Grundsätzlich schließt die Mittelstandspolitik in Form von Gründungs(förderungs)politik die Gründungen – und damit die Formierung von Kleinstunternehmen sowie Soloselbstständigkeit – und in Form von (traditioneller) Gewerbepolitik bestimmte Berufsgruppen – in Handwerk, Handel, Dienstleistungen, Freie Berufe, Tourismus – mit ein. Wirtschaftspolitische Maßnahmen, die explizit nur mittelständische Unternehmen adressieren, laufen Gefahr, von einem Teil der anspruchsberechtigten Zielgruppe nicht wahrgenommen zu werden. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die sich selbst dem Mittelstand nicht zugehörig fühlen. Als KMU-Politik adressiert die Mittelstandspolitik aktuell namentlich diejenigen, die sich wegen ihrer geringen Größe nicht als Mittelstand fühlen. Umgekehrt ist zu vermuten, dass der gefühlte Mittelstand sich als Adressat der Mittelstandspolitik betrachtet. Unter Umständen haben daher gerade diese Unternehmen bestimmte Erwartungen, die sie jedoch aufgrund ihrer bisherigen Zuordnung von der Politik nicht erfüllt sehen.

Der Begriff Mittelstand bedarf einer neuen Akzentuierung. Sollte die Neigung der jüngeren und kleineren Unternehmen, sich nicht als Mittelstand zu sehen, darauf hindeuten, dass der Begriff implizit als unpassend, vielleicht als wenig zeitgemäß verstanden wird, erscheint dies umso notwendiger. Die Frage der Ansprache und Kommunikation, die wir in Welter et al. (2014b, S. 52) bereits aufgeworfen haben, ist eine grundsätzliche: Sollten Teilgruppen unterschiedlich angesprochen werden? Wie sähe eine modernere Ansprache aus? Einen möglichen Ansatzpunkt bietet die Betonung der gesellschaftlichen Komponente, die dem mittelständischen Wirtschaften eben auch innewohnt. Gerade im Zuge der Diskussion über Freiheit und Individualität, über ressourcenschonendes Wirtschaften und Wachstum könnten sich andere Teile des Mittelstands angesprochen fühlen als die "Old Economy".

Literatur

Achtenhagen, L.; Naldi, L.; Melin, L. (2010): "Business Growth" – Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2), S. 289-316.

Berghoff, H. (2006): The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000, *Business History Review*, 80 (2), S. 263-295.

Brink, S.; Hoffmann, M.; Wallau, F. (2012): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Herbst 2012, Untersuchung im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI), der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der IKB Deutsche Industriebank AG, Berlin, Düsseldorf und Bonn.

Carter, S.; Welter, F. (2015): Keeping it in the family: financial rewards in family firms, in: Fayolle, A.; Randerson, K.; Dossena, G.; Bettinelli, C. (Hrsg.): *Family entrepreneurship: rethinking the research agenda*, London, im Erscheinen.

Corbetta, G.; Salvato, C. (2004): Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), S. 355-362.

Creditreform; Bureau van Dijk (2011): *Markus UserGuide*, Fassung von März 2011, o.a.O.

Davidsson, P.; Achtenhagen, L.; Naldi, L. (2007): What do we know about small firm growth?, in: Parker, S. (Hrsg.): *The life cycle of entrepreneurial ventures*, New York, S. 361-398.

Delmar, F.; Davidsson, P.; Gartner, W. B. (2003): Arriving at the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18 (2), S. 189-216.

Edelman (2014): *German Medium-Sized Businesses are World Champions of Trust. Edelman Trust Barometer 2014. Germany Results*, München.

Gantzel, K.-J. (1962): *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung*, Wiesbaden.

Haunschild L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.

Kinkel, S.; Lay, G. (2012): Familienunternehmen – langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben, Fraunhofer ISI: Modernisierung der Produktion. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung Nr. 60, Karlsruhe.

Pfohl, H.-C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, S. 1-25.

Raisch, S.; Gomez, P.; Probst, G. (2010): Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen, Wiesbaden.

Reiß, M. (1998): Der Neue Mittelstand. Eine Herausforderung an Management, Politik und Wissenschaft, in: Reiß, M. (Hrsg.): Der Neue Mittelstand: Start-up Unternehmer in agilen Netzwerken, Frankfurt a.M., S. 11-95.

Schneck, S.; May-Strobl, E. (2013): Wohlstandseffekte des Gründungsgeschehens, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 223, Bonn.

Schröder, M.; Westerheide, P. (2010): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Baden-Baden.

Söllner, R. (2011): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2009, Wirtschaft und Statistik, Nr. 11/2011, S. 1086-1096.

Söllner, R. (2014): Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland, Wirtschaft und Statistik, Nr. 1/2014, S. 40-51.

Schmidt, P.; Waldmüller, B. (2004): Konzept und Ergebnisse der § 7-Erhebung zum Unternehmensbegriff in der Statistik, Wirtschaft und Statistik, Nr. 2/2004, S. 155-162.

Welter, F. (2003): Strategien, KMU und Umfeld: Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin.

Welter, F.; Brink, S.; Kriwoluzky, S. (2013): Triebwerk des Erfolgs – der deutsche Mittelstand im Fokus, Auswertung der aktuellen Befragung 2013 im Auftrag von GE Capital Deutschland, Bonn.

Welter, F.; Bijedić, T.; Brink, S.; Kriwoluzky, S. (2014a): Triebwerk des Erfolgs – der deutsche Mittelstand im Fokus, Auswertung der aktuellen Befragung 2014 im Auftrag von GE Capital Deutschland, Bonn.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Wolter, H.-J.; unter Mitarbeit von Günterberg, B. (2014b): Mittelstand im Wandel, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 232, Bonn.

Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 25-77.

Anhang 1: Anlage der empirischen Erhebung und Struktur des Rücklaufs

Die empirische Erhebung stützt sich auf den Gesamt-Adressbestand der Creditreform. Diese Datenbank enthält rund 3,5 Mio. Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Zu einer Aufnahme in die Datei kommt es i. d. R. in Folge eines Handelsregistereintrags oder einer Bonitätsanfrage/-auskunft. Für die Interpretation der Daten ist als Einschränkung von Bedeutung, dass insbesondere kleine Einzelunternehmen, die keine derartigen Ereignisse aufweisen, etwa weil sie keine Kredite nachfragen, unterrepräsentiert sind.

Aus der Datenbank wurde eine über 16 Zellen geschichtete Stichprobe generiert. Hierfür wurden vier Wirtschaftssektoren (Produzierendes Gewerbe mit den Wirtschaftsabschnitten B, C, D, E, F entsprechend der WZ 2008; Distribution: G, H, I, J; Unternehmensdienstleistungen: K, L, M, N; und Sonstige Dienstleistungen: P, Q, R, S) und vier Umsatzgrößenklassen (bis 2 Mio. € Jahresumsatz; 2 Mio. bis 10 Mio. € Jahresumsatz; 10 Mio. bis 50 Mio. € Jahresumsatz; 50 Mio. € Jahresumsatz und mehr) definiert. Die Stichprobe wurde so geschichtet, dass alle Größenklassen in ausreichender Fallzahl vertreten sind (vgl. Tabelle A1). Da für einige Zellen im Datenbestand nicht genügend Unternehmen vorhanden waren – wie z. B. Großunternehmen im Bereich der Sonstigen Dienstleistungen – wurden mehr kleine Unternehmen gezogen.

Tabelle A1: Verteilung der Stichprobe nach Umsatzgrößenklassen und Wirtschaftssektoren

	bis 2 Mio. €	2 – 10 Mio. €	10 - 50 Mio. €	über 50 Mio. €	Insgesamt
Produzierendes Gewerbe	954	949	942	899	3.744
Distribution	948	948	911	870	3.677
Unternehmensnahe Dienstleistungen	946	927	883	782	3.538
Sonstige Dienstleistungen	1.064	1.022	913	439	3.438
Insgesamt	3.912	3.846	3.649	2.990	14.397

© IfM Bonn

In die Auswertung wurden 541 verwertbare Fragebogen einbezogen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 3,8 %. Alle Sektoren weisen ein ähnliches Antwortverhalten auf (vgl. Tabelle A2).

Tabelle A2: Verteilung der Stichprobe und des Rücklaufs nach Wirtschaftssektoren – Vertikalstruktur in %

	Stichprobe	Rücklauf
Produzierendes Gewerbe	26,0	26,3
Distribution	25,5	25,7
Unternehmensnahe Dienstleistungen	24,6	24,4
Sonstige Dienstleistungen	23,9	23,6

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Die Gliederung nach Umsatzgrößenklassen zeigt Abweichungen, die aber gering sind, so dass von keiner systematischen Verzerrung des Antwortverhaltens ausgegangen werden muss (vgl. Tabelle A3).

Tabelle A3: Verteilung der Stichprobe und des Rücklaufs nach Umsatzgrößenklassen – Vertikalstruktur in %

	Stichprobe	Rücklauf
Bis 2 Mio. €	27,2	30,9
2 - 10 Mio. €	26,7	26,1
10 - 50 Mio. €	25,3	20,4
50 Mio. € und mehr	20,8	22,6

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Die in der Studie vorgestellten Befragungsergebnisse beziehen sich auf die Gruppe der antwortenden Unternehmen. Für die einzelnen Teilgruppen der Stichprobe werden, zumindest bezogen auf die Grundgesamtheit der in der Datenbank enthaltenen Unternehmen, repräsentative Aussagen erreicht. Ein Bezug zur Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen kann mit vorsichtiger Interpretation nach einer Korrektur entsprechend der Unternehmensgrößenverteilung in Deutschland hergestellt werden. Aufgrund des Untergewichts von Kleinstunternehmen – das auch im Untergewicht der Rechtsform Einzelunternehmen zugunsten der Rechtsform der Kapitalgesellschaften zum Ausdruck kommt (vgl. Tabelle A4) – sind bei Ingesamt-Ergebnissen Verzerrungen zu beachten. Ergebnisse, die mithilfe einer Hochrechnung an die Größenstruktur angepasst wurden, sind entsprechend angezeigt. Des Weiteren können durch den Untersuchungsgegenstand "Mittelstand" Auswahleffekte wirksam geworden sein. Zwar wurde im Anschreiben ausdrücklich darauf hingewiesen, wie wichtig aus Vergleichsgründen auch Antworten anderer Unter-

nehmen sind. Dennoch ist die Teilnahmebereitschaft möglicherweise bei Unternehmen höher, die sich selbst als mittelständisch sehen. Da jedoch der Rücklauf bei den kleinen Unternehmen leicht höher ist als im Durchschnitt, erachten wir diesen Verzerrungseffekt als gering.

Tabelle A4: Gegenüberstellung der Rechtsformen der Unternehmen nach Rücklauf und Unternehmensregister – Vertikalstruktur in %

	Rücklauf	Unternehmensregister
Einzelunternehmen	16,4	63,8
Personengesellschaften	19,6	12,3
OHG/BGB-Gesellschaft	1,7	
KG	1,1	
GmbH & Co KG	16,5	
Kapitalgesellschaften	61,7	17,9
GmbH (inkl. UG)	58,1	
AG	3,6	
Sonstige	2,3	5,9
Insgesamt	100,0	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014; Unternehmensregister Berichtsjahr 2012 (Stand 31.05.2014).

Die regionale Verteilung der antwortenden Unternehmen entspricht der Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen (vgl. Tabelle A5). Mehr als die Hälfte der Unternehmen ist in einem der drei großen Flächenstaaten Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern ansässig.

Tabelle A5: Gegenüberstellung der regionalen Verteilung der Unternehmen nach Rücklauf und Unternehmensregister – Vertikalstruktur in %

Bundesland	Rücklauf	Unternehmensregister
Baden-Württemberg	14,9	13,4
Bayern	14,9	17,8
Berlin	3,4	4,4
Brandenburg	2,5	2,8
Bremen	1,3	0,7
Hamburg	3,0	2,8
Hessen	7,6	7,9
Mecklenburg-Vorpommern	2,3	1,9
Niedersachsen	6,7	8,4
Nordrhein-Westfalen	24,4	20,8
Rheinland-Pfalz	3,2	4,9
Saarland	0,6	1,2
Sachsen	6,3	4,8
Sachsen-Anhalt	4,0	2,2
Schleswig-Holstein	3,2	3,5
Thüringen	1,7	2,5
Insgesamt	100,0	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014; Unternehmensregister Berichtsjahr 2010.

Der Fragebogen wurde zu zwei Dritteln von Anteilseignern (einschließlich Alleinhabern) mit Geschäftsführungsfunktion beantwortet (vgl. Tabelle A6). Erwartungsgemäß liegt der Anteilswert in mittelständischen Unternehmen mit 85,7 % deutlich über demjenigen in den nicht-mittelständischen Unternehmen (32,7 %). In nicht-mittelständischen Unternehmen antworteten angestellte Geschäftsführer deutlicher häufiger (49,4 % vs. 7,5 %). Somit wurde der Fragebogen überwiegend von Personen, die fundierte Aussagen über das Unternehmen treffen können, bearbeitet.

Tabelle A6: Position der antwortenden Personen – Vertikalstruktur in %

	Definitiverischer Mittelstand	Definitiverischer Nicht-Mittelstand
Alleininhaber mit Geschäftsführungsfunktion	48,6	0,0
Gesellschafter mit Geschäftsführungsfunktion	37,4	33,7
Alleininhaber ohne Geschäftsführungsfunktion	0,0	1,8
Gesellschafter ohne Geschäftsführungsfunktion	0,6	1,2
Angestellter Geschäftsführer	7,4	50,9
Leitender Angestellter	4,8	8,0
Sonstige Personen	1,3	4,3

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Anhang 2: Variablenüberblick

Tabelle A7: Überblick über die verwendeten Variablen

Variable	Fragestellung/Erläuterung	Variablenwerte/Wertelabels
Definitorischer Mittelstand	Zuordnung der befragten Unternehmen zum Mittelstand auf Grundlage der Angaben zur Position der befragten Person im Unternehmen, der Rechtsform, der Mitglieder in der Geschäftsführung und den Anteilseignern.	0 = Nein 1 = Ja
Zugehörigkeit Mittelstand	Erweiterte Darstellung der Zugehörigkeit zum Mittelstand.	1 = Definitorischer Mittelstand 2 = Familienkontrollierte Unternehmen 3 = Andere Unternehmen
Selbst definierter Mittelstand	Würden Sie Ihr Unternehmen als mittelständisches Unternehmen bezeichnen?	0 = Nein 1 = Ja
Mittelstandsuniversum	Die Einordnung der Unternehmen erfolgt anhand der Zuordnungen zum definitorischen und selbst definierten Mittelstand.	1 = Konsistenter Mittelstand 2 = Gefühlter Mittelstand 3 = Außerhalb des Mittelstandsuniversums 4 = Gefühlter Nicht-Mittelstand
Abgrenzung KMU	Angrenzung von KMU gemäß der EU-Definition anhand der Angaben zur Anzahl der Beschäftigten und des Umsatzes.	1 = Kleinstunternehmen 2 = Kleinunternehmen 3 = Mittleres Unternehmen 4 = Großunternehmen
Rechtsform	Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?	1 = Einzelunternehmen 2 = OHG, BGB-Gesellschaft, Partnerschaftsgesellschaft 3 = Kommanditgesellschaft 4 = GmbH 5 = UG (haftungsbeschränkt) 6 = GmbH & Co.KG 7 = Aktiengesellschaft 8 = sonstige
Unternehmensalter	Das Unternehmensalter wird in Jahren gemessen. Zur besseren Darstellung des Unternehmensalters in Abbildungen und Tabellen wurden die Unternehmen noch ergänzend in Altersgruppen zusammengefasst.	Zahlenwert bzw. 1 = höchstens 3 Jahre 2 = 4 bis 9 Jahre 3 = 10 bis 24 Jahre 4 = 25 bis 49 Jahre 5 = 50 bis 74 Jahre 6 = 75 bis 99 Jahre 7 = 100 Jahre und älter
Anzahl Mitglieder der Geschäftsführung insgesamt,	Wie viele Personen gehören der Geschäftsführung an?	Zahlenwert
Anzahl Frauen in der Geschäftsführung	Wie viele Frauen gehören der Geschäftsführung an?	Zahlenwert

Fortsetzung Tabelle A7

Variable	Fragestellung/Erläuterung	Variablenwerte/Wertelabels
Gründungsform des Unternehmens	Nur für Unternehmen, die nach 2003 gegründet worden sind: Wie wurde Ihr Unternehmen gegründet?	1 = Neugründung eines Unternehmens 2 = Gründung eines Franchise-Unternehmens 3 = Ausgründung aus einem anderen Unternehmen 4 = Gründung durch Fusion mit anderen Unternehmen
Anzahl sozialversicherungspflichtige Beschäftigte	Wie viele sozialversicherungspflichtige Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen zum 31.12.2013 in Deutschland?	1 = 0 Beschäftigte 2 = 1-9 Beschäftigte 3 = 10-49 Beschäftigte 4 = 50-249 Beschäftigte 5 = 250-499 Beschäftigte 6 = 500 und mehr Beschäftigte
Jahresumsatz (netto)	Bitte geben Sie den Jahresumsatz (Netto) Ihres Unternehmens für das Geschäftsjahr 2013 an.	1 = Bis unter 100.000 € 2 = 100.000 bis unter 250.000 € 3 = 250.000 bis unter 1 Million € 4 = 1 bis unter 2 Millionen € 5 = 2 bis unter 10 Millionen € 6 = 10 bis unter 50 Millionen € 7 = 50 Millionen € und mehr
Wirtschaftszweig (Fragebogen)	In welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig?	1 = Einzel-, Groß-, Versandhandel 2 = Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie, Entsorgung 3 = Bauwirtschaft 4 = Hotel- und Gaststättengewerbe 5 = Verkehr, Logistik 6 = Informations- und Kommunikationstechnologie 7 = Finanzdienstleistungen, Versicherungen 8 = Unternehmensnahe Dienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen 9 = Erziehung, Gesundheit, Kultur, personen- und haushaltsbezogene Dienstleistungen 10 = sonstiges
Wirtschaftszweig (Creditreform)	Wirtschaftszweig des Unternehmens gemäß Unternehmensdatenbank (Creditreform) zum Zeitpunkt der Stichprobenziehung.	1 = Produzierendes Gewerbe 2 = Distribution 3 = Unternehmensdienstleistungen 4 = Sonstige Dienstleistungen

Fortsetzung Tabelle A7

Variable	Fragestellung/Erläuterung	Variablenwerte/Wertelabels
Unternehmensanteile <ul style="list-style-type: none"> • Person 1 mit dem höchsten Anteil, • Person 2 mit dem zweithöchsten Anteil • Weitere Personen • Andere Unternehmen 	Wie sind die Anteile an Ihrem Unternehmen auf die folgenden Anteilseigner prozentual verteilt? Bitte berücksichtigen Sie ggf. neben direkten auch indirekte Beteiligungen.	Prozentwert (0 bis 100)
Bedeutung des Ziels <ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Gewinnmaximierung • Unternehmenswachstum, Marktanteilsvergrößerung • Unabhängigkeit, Selbstständigkeit • Prestige, Einfluss • Kundenzufriedenheit • Arbeitnehmerzufriedenheit • Steigerung des Unternehmenswertes • Soziale, gesellschaftliche Ziele • Ökologische Ziele • Erhalt, Schaffung von Arbeitsplätzen 	Welche Bedeutung haben die folgenden unternehmenspolitischen Ziele in Ihrem Unternehmen?	1 = Unwichtig 2 (ohne Wertelabel) 3 (ohne Wertelabel) 4 (ohne Wertelabel) 5 = Sehr wichtig
Mitglieder Geschäftsführung <ul style="list-style-type: none"> • Alleininhaber • Eigentümer 1 mit dem höchsten Anteil • Eigentümer 2 mit dem zweithöchsten Anteil • Weitere Eigentümer • Familienangehörige, die nicht Anteilseigner sind • Familienfremde Manager 	Wer gehört der Geschäftsführung an?	0 = Nein 1 = Ja
Positionierung am Markt <ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Preis • Kundenindividuelle Produkte und Dienstleistungen • Zusätzliche Dienstleistungen • Innovative Produkte und Dienstleistungen • Führungsposition in Marktnische • Keine eindeutige Strategie 	Auf welche Weise positioniert sich Ihr Unternehmen am Markt?	0 = Nein 1 = Ja

Fortsetzung Tabelle A7

Variable	Fragestellung/Erläuterung	Variablenwerte/Wertelabels
Unternehmensanteile von <ul style="list-style-type: none"> • Person 1 mit dem höchsten Anteil • Person 2 mit dem zweithöchsten • Weiteren Personen • Anderen Unternehmen 	Wie sind die Anteile an Ihrem Unternehmen auf die folgenden Anteilseigner prozentual verteilt? Bitte berücksichtigen Sie ggf. neben direkten auch indirekte Beteiligungen.	Prozentwert (0 bis 100)
Beteiligung anderer Unternehmen	Zusammenfassung der Anteile anderer Unternehmen am befragten Unternehmen.	1 = Keine Beteiligungen 2 = Höchstens 25 % 3 = Mehr als 25 %, höchstens 50 % 4 = Mehr als 50 %, höchstens 75 % 5 = Mehr als 75 %
Kennzeichen Mittelstand <ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Stellung der Unternehmerpersönlichkeit • Besondere Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Marktpartnern • Hohes Vertrauen in ihre Zuverlässigkeit und Kompetenz • Beschäftigung von Mitarbeitern • Bestimmte Obergrenze bei Umsatz und Beschäftigten • Einkommen aus dem Unternehmen zur Sicherung des Lebensunterhaltes • Einheit von Eigentum und Leitung • Rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit • langfristige Ausrichtung • Einfache und überschaubare Organisationsform • Wenig Delegation • Intuitive Entscheidungen • Unternehmer als treibende Kraft für Innovationen • Verpflichtung gegenüber der Region 	Wie wichtig sind Ihrer Ansicht nach die folgenden Merkmale zur Kennzeichnung von mittelständischen Unternehmen?	1 = Unwichtig 2 (ohne Wertelabel) 3 (ohne Wertelabel) 4 (ohne Wertelabel) 5 = Sehr wichtig

Fortsetzung Tabelle A7

Variable	Fragestellung/Erläuterung	Variablenwerte/Wertelabels
Entscheidungsfindung <ul style="list-style-type: none"> • Miteigentümer • Leitenden Angestellte • (Ehe-)Partner, Kinder, Eltern • Sonstige Familienangehörige, Freunde • Beirat • Geschäftspartner • Externe Berater • Externe Kapitalgeber • Andere • Keinen weiteren Personen 	Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine mit hohem Risiko behaftete Investitionsentscheidung für das Unternehmen treffen. Würden Sie weitere Personen in die Entscheidungsfindung einbeziehen?	0 = Nein 1 = Ja
Veränderungen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung von Geschäftsführern, Managern • Übernahme durch neue(n) Eigentümer • Wechsel von Eigentümern, Gesellschaftern • Erschließung neuer Geschäftsfelder • Einstellung Geschäftsfelder • Auslagerung einzelner Geschäftsfelder in Tochterunternehmen • Ausgründung einzelner Geschäftsfelder (durch eigene Mitarbeiter) • Verkauf, Outsourcing von Geschäftsfeldern • Zukauf von einzelnen Geschäftsfeldern • Eröffnung neuer Standorte in Deutschland • Schließung Standorte in Deutschland • Eröffnung neuer Standorte im Ausland • Schließung Standorte im Ausland • Einstellung des Geschäftsbetriebs • Sonstige • Keine 	Gab es in den letzten 10 Jahren in Ihrem Unternehmen Veränderungen in den Eigentums-/Führungsstrukturen oder in der strategischen Ausrichtung? Erwarten Sie für die nächsten Jahre in Ihrem Unternehmen Veränderungen in den Eigentums-/Führungsstrukturen oder in der strategischen Ausrichtung?	0 = Nein 1 = Ja

Fortsetzung Tabelle A7

Variable	Fragestellung/Erläuterung	Variablenwerte/Wertelabels
Strategische Veränderungen Vergangenheit	Zusammenfassung der Angaben zu den strategischen Veränderun- gen.	1 = Nur Wachstumsstrategie
Strategische Veränderungen Zukunft		2 = Nur Konsolidierungs-/ Fo- kussierungsstrategie 3 = Beides 4 = Keine Veränderung
Haftung mit Privatvermögen	Bitte geben Sie an, ob die nach- stehenden Personen über das Gesellschaftsvermögen hinaus mit ihrem Privatvermögen für das Unternehmen haften.	1 = Ja, wegen Rechtsform 2 = Ja, nur (Mit-)Eigentümer 3 = Ja, nur sonstige Familienangehörige 4 = Ja, (Mit-)Eigentümer u. sonst. Familienangehörige 5 = Nein, Beschränkung auf Ge- sellschaftsvermögen
Abhängigkeit Marktpartner • Abnehmern, Kunden • Lieferanten • Unternehmensnetzwerk • Lizenz-, Franchisegeber • Ext. Risikokapitalgeber • kreditgebende Hausbank • Mitarbeitern • Sonstige Akteure • Keine	Ist Ihr Unternehmen von folgenden Marktpartnern in hohem Maße abhängig?	0 = Nein 1 = Ja

© IfM Bonn

Anmerkung: Im Bedarfsfall wurden bei allen Variablen noch die Werte -9 (keine Angabe), -8 (ungültiger Wert) oder -7 (keine Angabe wegen Filter) vergeben. Im Fall von „offenen“ Fragestellungen bzw. Antwortmöglichkeiten wurde grundsätzlich geprüft, ob die von den befragten Unternehmen gemachten Angaben nicht doch einer der im Fragebogen genannten Antwortkategorien zugeordnet werden konnten.

Anhang 3: Tabellen

Tabelle A8: Unternehmensgröße nach Unternehmenstyp - Horizontalstruktur in %

Unternehmensgröße	Mittelstand i. e. S.	Familien- kontrollierte Unternehmen	sonstige Unternehmen
Kleinst	88,1	4,0	7,9
Klein	74,2	8,3	17,5
Mittel	56,5	9,6	33,9
Groß	40,5	9,0	50,5
Insgesamt	65,7	7,6	26,7

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A9: Mittelstandsanteile nach Beschäftigtengröße - in %

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	Definitiver Mittelstand	Selbst definierter Mittelstand
Keine Beschäftigte	87,0	27,8
1–9 Beschäftigte	84,0	55,6
10–49 Beschäftigte	68,6	82,5
50–249 Beschäftigte	55,6	97,4
250–499 Beschäftigte	43,2	100,0
500 Beschäftigte und mehr	32,5	84,2

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A10: Gegenüberstellung der Mittelstandsanteile 2006 und 2014 – in %

Unternehmen mit Umsatz in Mio. €	Mittelstandsanteil in %	
	Haunschild/ Wolter 2010	Mittelstands- befragung 2014
Bis unter 1	97,3	85,0
1 bis unter 2		89,3
1 bis unter 5	81,8	
2 bis unter 10		66,2
5 bis unter 10	74,7	
10 bis unter 50	60,1	53,3
50 und mehr	33,5	43,2
Insgesamt	95,3	86,3*

© IfM Bonn

* Hochrechnung mit Berücksichtigung der Größenstruktur in Deutschland

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014, Haunschild/Wolter 2010, S. 15.

Tabelle A11: Mittelstandsanteile nach Unternehmensgröße – in %

Unternehmensgröße	Definitiverischer Mittelstand	Selbst definierter Mittelstand
Kleinst	88,1	40,4
Klein	74,2	79,8
Mittel	56,5	96,0
Groß	40,5	91,1

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A12: Mittelstandsanteile nach Wirtschaftszweig – in %

Wirtschaftszweig	Definitiverischer Mittelstand	Selbst definierter Mittelstand
Einzel-/Groß-/Versandhandel	74,7	80,0
Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie/Entsorgung	64,3	90,4
Bauwirtschaft	87,0	74,1
Hotel- und Gaststättengewerbe	66,7	100,0
Verkehr/Logistik	69,2	71,4
Informations- und Kommunikationstechnologie	65,6	60,0
Finanzdienste/Versicherungen	50,0	75,0
Unternehmensnahe Dienstleistungen/Grundstücks- und Wohnungswesen	52,5	73,2
Erziehung/Gesundheit/Kultur/Personen-/haushaltsbezogene Dienstleistungen	50,8	69,7
Sonstiges Handwerk	88,9	75,0
Sonstige	50,0	83,3
Insgesamt	65,6	78,3

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A13: Unternehmensalter und Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %

Unternehmensalter	Mittelstand i. e. S.	Familienkontrollierte Unternehmen	Andere Unternehmen
Höchstens 3 Jahre	72,4	10,3	17,2
4 bis 9 Jahre	70,0	6,7	23,3
10 bis 24 Jahre	69,6	6,2	24,2
25 bis 49 Jahre	70,5	8,4	21,1
50 bis 74 Jahre	65,3	6,1	28,6
75 bis 99 Jahre	51,5	12,1	36,4
100 Jahre und älter	50,0	9,5	40,5
Insgesamt	65,8	7,6	26,7

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A14: Gründungsform und Unternehmensgröße – Horizontalstruktur in %

	Kleinstunter- nehmen	Kleinunter- nehmen	Mittlere Unter- nehmen	Großunter- nehmen
Neugründung	61,6	17,4	14,0	7,0
Ausgründung	17,9	35,9	15,4	30,8

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A15: Mittelstandsanteile nach Gründungsform und Beschäftigtengröße – in %

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	Definitiver Mittelstand		Selbst definierter Mittelstand	
	Neugründung	Ausgründung	Neugründung	Ausgründung
Keine Beschäftigte	84,0	100,0	40,9	0,0
1 bis 9 Beschäftigte	88,2	85,7	51,6	83,3
10 bis 49 Beschäftigte	75,0	43,8	86,7	72,2
50 bis 249 Beschäftigte	60,0	50,0	87,5	100,0
250 bis 499 Beschäftigte	0,0	0,0	100,0	100,0
500 und mehr Beschäftigte	0,0	0,0	100,0	80,0
Insgesamt	79,7	47,2	60,8	76,3

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A16: Durchschnittliche Kapitalanteile nach Anteilseigner und Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %

	Hauptanteils- eigner 1	Hauptanteils- eigner 2	Weitere Personen	andere Unter- nehmen, Stif- tungen, Kapital- beteiligungsges- ellschaften
Mittelstand i. e. S.	83,4	13,6	2,5	0,5
Familienkontrol- lierte Unterneh- men	42,0	19,6	33,4	5,1
Andere Unter- nehmen	5,2	0,7	0,3	93,8

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A17: In der Geschäftsführung tätige Hauptanteilseigner nach deren Besitzanteil am gesamten Unternehmensvermögen – Vertikalstruktur in %

Beteiligungshöhe	Mittelstand i. e. S.	Familienkontrollierte Unternehmen
Unter 25 %	1,9	69,4
25 bis 49 %	6,4	30,6
50 bis 74 %	21,7	0,0
75 bis 89 %	5,4	0,0
90 % und mehr	64,5	0,0

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A18: Fremdmanageranteil nach Unternehmensalter – in %

Unternehmensalter	Definitiver Mittelstand	Nicht-Mittelstand
Höchstens 3 Jahre	0,0	14,3
4 bis 9 Jahre	4,9	37,5
10 bis 24 Jahre	8,4	61,9
25 bis 49 Jahre	22,4	54,2
50 bis 74 Jahre	21,9	80,0
75 bis 99 Jahre	23,5	81,3
100 Jahre und älter	33,3	68,4
Insgesamt	14,5	60,4

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A19: Künftige Beschäftigung von Fremdmanagern – Vertikalstruktur in %

Erstmalige Beschäftigung von Fremdmanagern ist ...	Definitiver Mittelstand	Nicht-Mittelstand
... in den nächsten 10 Jahren geplant.	7,3	2,5
... in den nächsten 10 Jahren nicht geplant.	92,7	97,5

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A20: Anzahl der Geschäftsführer und Unternehmensalter – Horizontalstruktur in %

Alter des Unternehmens	Anzahl der Geschäftsführer in definitorisch mittelständischen Unternehmen			Anzahl der Geschäftsführer in nicht-mittelständischen Unternehmen		
	1	2	3 und mehr	1	2	3 und mehr
Höchstens 3 Jahre	79,0	0,0	21,1	50,0	50,0	0,0
4-9 Jahre	62,5	32,5	5,0	35,3	52,9	11,8
10-24 Jahre	49,5	39,3	11,2	46,9	28,6	24,5
25-49 Jahre	22,4	44,8	32,8	32,1	50,0	17,9
50-74 Jahre	12,9	51,6	35,5	29,4	52,9	17,7
75-99 Jahre	17,7	52,9	29,4	37,5	12,5	50,0
100 Jahre und mehr	9,5	52,4	38,1	33,3	28,6	38,1
Insgesamt	38,7	40,1	21,2	38,5	37,2	24,4

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A21: Haftung und Unternehmenstyp – Horizontalstruktur in %

	Haftung mit ...	
	Privatvermögen	Gesellschaftsvermögen
Definitorischer Mittelstand	61,0	39,0
Nicht-Mittelstand	14,7	85,4
Unternehmen mit haftungsbeschränkender Rechtsform	28,9	71,1
Unternehmen ohne haftungsbeschränkende Rechtsform	100,0	0,0
Unternehmen des definitorischen Mittelstands mit haftungsbeschränkender Rechtsform	43,7	56,3
Unternehmen des Nicht-Mittelstands mit haftungsbeschränkender Rechtsform	13,6	86,5

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A22: Abhängigkeit von Marktpartnern nach Unternehmenstyp – Vertikalstruktur in %

Besondere Abhängigkeit von Marktpartnern	Mittelstand i. e. S.	Familienkontrollierte Unternehmen	Andere Unternehmen	Insgesamt
vorhanden	66,3	67,7	72,2	71,3
nicht vorhanden	33,7	32,4	27,8	28,8

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A23: Beteiligungsanteile anderer Unternehmen nach Unternehmens-
typ und Unternehmensgröße – Vertikalstruktur in %

Unternehmensgröße/ Beteiligungshöhe	Mittelstand i. e. S.	Familienkon- trollierte Un- ternehmen	Andere Unternehmen	Insgesamt
Kleinstunternehmen				
Keine Beteiligung	100,0	80,0	0,0	66,7
Höchstens 25%	0,0	20,0	0,0	16,7
Mehr als 25%, höchstens 50%	0,0	0,0	0,0	0,0
Mehr als 50%, höchstens 75%	0,0	0,0	0,0	0,0
Mehr als 75%	0,0	0,0	100,0	16,7
Kleinunternehmen				
Keine Beteiligung	97,8	90,0	11,8	40,7
Höchstens 25%	2,2	10,0	0,0	3,7
Mehr als 25%, höchstens 50%	0,0	0,0	0,0	0,0
Mehr als 50%, höchstens 75%	0,0	0,0	11,8	7,4
Mehr als 75%	0,0	0,0	76,5	48,1
Mittlere Unternehmen				
Keine Beteiligung	96,9	72,7	2,9	20,0
Höchstens 25%	3,1	9,1	0,0	2,2
Mehr als 25%, höchstens 50%	0,0	18,2	0,0	4,4
Mehr als 50%, höchstens 75%	0,0	0,0	2,9	2,2
Mehr als 75%	0,0	0,0	94,1	71,1
Großunternehmen				
Keine Beteiligung	86,7	70,0	0,0	12,7
Höchstens 25%	13,3	20,0	0,0	3,6
Mehr als 25%, höchstens 50%	0,0	10,0	0,0	1,8
Mehr als 50%, höchstens 75%	0,0	0,0	6,7	5,5
Mehr als 75%	0,0	0,0	93,3	76,4
Insgesamt				
Keine Beteiligung	96,8	77,8	3,1	23,3
Höchstens 25%	3,2	13,9	0,0	3,8
Mehr als 25%, höchstens 50%	0,0	8,3	0,0	2,3
Mehr als 50%, höchstens 75%	0,0	0,0	6,2	4,5
Mehr als 75%	0,0	0,0	90,7	66,2

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A24: Abhängigkeit von spezifischen Marktpartnern nach Unternehmenstyp – Mehrfachnennungen in %¹⁾

Besondere Abhängigkeit von ...	Definitiverischer Mittelstand	Nicht-Mittelstand
Abnehmern/Kunden	77,6	76,3
Lieferanten	39,0	28,1
Unternehmensnetzwerk	7,3	11,4
Lizenz- oder Franchisegeber	4,4	2,6
externen Risikokapitalgebern	1,0	7,0
kreditgebender Hausbank	25,4	11,4
spezifischen Mitarbeitern	26,8	23,7
sonstigen Akteuren	2,4	7,9

© IfM Bonn

1) Anteilswerte bezogen auf alle Unternehmen, die Abhängigkeiten konstatierten.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A25: In strategische Entscheidungsfindungen einbezogene Personen nach Beschäftigtengrößen – Mehrfachnennungen in %

	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte						Insgesamt
	keine	1 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 bis 499	500 und mehr	
Miteigentümer	81,8	80,9	82,2	82,4	78,4	76,0	80,8
Leitende Angestellte	40,0	47,2	77,1	85,8	87,2	90,0	71,4
Partner/Kinder/Eltern	64,4	70,8	46,5	32,7	15,4	16,0	44,7
Sonstige Familienangehörige/Freunde	28,9	23,6	13,2	9,7	0,0	2,0	13,9
Beirat	22,2	14,2	20,1	35,4	46,2	60,0	28,6
Geschäftspartner	26,7	20,8	17,4	16,8	2,6	14,0	17,3
Externe Berater	26,7	32,1	39,6	41,6	43,6	34,0	37,0
Externe Kapitalgeber	20,0	22,6	16,7	21,2	7,7	16,0	18,5
Alleinige Entscheidung	8,9	4,7	2,8	0,9	0,0	0,0	2,8

© IfM Bonn

1) Anteilswerte bezogen auf alle Unternehmen.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A26: In strategische Entscheidungsfindungen einbezogene Personen nach Unternehmenstyp – Mehrfachantworten in %

	Mittelstand i. e. S.	Familienkontrollierte Unternehmen	Andere Unternehmen
Miteigentümer	94,3	88,6	67,8
Leitende Angestellte	67,7	80,0	79,7
Partner/Kinder/Eltern	64,9	42,9	17,8
Sonstige Familien- angehörige/Freunde	21,3	8,6	3,4
Beirat	15,3	37,1	52,5
Geschäftspartner	19,9	22,9	12,7
Externe Berater	36,2	45,7	39,8
Externe Kapitalgeber	22,0	14,3	15,3
Andere	0,4	0,0	0,0

© IfM Bonn

Anmerkung: Die Prozentangaben beziehen sich allein auf die Unternehmen, die Rücksprachen halten. Für Alleininhaber ist die Frage nach bei Entscheidungen einbezogenen Miteigentümern nicht zutreffend, weshalb bei der Auswertung diese Antwortoption nicht berücksichtigt wurde.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A27: Charakteristika der Unternehmen ohne eindeutige strategische Ausrichtung im Mittelstand – Vertikalstruktur in %

Unternehmensgröße	Definitiver Mittelstand
0 Beschäftigte	15,2
1 bis 9 Beschäftigte	37,0
10 bis 49 Beschäftigte	32,6
50 bis 249 Beschäftigte	13,0
250 bis 499 Beschäftigte	2,2
Unternehmensalter	
Höchstens 3 Jahre	8,7
4 bis 9 Jahre	13,0
10 bis 24 Jahre	30,4
25 bis 49 Jahre	21,7
50 bis 74 Jahre	10,9
75 bis 99 Jahre	8,7
100 Jahre und älter	6,5
Wirtschaftszweig	
Produzierendes Gewerbe	31,1
Distribution	35,6
Unternehmensdienstleistungen	22,2
Sonstige Dienstleistungen	11,1

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A28: Marktstrategien nach Unternehmensgröße – Mehrfachantworten in % der Unternehmen

	Vergangenheit		Zukunft	
	Definitori- scher Mittel- stand	Nicht- Mittelstand	Definitori- scher Mittel- stand	Nicht- Mittelstand
Ausschließlich Wachstumsstrategie davon ¹⁾ ...	25,4	26,1	29,2	31,4
... Soloselbstständige /Einpersonenunter- nehmen	5,1	0,0	6,8	2,0
... Kleinstunternehmen	15,4	2,4	18,2	4,0
... Kleinunternehmen	35,9	26,8	26,1	30,0
... Mittlere Unternehmen	20,5	46,3	28,4	22,0
... Großunternehmen	23,1	24,4	20,5	42,0
Ausschließlich Konsolidierungs-/Fokussierungsstrategie davon ¹⁾ ...	4,6	6,4	4,0	5,7
... Soloselbstständige /Einpersonenunter- nehmen	0,0	0,0	25,0	0,0
... Kleinstunternehmen	14,3	20,0	33,3	0,0
... Kleinunternehmen	35,7	30,0	16,7	11,1
... Mittlere Unternehmen	21,4	30,0	16,7	44,4
... Großunternehmen	28,6	20,0	8,3	44,4
Kombination von Wachstumsstrategie und Konsolidierungs- /Fokussierungsstrategie davon ¹⁾ ...	18,6	28,7	11,0	18,9
... Soloselbstständige /Einpersonenunter- nehmen	1,8	0,0	6,1	0,0
... Kleinstunternehmen	14,0	2,2	3,0	3,3
... Kleinunternehmen	17,5	6,7	12,1	10,0
... Mittlere Unternehmen	42,1	28,9	42,4	26,7
... Großunternehmen	24,6	62,2	36,4	60,0
Keine strategische Ver- änderung davon ¹⁾ ...	51,5	38,9	55,8	44,0
... Soloselbstständige /Einpersonenunter- nehmen	22,2	9,8	16,7	7,1
... Kleinstunternehmen	31,0	8,2	28,6	8,6
... Kleinunternehmen	28,5	21,3	33,9	17,1
... Mittlere Unternehmen	13,3	19,7	13,7	35,7
... Großunternehmen	5,1	41,0	7,1	31,4

© IfM Bonn

1) Vertikalstruktur in %.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A29: Akquisitionswachstum in der Vergangenheit nach Umsatzgrößenklasse im definitiven Mittelstand – Vertikalstruktur in %

Nettojahresumsatz 2013	Zukauf von Geschäftsfeldern	
	Ja	Nein
Bis unter 100.000 €	3,3	14,4
100.000 bis unter 250.000 €	0,0	11,6
250.000 bis unter 1 Million €	0,0	12,6
1 bis unter 2 Millionen €	6,7	7,9
2 bis unter 10 Millionen €	23,3	28,9
10 bis unter 50 Millionen €	23,3	14,4
50 Millionen € und mehr	43,3	10,1

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A30: Konsolidierungs- bzw. Fokussierungsstrategien in der Vergangenheit – Mehrfachantworten in % der Unternehmen

	Definitiver Mittelstand	Nicht-Mittelstand
Einstellung von Geschäftsfeldern	19,3	19,5
Standortschließung in Deutschland	11,5	12,4
Auslagerung einzelner Geschäftsfelder in Tochterunternehmen	9,9	19,5
Ausgründung einzelner Geschäftsfelder durch eigene Mitarbeiter	3,1	4,4
Standortschließung im Ausland	3,1	6,2
Verkauf/Outsourcing einzelner Geschäftsfelder	2,6	11,5

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A31: Umsatzverteilung der Unternehmen im Mittelstandsuniversum – Vertikalstruktur in %

Nettojahresumsatz 2014	konsistenter Mittelstand	gefühlter Mittelstand	außerhalb des Mittelstandsuniversums	gefühlter Nicht-Mittelstand
Bis unter 100.000 €	2,8	1,6	11,5	33,8
100.000 bis unter 250.000 €	6,1	1,6	3,8	24,3
250.000 bis unter 1 Million €	9,9	3,9	7,7	16,2
1 bis unter 2 Millionen €	6,6	0,8	7,7	9,5
2 bis unter 10 Millionen €	34,4	28,3	23,1	14,9
10 bis unter 50 Millionen €	21,7	29,9	11,5	0,0
50 Millionen € und mehr	18,4	33,9	34,6	1,4
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A32: Wirtschaftszweigverteilung der Unternehmen im Mittelstandsuniversum – Vertikalstruktur in %

Wirtschaftszweig	konsistenter Mittelstand	gefühlter Mittelstand	außerhalb des Mittelstandsuniversums	gefühlter Nicht-Mittelstand
Einzel-/Groß-/Versandhandel	22,6	15,7	7,7	20,0
Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie/Entsorgung	30,7	27,6	23,1	8,0
Bauwirtschaft	13,2	5,5	0,0	18,7
Hotel- und Gaststättengewerbe	0,9	0,8	0,0	0,0
Verkehr/Logistik	5,2	3,9	11,5	6,7
Informations- und Kommunikationstechnologie	4,2	7,1	7,7	13,3
Finanzdienste/Versicherungen	1,4	1,6	3,8	1,3
Unternehmensnahe Dienstleistungen/Grundstücks- und Wohnungswesen	8,0	16,5	11,5	14,7
Erziehung/Gesundheit/Kultur/Personen-/haushaltsbezogene Dienstleistungen	9,4	15,0	34,6	10,7
Sonstiges Handwerk	2,4	0,8	0,0	2,7
Sonstige	1,9	5,5	0,0	4,0
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A33: Ergebnisse der multivariaten Analysen

	I M4 vs. M1	II M2 vs. M1
<i>Unternehmensgrößenklasse (Ref.: Großunternehmen)</i>		
Kleinstunternehmen	6,757*** (0,733)	-1,456*** (0,401)
Kleinunternehmen	5,270*** (0,630)	-0,937*** (0,281)
Mittlere Unternehmen	(entfallen)	-0,578** (0,257)
<i>Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele</i>		
Kurzfristige Gewinnmaximierung	-0,585*** (0,163)	-0,015 (0,105)
Unternehmenswachstum/Marktanteilsvergrößerung	0,361* (0,208)	-0,193 (0,125)
Unabhängigkeit und Selbstständigkeit des Unternehmens	0,219 (0,225)	-0,301** (0,124)
Prestige und Einfluss	0,029 (0,166)	0,267*** (0,0956)
Kundenzufriedenheit	0,993* (0,577)	-0,342 (0,318)
Arbeitnehmerzufriedenheit	-0,444** (0,186)	0,055 (0,157)
Steigerung des Unternehmenswerts	-0,384** (0,195)	-0,022 (0,112)
Soziale und gesellschaftliche Ziele	-0,004 (0,201)	0,131 (0,111)
Ökologische Ziele	0,272 (0,173)	-0,170 (0,111)
Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen	0,135 (0,196)	-0,0965 (0,145)
<i>Marktpositionierung über ...</i>		
Qualität	0,358 (0,486)	0,658** (0,296)
Preis	0,137 (0,459)	0,131 (0,266)
Individuelle Produkte und Dienstleistungen	-0,406 (0,376)	0,099 (0,231)
Ergänzung Kernangebot um zusätzliche Dienstleistungen	-0,468 (0,361)	0,010 (0,211)
Innovative Produkte und Dienstleistungen	0,140 (0,377)	-0,132 (0,229)
Führungsposition in der Marktnische	-0,352 (0,491)	0,557*** (0,213)
<i>Kennzeichen mittelständischer Unternehmen</i>		
Zentrale Stellung der Unternehmerpersönlichkeit	-0,232 (0,154)	-0,249** (0,118)
Verantwortung ggü. Mitarbeitern und Marktpartnern	0,198 (0,253)	0,179 (0,176)
Hohes Vertrauen in Zuverlässigkeit und Kompetenz	-0,779** (0,311)	-0,355* (0,194)

Fortsetzung Tabelle A33

	I M4 vs. M1	II M2 vs. M1
Beschäftigung von Mitarbeitern	0,161 (0,203)	0,169 (0,112)
Bestimmte Obergrenzen bei Umsatz und Beschäftigung	-0,045 (0,135)	-0,173* (0,0898)
Sicherung des Lebensunterhalts aus dem Einkommen aus dem Unternehmen	0,272 (0,200)	-0,037 (0,0953)
Eigentum und Leitung liegen in einer Hand	-0,230 (0,176)	-0,290*** (0,0945)
Rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit	0,465** (0,228)	0,012 (0,126)
Langfristige Ausrichtung	0,084 (0,250)	-0,180 (0,154)
Einfache und überschaubare Organisationsform	-0,518** (0,221)	0,305** (0,136)
Wenig Delegation von Führungsaufgaben/Entscheidungen	0,154 (0,194)	-0,034 (0,113)
Entscheidungen aufgrund von Intuition	0,240 (0,167)	0,009 (0,105)
Unternehmer sind treibende Kraft für Neuerungen und Innovationen	-0,016 (0,177)	0,042 (0,108)
Verpflichtung gegenüber der Region des Unternehmenssitzes	-0,158 (0,135)	0,145 (0,0986)
Alter des Unternehmens (in Jahren)	-0,0003 (0,007)	-0,0005 (0,003)
Stammsitz in Westdeutschland	-0,545 (0,354)	-0,073 (0,282)
<i>Wirtschaftszweig (Ref.: Verarbeitendes Gewerbe)</i>		
Distribution	-1,005** (0,473)	0,554** (0,276)
Unternehmensdienstleistungen	-0,203 (0,507)	0,959*** (0,284)
Sonstige Dienstleistungen	-1,041* (0,551)	0,782** (0,325)
Konstante	-7,706** (3,090)	3,691** (1,610)
Anzahl Beobachtungen	156	256

© IfM Bonn

Anmerkung: Schätzung I: Vergleich von Unternehmen des gefühlten Nicht-Mittelstandes (M4) mit Unternehmen des konsistenten Mittelstandes (M1). Schätzung II: Vergleich von Unternehmen des gefühlten Mittelstandes (M2) mit Unternehmen des konsistenten Mittelstandes (M1). In der Teilstichprobe für Schätzung I sind keine mittleren Unternehmen enthalten, die der Gruppe M4 zuzuordnen sind. Daher können in dieser Schätzung mittlere Unternehmen nicht weiter berücksichtigt werden. Die ermittelten Koeffizienten sind statistisch signifikant auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen (Probit-Schätzungen).

Tabelle A34: Bedeutung quantitativer und primär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen – Mehrfachantworten, Horizontalstruktur in %

Merkmale	Unternehmensgröße	1 unwichtig	2	3	4	5 wichtig
Quantitativ						
Beschäftigung von Mitarbeitern	Kleinst	1,8	6,4	18,2	36,4	37,3
	Klein	0,8	4,0	14,4	45,6	35,2
	Mittel	2,4	0,8	22,1	41,7	33,1
	Groß	1,5	6,8	18,9	47,0	25,8
Bestimmte Obergrenze bei Umsatz und Beschäftigung	Kleinst	21,1	11,0	28,4	23,9	15,6
	Klein	19,8	19,8	33,9	19,8	6,6
	Mittel	18,6	28,2	25,8	17,7	9,7
	Groß	25,4	29,2	27,7	16,2	1,5
Primär-qualitativ						
Rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit	Kleinst	2,6	1,7	12,1	31,0	52,6
	Klein	1,6	2,4	14,6	35,0	46,3
	Mittel	0,8	5,6	14,3	38,1	41,3
	Groß	1,5	6,1	20,6	29,8	42,0
Eigentum und Leitung in einer Hand	Kleinst	6,9	11,2	22,4	25,9	33,6
	Klein	8,1	10,5	25,0	26,6	29,8
	Mittel	18,3	18,3	19,1	28,6	15,9
	Groß	16,8	26,0	19,1	19,9	18,3
Primär-qualitative Nebenbedingung						
Sicherung des Lebensunterhalts	Kleinst	2,6	4,3	6,8	23,1	63,3
	Klein	3,3	5,7	16,4	31,2	43,4
	Mittel	9,4	6,8	17,1	38,5	28,2
	Groß	11,5	13,9	22,1	32,0	20,5

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A35: Bedeutung sekundär-qualitativer Merkmale zur Kennzeichnung mittelständischer Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen – Mehrfachantworten, Horizontalstruktur in %

Merkmale	Unternehmensgröße	1 unwichtig	2	3	4	5 wichtig
Werte						
Besondere Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Marktpartnern	Kleinst	1,8	4,4	4,4	38,9	50,4
	Klein	0,0	0,8	10,3	42,9	46,0
	Mittel	0,0	0,8	8,6	40,6	50,0
	Groß	0,7	0,7	6,6	50,4	41,6
Verpflichtung gegenüber der Region	Kleinst	7,3	2,8	19,3	33,9	36,7
	Klein	6,4	11,9	19,1	31,8	31,0
	Mittel	4,7	3,9	21,1	37,5	32,8
	Groß	3,0	8,9	18,5	44,4	25,2
Langfristige Ausrichtung	Kleinst	1,8	2,6	7,9	31,6	56,1
	Klein	0,0	1,6	6,4	31,8	60,3
	Mittel	0,8	0,8	5,5	28,9	64,1
	Groß	0,8	2,3	3,0	31,8	62,1
Hohes Vertrauen in Zuverlässigkeit und Kompetenz	Kleinst	0,9	2,6	7,8	32,8	56,0
	Klein	0,8	0,8	7,1	44,4	46,8
	Mittel	0,0	1,6	6,3	46,9	45,3
	Groß	0,0	0,0	5,9	50,0	44,1
Unternehmerperson						
Zentrale Stellung der Unternehmerpersönlichkeit	Kleinst	6,5	5,6	22,2	35,2	30,6
	Klein	1,6	8,9	25,0	38,7	25,8
	Mittel	3,2	8,7	25,2	37,8	25,2
	Groß	5,1	8,8	19,7	38,7	27,7
Unternehmer sind treibende Kraft für Neuerungen	Kleinst	4,6	6,4	23,6	26,4	39,1
	Klein	2,4	3,2	21,8	42,7	29,8
	Mittel	0,8	7,9	24,4	38,6	28,4
	Groß	4,5	10,5	23,9	38,9	22,4

Fortsetzung Tabelle A35

Merkmale	Unternehmensgröße	1 unwichtig	2	3	4	5 wichtig
Organisation						
Wenig Delegation	Kleinst	15,6	24,8	31,2	19,3	9,2
	Klein	15,5	21,1	35,8	21,1	6,5
	Mittel	24,4	29,3	29,3	12,2	4,9
	Groß	25,6	45,1	23,3	4,5	1,5
Einfache und überschaubare Organisationsform	Kleinst	2,7	4,4	11,5	38,1	43,4
	Klein	0,8	4,8	12,8	41,6	40,0
	Mittel	1,6	1,6	18,3	46,0	32,5
	Groß	0,8	5,2	17,2	51,5	25,4
Entscheidungen aufgrund von Intuition	Kleinst	14,2	13,2	35,9	22,6	14,2
	Klein	12,3	19,7	30,3	30,3	7,4
	Mittel	14,5	19,4	31,5	28,2	6,5
	Groß	20,8	33,9	27,7	15,4	2,3

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.