



*Selbstbestimmung in Gefahr: Zunehmende Kapitalmarktbedeutung*

# Starke Erosion der Existenzbedingungen

**MYSTIFIKATION UND WIRKLICHKEIT Wenn Worte Raum für Interpretationen lassen, werden sie auch für Vermeintliches missbraucht. Die Selbstbeschwichtigung im Mittelstand, er sei in seiner Mustergültigkeit im Zeichen der Globalisierung vor allem durch äußere Faktoren bedroht, trübt den Blick für interne Gefährdungspotenziale.**

RUDOLF WIMMER

Wenn in Wirtschaftskreisen von »Mittelstand« die Rede ist, sollte unterstellt werden dürfen, dass jeder weiß, was er sagt, und dass jeder weiß, was er meint. Das ist das Schöne an diesem Begriff, dass er rasches Einverständnis suggeriert, ohne sich explizit über das Gemeinte verständigen zu müssen. So schafft sich jeder seinen eigenen Bedeutungshorizont. Unterschiede bleiben im Verborgenen. Dabei weckt der Begriff zum einen erstaunlich viele positive Assoziationen: Stabilität und Verlässlichkeit auf der einen Seite, hohe Leistungsfähigkeit und Innovationskraft auf der anderen Seite.

Deutschland kann stolz sein auf seine mittelständische Wirtschaft; sie

beweist Jahr für Jahr ihre enorme internationale Leistungsfähigkeit.

Zum anderen schwingen bei diesem Begriff stets auch seltsame Untertöne mit. Nur zu gerne wird er bei Versammlungen, von Verbänden, in wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen sowie in einschlägigen Journalen verwendet, um eine bestimmte Art von Gemeinsamkeit zu signalisieren. Da geht es um einen Teil der Unternehmenslandschaft, der sich gern und ständig benachteiligt fühlt und dessen Leistungen in der Öffentlichkeit - vor allem durch die Politik - viel zu wenig gewürdigt werden. Eben diesem Teil werden zudem von der Gesellschaft ständig neue Lasten aufgebürdet, ohne zu sehen, dass die Grenzen der Zumutbarkeit längst erreicht sind.

Hier zeigt sich die eminent politische Dimension des Begriffs. Er beschreibt nicht

nur einen bestimmten Unternehmenstyp und grenzt ihn gegenüber anderen ab. Er ist vielmehr im Laufe der Zeit zu einem politischen Markenzeichen mit hohem Symbolwert geworden. »Deutscher Mittelstand« ist eine Chiffre für etwas ganz Bestimmtes, das jedoch wegen seiner irrationalen Gefühlskomponente nicht leicht benennbar ist.

Die Marke »Mittelstand« bringt auch den hohen Grad an Organisiertheit mittelständischer Unternehmen zum Ausdruck und kann in dieser Hinsicht als Indiz für große emotionale Mobilisierungsfähigkeit gelten. Eben darin liegt auch die Funktion der inhaltlichen Unschärfe des Begriffs. Denn wer zählt sich heute nicht zum Mittelstand? Ist Größe tatsächlich das Kriterium? Wo beginnt er - und wo hört er auf? Gut ist, dass es darauf keine vernünftige Antwort gibt. Mehr Klarheit würde dem idealen Lösungswort »Mittelstand« seine identitätsstiftende Zugkraft nehmen, sowohl nach innen, als Merkmal der Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe, auf die man zurecht stolz sein kann, als auch nach außen, um auf die Gestaltung der rechtlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen effizient Einfluss zu nehmen.

Warum also sollte man eine so gelungene Mystifikation wie das Wort »Mittelstand« entzaubern? Dafür gibt es allerdings einen guten Grund, denn die latente Schutzfunktion, die dem Mittelstandsbegriff in seinen diversen Verwendungsweisen innewohnt, hat einen Pferdefuß: Sie verführt dazu, gewisse Probleme, denen man im täglichen Existenzkampf als Unternehmer begegnet, in ihren Ursachen primär nach außen zu wenden und nach außen zu adressieren. Dann sind es eben die hohen Lohnnebenkosten, welche die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen, oder es ist der unflexible deutsche Arbeitsmarkt, der bestimmte Entwicklungen verhindert etc. Richtig an diesen nach außen abgeleiteten Ursachenzuschreibungen ist ja, dass sie stets ein Korn Wahrheit enthalten. Dies macht es jedoch noch schwerer, die Selbstimmunisierungstendenz, die dem Mittelstandsbegriff innewohnt, nüchtern zu betrachten.

Bei alledem erleben wir gegenwärtig Veränderungen des Wirtschaftssystems, welche die angesprochene Selbstimmunisierung zu einem wachsenden Risiko werden lassen. Sie macht blind gegenüber den natürlichen Gefährdungspotenzialen, die in

die typischen Strukturen mittelständischer Unternehmen eingebaut sind und die heute verstärkt zum Tragen kommen. Dies unterstreicht dieser Befund: Spricht man viel mit engagierten Mittelständlern, landet man rasch bei einem Lieblingsthema. Es lautet: Haben eigentümergeführte bzw. familienkontrollierte Unternehmen überhaupt noch eine Chance? Können sich Betriebe, die ihr Wachstum nicht über den Kapitalmarkt finanzieren und die keine Fusion anstreben, sondern ihre Unabhängigkeit bewahren wollen, in der globalen Wettbewerbsdynamik noch behaupten?

## Weltweite Polarisierung von Unternehmern und Managern

Vor diesem Hintergrund scheint die Differenzierungskraft des unscharfen Mittelstands begriffs keine Frage schierer Größe zu sein, sondern sie scheint zwischen Unternehmen, die sich unter der Verantwortung einer oder mehrerer Familien entwickeln, und anonymen Publikumsgesellschaften, die sich an der Eigenlogik des Kapitalmarkts orientieren, zu trennen. Wollte man diese Differenz personalisieren (was zweifellos so pointiert nicht gerechtfertigt ist), stehen Unternehmer angestellten Managern gegenüber, die in ihrem Handeln Aktionären und Investoren verpflichtet sind. Auf einer tieferen, existentielleren Ebene wird über diese Polarisierung weltweit eine der zentralen Wettbewerbsauseinandersetzungen in der Wirtschaft ausgetragen. Welche dieser beiden Unternehmensformen aber ist wirklich zukunftsfähiger?

Die nackten Zahlen stellen den Familienunternehmen auf den ersten Blick ein gutes Zeugnis aus. In der EU sind drei Viertel aller Betriebe diesem Typus zuzurechnen. Für Deutschland liegen die Werte noch deutlich höher, wobei Klein- und Kleinstunternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten dominieren. Mit wachsendem Umsatz nimmt der Anteil der Familienunternehmen stark ab. Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 100 Millionen DM sind in den alten Bundesländern aber immer noch zur Hälfte in Familienhand. Selbst in den USA, wo die öffentliche Meinung kei-

neswegs günstig für Familienunternehmen ist, beginnt man wieder, deren Leistungsfähigkeit zu entdecken. So berichtet das Wirtschafts\_magazin »Fortune«, dass immer mehr Forscher darauf verweisen, dass Familienunternehmen ihre börsennotierten »Counterparts« auf längere Sicht klar ausstechen. Investmentfonds, die sich auf börsennotierte Familienunternehmen konzentrieren, schneiden langfristig deutlich besser als andere Investmentfonds ab. Familienunternehmen prägen in den USA nicht nur die Szene der Handwerker und kleinen Verkaufsläden. Rund ein Drittel der »Fortune 500« sind klassische Familienunternehmen. Aber können diese Zahlen beruhigen? Bei näherem Hinschauen nicht. Einige Basistrends, die sich im letzten Jahrzehnt verstärkt haben, drängen Familienunternehmen mehr und mehr in die Defensive.

Dass wir uns im Zeitalter des Internets in einer globalisierten Wirtschaft bewegen, mit weltweitem Markthorizont und Wettbewerbsverschärfung in allen Branchen, ist ein Gemeinplatz geworden. Doch die Konsequenzen wurden noch nicht allgemein gezogen. Hausaufgaben zu machen haben vor allem die Unternehmen, die traditionell auf einem regional begrenzten Markt agierten und unvermittelt eine für sie neue Wettbewerbsdynamik erleben.



Prof. Dr. R. Wimmer

Hinzu kommt noch etwas: Deutschland erlebt einen tiefgreifenden Einstellungswandel gegenüber dem Kapitalmarkt, der längst für private Investoren und Anleger interessant geworden ist. Die Aufbruchstimmung rund um die »New Economy« hat diese Tendenz beschleunigt. Die jüngsten Turbulenzen an den Börsen werden daran nicht viel ändern. Zudem trug die »Shareholder-Value«-Debatte der späten Neunzigerjahre dazu bei, die Grundwerte traditioneller Familienunternehmen unter Druck zu setzen. Mit dem zunehmenden Bedeutungszuwachs des Kapitalmarktes wurde dem Siegeszug der amerikanischen Unternehmenslogik mit ihrer Ausrichtung an der kurzfristigen Befriedigung von Aktionärsinteressen Tür und Tor geöffnet.

Im Zuge dieser Entwicklung nimmt die Fusionswelle seit der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre ungeahnte Ausmaße an. Diese bislang ungebremsste Tendenz kann

## Definitionen

Was ist Mittelstand ?

Die Definition des Mittelstandes, die zum Zwecke eindeutiger Abgrenzung zu Klein- und Großunternehmen nur auf Faktoren wie die Zahl der Beschäftigten, den Umsatz, die Rechtsform etc. abstellt, greift für mich zu kurz. Zum Mittelstand gehören auch größere Unternehmen, soweit sie sich durch eine enge Verflechtung zwischen Unternehmen und Unternehmer, die Verantwortlichkeit der Führungsperson für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen sowie durch eine persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung auszeichnen.



Matthias Wissmann (CDU, MdB),  
Vorsitzender des Ausschusses  
für Wirtschaft und Technologie  
des Deutschen Bundestages, Berlin

Bei »Mittelstand« denke ich zuerst an Ludwig Erhards Formulierung vom Mittelstand als Geisteshaltung. Zu dieser Geisteshaltung gehören für mich



heute Pioniergeist, Risikofreude, Fleiß und soziale Verantwortung, die jeder freie Unternehmer mitbringen sollte. Diese Qualitäten findet man am häufigsten bei Mittelstandsunternehmen, welche die üblichen Abgrenzungskriterien - etwa die Umsatzzahlen (bis 100 Millionen Mark) - erfüllen. Großkonzerne versuchen, mittelständische Strukturen durch Dezentralisierung nachzuahmen. Doch die Kopie kann nie so gut sein wie das Original.

Rainer Brüderle (F.D.P., MdB),  
Wirtschaftspolitischer Sprecher der  
F.D.P.-Bundestagsfraktion, Berlin

- Anzeige -

Die Adresse zur Steigerung Ihrer Produktivität!  
[www.ipp-kl.de](http://www.ipp-kl.de)



Wer Mittelständler ist? Jedenfalls nicht die, die sich so bezeichnen, obwohl sie vielleicht 1.000 Leute beschäftigen - so etwas sind im Osten schließlich schon struktur-

bestimmende Wirtschaftskerne! Um hier die Maßstäbe zurechtzurücken: In Ostdeutschland gibt es derzeit rund 520.000 kleine und mittlere Unternehmen - von denen haben rund 90 % einen Jahresumsatz unter einer Million Mark. Politik für den Mittelstand sollte auf Unternehmen zielen, die unter 250 Beschäftigte, unter 40 Mio. EURO Jahresumsatz oder 27 Mio. EURO Bilanzsumme haben und - ebenfalls wichtig - die höchstens zu einem Viertel im Besitz größerer Unternehmen sind. Das ist die gültige EU-Definition, die überall zugrunde gelegt werden sollte, weil sie die Probleme trifft, denen sich Mittelstandspolitik annehmen muss: geringe Ertragskraft, zu wenig eigene Potentiale, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, und dadurch besonders gefährdete Arbeits- und Ausbildungsplätze.

*Rolf Kutzmutz (PDS, MdB),  
Wirtschaftspolitischer Sprecher  
der PDS-Bundestagsfraktion, Berlin*



Betriebe, die wie Familienunternehmen geführt werden, sind Mittelständler, unabhängig von der Größe. Eigentum, Unternehmensführung und unternehmerische Verantwortung liegen meist in einer Hand. Die Eigenschaften dieser Unternehmerpersönlichkeiten prägen den Mittelstand. Wachstum und Wohlstand der Gesellschaft hängen wesentlich von ihrer Beweglichkeit, ihren Visionen und ihrer Innovationsbereitschaft ab. Der »Selbstständige« unterscheidet sich in dieser Hinsicht nicht vom Start-up der »New Economy«.

*Dr. Michael Rogowski,  
Präsident des Bundesverbandes der  
Deutschen Industrie (BDI), Berlin*

als Symptom einer neuen Wachstumsphilosophie gelten. Wachstum ist nicht mehr Resultat selbsterwirtschafteter Potenz, finanziert aus eigener Ertragskraft, sondern erfolgt über den Kauf von Märkten und Kompetenz. Dieser Schwenk wurde in dieser Radikalität möglich, weil jedes Unternehmen dieser Welt selbst erwerbbar geworden ist. Wie die Erfolge des Investmentbankings zeigen, ist das Geschäft mit Unternehmen zu einem besonders ertragreichen Zweig des Finanzsektors geworden. Familienunternehmen stehen freilich vielfach quer, da für sie als höchster Wert nach wie vor ihre eigene Unabhängigkeit zählt. Sie wollen weder verkaufen noch sich mit anderen in einer Weise zusammenschließen, die sie ihrer unternehmerischen Freiheit beraubt. Aber hat die Präferenz für organisches Wachstum in einem solchen Wettbewerbsumfeld noch reale Aussichten?

### Erhebliche Verschärfung der Finanzierungsbedingungen

Auch das Verhältnis des Finanzsektors zu den Märkten für Güter und Dienstleistungen hat sich dramatisch verändert. Die spekulative Verselbständigung des Finanzbereichs, seine eigentümliche Entkopplung von der Welt der »realen« Werte hat neue systemische Risiken entstehen lassen (Beispiele sind die Asienkrise oder der Zusammenbruch der »Hedge-Fonds«). Um diese Risiken wieder beherrschbar zu machen, versuchen die führenden Industrienationen, neue Spielregeln für das Risikomanagement von Banken und damit auch für die Kreditvergabe an Unternehmen durchzusetzen (»Baseler Akkord« oder »Basel II«).

In ihren Auswirkungen berühren die neuen Formen der Bonitätsprüfung den Kern des historisch gewachsenen Selbstverständnisses von Familienunternehmen. Sie zielen auf eine ungewöhnliche Transparenz gegenüber Geldgebern ab und unterwerfen eigentümergeführte Unternehmen ähnlichen Beobachtungsverhältnissen, wie sie börsennotierte Unternehmen über den Einfluß der Analysten hautnah spüren.

Nimmt man diese - hier nur skizzierten - Entwicklungslinien unseres Wirtschaftssystems ernst, dann ist unübersehbar, dass die Rahmenbedingungen für das traditionelle Selbstverständnis des Mittelstands erodieren. Dies macht das vielerorts beobachtbare

Bedrohungsgefühl verständlich. Wie aber ist sinnvoll damit umzugehen?

Hier kommt das diagnostizierte Risiko der Selbstimmunisierung zum Tragen. Der Erosion der Existenzvoraussetzungen für Familienunternehmen ist nicht mehr mit den eingespielten Politikmustern des deutschen Mittelstands zu begegnen. Gefragt ist ein offensives, unternehmerisches Annehmen der Wettbewerbsauseinandersetzung zwischen kapitalmarktgesteuerten und familienkontrollierten Unternehmen. Dieser an sich sehr gesunde Wettbewerb zwischen - in vielen Dimensionen so verschiedenen - Unternehmenstypen ist nicht mit politischen Mitteln zu gewinnen.

Was wirklich zählt, ist Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolges. In diesem Punkt brauchen Familienunternehmen keine Angst vor der Zukunft haben, wenn sie ihre angestammten Erfolgspotenziale nutzen und beständig weiterentwickeln. Diese Erfolgspotenziale hängen auf das Engste mit den besonderen Strukturmomenten dieses Unternehmenstyps zusammen.

Familienunternehmen leben aus einem charakteristischen Zusammenwirken von Unternehmerpersönlichkeit, Eigentümerfamilie und Unternehmen. Die Koevolution dieser Einflussfaktoren, die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen, deren Wesen normalerweise als sehr gegensätzlich anzusehen ist, ist die alles entscheidende Ressource. Diese Verzahnung schafft schwer kopierbare Strukturen und Elemente einer langfristig tragfähigen Unternehmenskultur, die man in Großunternehmen (oft genug vergeblich) nachzuahmen versucht.

Beispiele sind ein mit großer Selbstverständlichkeit gelebtes hohes Kostenbewusstsein, durchgängig beobachtbares konsequente Kundenorientierung, eine immer wieder neu bewiesene Innovationsfähigkeit, die nicht zuletzt durch große Kundennähe stimuliert wird, akzeptierte Autoritätsverhältnisse, die im Alltag wenig mikropolitische Auseinandersetzungen aufkommen lassen, eine hochloyale Belegschaft, die in der Regel überdurchschnittlichen Einsatz zeigt, eine rasche Umsetzung strategischer Weichenstellungen, weil kurze Entscheidungswege den Kommunikations- und Abstimmungsaufwand minimieren. Vielfach wirken diese aus der Familienwelt entlehnten Strukturmerkmale so selbstverständ-

## Definitionen

Was ist Mittelstand ?

lich, dass sie gar nicht als entscheidende Erfolgsfaktoren erkannt werden.

Die genannten Merkmale haben aber auch ihre Kehrseite. Dialektisch betrachtet geht es um die schwer kontrollierbare Tendenz, sich ins Gegenteil zu verkehren: Die Unternehmensspitze tendiert nicht selten zur Lernunfähigkeit. Sie neigt dazu - vom Erfolg verwöhnt - die Veränderungsimpulse aus dem Markt wie aus dem Unternehmen selbst zu ignorieren. Wachstumsbedingt bildet sich unterhalb der Spitze in der Regel ein erhebliches Führungsvakuum; die zweite Ebene kann nicht die Managementqualitäten entwickeln, die das Unternehmen eigentlich braucht. Konflikte in der Eigentümerfamilie können unbeherrschbar werden. Die großen Risiken im Übergang zwischen den Generationen sind bekannt: Weniger als 10 % der Familienunternehmen erreichen die dritte Generation.

Wir wissen inzwischen um das große Gefährdungspotential, das gerade in der familialen Tönung vieler Muster in Familienunternehmen steckt. Der charakteristischen Janusköpfigkeit solcher Unternehmen ist nicht wirklich zu entinnen. Deshalb sind viele von ihnen in der Tat »Hidden Champions«, kraftstrotzend und kaum umzubringen. Und dennoch steckt in ihnen der Keim des Untergangs. Werden die genannten Erfolgspotenziale nicht sorgfältig gepflegt, schlagen sie in ihr Gegenteil um. So befinden sich viele Familienunternehmen bereits am anderen Ende der Skala. Sie kämpfen ums Überleben. Familienunternehmen sind im Sinne dieser Janusköpfigkeit selten schlichter Durchschnitt.

Die Wettbewerbsbedingungen sind zweifellos härter geworden, der Ausleseprozess schärfer. Die Politik hilft hier nur bedingt. Was hilft, ist Wachsamkeit gegenüber der Kehrseite des Erfolgs, gegenüber der menschlich verständlichen - Ambition, sich beunruhigende Irritationen vom Leibe zu halten. Viele mittelständische Unternehmen brauchen eine moderne Gesprächs- und Konfliktkultur. Greift sie Raum, brauchen sie keinen Vergleich mit börsennotierten Publikumsgesellschaften zu scheuen. ■

*Prof. Dr. Rudolf Wimmer,  
Lehrstuhl für Führung und Organisation  
von Familienunternehmen,  
Deutsche Bank Inst. f. Familienunternehmen,  
Universität Witten/Herdecke*



Mittelstand besteht aus risikobereiten, kreativ und verantwortungsbewusst handelnden Unternehmer-Persönlichkeiten, die sich tatkräftig, schnell und flexibel den täglichen Herausforderungen des Wettbewerbs stellen. Know-how und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind die entscheidenden Erfolgskriterien.

*Dr. Dieter Hundt, Präsident der  
Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände (BDA), Berlin*



Es geht nicht nur um Größe, sondern vor allem um Einstellung und Haltung des Eigentümerunternehmers. Wo Leitung und Eigentum in einer Hand liegen, sind Anreiz und Chance zur schnellen Umsetzung marktnaher Lösungen besonders groß, ist die Verantwortung für die Mitarbeiter besonders ausgeprägt. Das war und bleibt die Stärke des Mittelstands - in der »Old« und in der »New Economy«.

*Dr. Franz Schoser, Hauptgeschäftsführer  
des Deutschen Industrie-  
und Handelstages (DIHT), Berlin*



Wir erleben den Wandel zur Händler- und Dienstleistungsgesellschaft. Die Leistungen inhabergeführter Betriebe - mit bis zu 2.000 Beschäftigten - richten sich an den Interessen und Ansprüchen der Verbraucher aus. Der Erfolg dieser mittelständischen Unternehmen hängt unmittelbar von der Eigenverantwortung und von der Kreativität unserer Mitarbeiter ab.

*Anton F. Börner, Präsident des  
Bundesverbandes des Deutschen  
Groß- und Außenhandels (BGA), Bonn*



Wenn es um Begriffe ging, war Ludwig Erhard unbittlich streng. Für ihn gehörte zum Mittelstand, wer in allen Belangen des täglichen Lebens Herr seiner Entschlüsse ist. Manager - auch wenn sie hohe Tantiemen einstreichen - waren für Erhard keinesfalls Mittelständler, sondern Hörige, die Weisungen Dritter zu exekutieren haben. Auch Unternehmer, die mit Subventionen oder Sozialleistungen rechnen, waren für ihn keine Mittelständler. Er nannte sie: »Dem Wahn der modernen Zeit, dem Kollektivismus, anheim gefallene Massenmenschen«.

Erhard beunruhigte, dass der Mittelstand in Deutschland mehr und mehr verschwindet. Er meinte, der Mittelstand vereinige Menschen, die wüssten, was Freiheit bedeute, und die zur Sicherung ihrer Freiheit Verantwortung trügen. Ohne kräftigen Mittelstand sei freiheitliche Politik substanzlos und weltfremd. Erhard ist lange tot. Aber er hatte Recht. Was wir heute Freiheit nennen, hätte ihn spotten lassen: die streng reglementierte, kontrollierte Bewegung in einem von Staat und Aufsichtsgremien zugewiesenen Handlungsfeld.

*Dr. Horst Friedrich Wünsche,  
Geschäftsführer der  
Ludwig-Erhard-Stiftung e.V., Bonn*

- Anzeige -

Die Adresse zur Steigerung Ihrer Produktivität!

[www.ipp-kl.de](http://www.ipp-kl.de)