

Außen- und binnenperspektivische Charakterisierung mittelständischer Unternehmen

von Johannes Grill

Seit dem erstmals im Herbst 1980 in Betriebswirtschaftslehre angebotenen Projektstudium Mittelstand an der Ludwig-Maximilians-Universität München und der sich daran anschließenden Diplomarbeit am Lehrstuhl für strategische Unternehmensführung von Herrn Prof. Dr. Werner Kirsch setzt der Verfasser sich mit mittleren Unternehmen auseinander. Davor hatte er über das Elternhaus bereits einschlägige Erfahrungen mit kleineren Unternehmen gewinnen können. Nach dem Diplom hatte er als Fach- und Führungskraft in nächster Nähe mit Unternehmern mittelgroßer Unternehmen zusammengearbeitet und auch dort eine Welt kennen gelernt, die nicht so recht zur universitär vertretenen, an Großbetrieben orientierten Betriebswirtschaftslehre passen wollte. Eine Phase als Industrieberater für den Mittelstand beim Großbetrieb Siemens intensivierte diese Kontrastbildung. Die Ursprünge der meist sehr erfolgreich operierenden Mittelständler sind ihm noch deutlicher vor Augen geführt worden. Etwa 1990 beobachtete er erstmals ein Erodieren dieser stark auf Personen basierenden Erfolgsquellen mittlerer Unternehmen, die sich – auch unter dem Einfluss der Betriebswirtschaftslehre – anschickten, sich wie Großbetriebe zu verhalten und dabei Schaden nahmen.

Diese Arbeit ist ein Versuch, sich dem Phänomen mittleres Unternehmen nicht nur auf Basis empirischer Untersuchungen und unter Rekurrenz betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Literatur, sondern auch interpretativ zu nähern. Hierfür liefert die Rahmentheorie des Münchner Ansatzes um Werner Kirsch ein Gerüst, das die Verarbeitung nicht nur von außenperspektivischen Beobachtungen, sondern ebenso von binnenperspektivischen Phänomenen zulässt; sowohl erklärende als auch verstehende Wissenschaft kommen dabei zum Tragen. In Bezug auf die vermeintliche „Irrationalität“¹ mittelständischer Unternehmer und Führungskräfte eröffnet diese eine Grundhaltung, die auf ‚Verstehen‘ ausgerichtet ist. Einseitigkeiten des Gewinnmaximierungs-Ansatzes der von Gutenberg geprägten Betriebswirtschaftslehre oder der stark an der (Über-)Lebensfähigkeit eines Unternehmens orientierten St. Galler Schule können dadurch überwunden werden. Der dabei verwendete Fortschrittsbegriff ist so angelegt, dass er die Engführungen verkürzter (Zweck)Rationalität meidet und Wertrationalität zulässt.² Wesentlich ist, dass es unterschiedliche Zugänge zum Geschehen in Unternehmen gibt: Das Erklären kann beobachtbare Vorgänge an der Oberflächenstruktur außenperspektivisch unter Theorien subsumieren, wohingegen Verstehen nur binnenperspektivisch über eine kompetente Teilnahme in der Lebenswelt Unternehmung möglich ist, um die Tiefenstruktur zu erfahren, deren Änderung eng

¹ Gutenberg (1979), 147 verortete Entscheidungen der „Geschäfts- und Betriebsleitung“, des von ihm geprägten „dispositiven Faktors“, ders. 1975, 57 ff. „in jener Irrationalität, die das Geheimnis individueller Art zu denken und zu handeln bleibt“

² Vgl. Kirsch (1997a, b, c)

mit organisatorischem Wandel verbunden ist.³ Empirische Forschungsergebnisse hingegen basieren auf Beobachtungen, die selbst wiederum empirische Phänomene sind.⁴

Bedingt durch Arbeitgeberwechsel und personelle Veränderungen in den Unternehmen war dem Verfasser eine sehr enge Zusammenarbeit mit insgesamt sechs Gesellschafter-Geschäftsführern (darunter vier Gründern) und vier Geschäftsführern deutscher mittlerer Unternehmen möglich. Alle diese Unternehmen hatten ambitionierte Ziele und konnten zweistellige Wachstumsraten und Umsatzrenditen vorweisen.⁵ Eines davon gehörte zur Stichprobe der von Hermann Simon durchgeführten Studie über die Hidden Champions.⁶ Durch diese Zusammenarbeit, aber auch durch die Erfahrung mit Unternehmern auf Verbandsebene sowie durch Austausch mit Kollegen in anderen Firmen ist tiefenstrukturell ein Bild mittelständischer Unternehmer und Unternehmen entstanden, das grundlegend von einer Betriebswirtschaftslehre abweicht, die im Mittelstand nur einen kleinen Großbetrieb sieht, für den wissenschaftliche Erklärungen quasi nur im verkleinerten Maßstab Anwendung finden sollten. Diese Abweichungen werden im folgenden herausgearbeitet, wobei soweit wie möglich auf Quellen universitärer Forscher zurückgegriffen wird, die als Berater ihrerseits gleiche oder ähnliche Erfahrungen im Mittelstand gemacht haben. Einige wesentliche Einschätzungen werden auch einer empirischen Überprüfung unterzogen.

1. Quantitative Abgrenzung von Mittelstand und Großunternehmen

Quantitativ betrachtet ist in dem Wort Mittelstand eine relative Aussage enthalten: Es wird zum Ausdruck gebracht, dass dazu zählende Unternehmen⁷ zum einen größer als Kleinunternehmen und zum anderen kleiner als Großunternehmen sind. In der größenmäßigen Abgrenzung wird dabei häufig auf Messgrößen zurückgegriffen, die einfach zu erheben sind wie die Anzahl der Beschäftigten und/oder der Umsatz in Millionen Geldeinheiten. In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von Vorschlägen zur Messung der Unternehmensgröße.⁸

Ein allgemeingültiges Kriterium für die absolute oder relative Größe fehlt jedoch. Auch besteht keine Einigkeit darüber, ob Größe als „Leistungsbereitschaft (Kapazität)“ oder „Leistungsergebnis“ zu verstehen ist.⁹ Eine nur quantitative Abgrenzung

³ Vgl. Kirsch (1997b), 3-6 und Kirsch (1997a), 627

⁴ Vgl. Kirsch (1997b), 30-35

⁵ Umsatzrendite = Gewinn vor Steuern zu Umsatzerlösen; eines der Unternehmen konnte sogar über viele Jahre eine Umsatzrendite von weit über fünfundzwanzig Prozent erzielen

⁶ Vgl. Simon (1996) u. Ewing (2004)

⁷ Da die technisch-wirtschaftliche Einheit u. die finanziell-rechtliche Einheit im Mittelstand häufig deckungsgleich sind, werden in dieser Arbeit die Begriffe Betrieb und Unternehmen synonym verwendet

⁸ Vgl. hierzu insbesondere die Literaturübersichten bei Hamer (1987), 54 und Marwede (1983); Hamer unterscheidet nach „Einsatzmengen“, „Einsatzwerten“, „Kapitaleinsatz“ oder „Leistungswert“

⁹ Hamer (1987), 55; spezifische Grenzen ergeben sich für Produktions-, Dienstleistungs-, Handels- oder land-/forstwirtschaftliche Betriebe oder bei freien Berufen vgl. Hamer (2001), 179

wird bis heute vom Mittelstand und seinen Verbänden abgelehnt.¹⁰ Bedarf für eine solche Abgrenzung besteht jedoch in Politik und Ministerialbürokratie zur Bestimmung der Förderfähigkeit und ähnlichem.¹¹ So hat die Europäische Kommission folgende Größen festgelegt (Abb. 1), die mit einzelnen Mitgliedsstaaten kollidieren (siehe Abb. 2):

Abbildung 1: KMU-Schwellenwerte der Europäischen Union seit 1.1.2005

Autonome Unternehmen	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen
Beschäftigte	< 10 (10)	<= 50 (50)	<= 250 (250)
Umsatz (Mio. €) oder Bilanzsumme (Mio. €)	<= 2 (-)	<= 10 (7)	<= 50 (40)
Quellen: Europäische Kommission (2003 u. 1996); in Klammern sind die bis 2004 geltenden Werte angegeben; ein Unternehmen gilt als autonom, wenn der Beteiligungsgrad 25 % nicht überschreitet ¹²			

Die Mittelstandsgrenze wird international völlig unterschiedlich definiert. Laut Hamer liegt diese bei folgenden Beschäftigtenzahlen (Abb. 2):

Abbildung 2: Internationale Mittelstandsdefinition nach Beschäftigtenzahlen

Land	Beschäftigte
Schweiz, Schweden, Belgien	50
Österreich, Niederlande	100
Großbritannien	250
Japan, Deutschland	300
Frankreich	500
USA	1000
Quelle: Hamer (2001), 180	

Gegen die Bestrebungen der EU-Kommission, die Mitarbeiterzahl bei 250 verbindlich festzumachen, richteten sich mit Nachdruck vorgetragene Stellungnahmen des BDI.¹³

¹⁰ Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung Düsseldorf, vgl. WSM-Nachrichten 04/ 2002, 5

¹¹ Vgl. Hamer (1987), 55 f.; WSM-Nachrichten 04/2002, 5

¹² Vgl. Punkt 9, Europäische Kommission (2003) sowie Mugler (1998), 30

¹³ WSM-Nachrichten 04/2002, 5

Im Gegensatz zur EU-Kommission setzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn höhere Grenzen für den Mittelstand (siehe Abb. 3):

Abbildung 3: Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung

Unternehmensgröße	Klein	Mittel	Groß
Anzahl Beschäftigter	<9	10 bis 499	500 und mehr
Umsatz €/ Jahr	< 1 Mio.	1 bis 50 Mio.	50 Mio. und mehr
Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (2006)			

Obige Klasseneinteilungen erfolgen ohne Rücksicht auf Branchen. Branchenbezogen müssten jeweils andere Größenklassen eingeteilt werden. Ein Industriebetrieb mit z.B. 30 Mitarbeitern ist vergleichsweise klein, während ein Handwerks- oder ein Einzelhandelsunternehmen mit 30 Beschäftigten bereits als mittleres Unternehmen zu klassifizieren wäre.¹⁴ Für die Größenwahl in der BRD haben rechtliche Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss. Häufig beschränken sich Unternehmen auf eine bestimmte Größe, um nicht arbeits- und sozialrechtliche Benachteiligungen einer Grenzüberschreitung in Kauf nehmen zu müssen.¹⁵ Die in Abbildung 4 dargestellten Schwellenwerte haben in der Unternehmenspraxis eine hohe Bedeutung, so dass sie bei statistischen Auswertungen berücksichtigt werden sollten.

Abbildung 4: Sozialpolitisch markante Schwellenwerte

Beschäftigte bis	Arbeitsrechtliche Folgen:
10 (davor 5)	Kein Kündigungsschutz § 23 KSchG
20	keine Unterrichtung von Betriebsänderungen § 111 BetrVG, nur ein Betriebsrat § 9 BetrVG
30 (davor 20)	Erstattung der Entgeltfortzahlung § 3 AAG
50	3 Betriebsräte § 9 BetrVG
100	5 Betriebsräte § 9 BetrVG
199	7 Betriebsräte, noch kein freigestellter Betriebsrat §§ 9 u 38 BetrVG
(299)	<i>Bis 2001 vielbeachtete Grenze für freigestellten Betriebsrat</i>
400	9 Betriebsräte, ab 401 11 Betriebsräte § 9 BetrVG
500	Aufsichtsrat ohne Arbeitnehmervertreter § 77 BetrVG 1952; noch keine zwei freigestellten Betriebsräte § 38 BetrVG
Quelle: Eigene Darstellung	

Ordnungspolitisch ist es fraglich, ob es Sinn macht, Unternehmen danach zu fördern, ob sie klein, mittel oder groß sind. Verbände fordern stattdessen qualitative Abgren-

¹⁴ Vgl. Pfohl (1997), 11

¹⁵ Hamer (1987), 70 ff. leitet sozialpolitische Schwellenwerte aus dem Arbeits-/Schutzrecht ab, die zum Teil in Abb. 8 berücksichtigt und inzwischen aktualisiert sind

zungskriterien wie Eigentümerstruktur oder Rechtsform.¹⁶ Eine besondere Behandlung mittlerer Unternehmen ließe sich vielmehr daraus ableiten, dass sie gegenüber Großunternehmen ‚wesensverschieden‘ wären. In der folgenden qualitativen Betrachtung treten solche Unterschiede vermehrt hervor. Eberhard Hamer hat hierzu eine eigenständige „Mittelstandsökonomie“ entwickelt, welche die „personale Wirtschaft“ ins Zentrum rückt.¹⁷

2. Qualitative Abgrenzung von Mittelstand und Großunternehmen

„A small business is not a little big business.“
Welsh, J.A./White, J.F.¹⁸

Historisch bedeutet Mittelstand eine „ständische Mitte des freien städtischen Bürgertums, welches sich im Ständestaat des Mittelalters als neuer Stand zwischen den beiden traditionellen Landständen – der unfreien Landbevölkerung einerseits und dem Adel andererseits – in den neuen Städten bildete und durch Handel, Gewerbe und Bildung eine zunehmende Bedeutung errang.“¹⁹ Trotz vieler gesellschaftlicher Wandlungen umschreibt Mittelstand nach wie vor eine Mittelstellung zwischen der Arbeiterschicht und dem Großbürgertum. Soziologisch gehören dabei auch die Personen zum Mittelstand, die Führungs- und Verantwortungsfunktionen in unselbständiger Position wahrnehmen. In der Wirtschaftsliteratur wird hingegen vorwiegend nur der Personenkreis selbständiger Unternehmer hinzugezählt.²⁰ Hamer unterscheidet – gestützt auf Untersuchungen des Mittelstandsinstituts Niedersachsen - Mittelstand in „Wirtschaftlicher Mittelstand“ und „Gesellschaftlicher Mittelstand“.²¹ Wirtschaftlicher Mittelstand setzt sich aus der Komponente „mittelständische Unternehmen (Kleine Unternehmen.. bis 9 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen von 10 bis 300 Mitarbeiter)“ und der Komponente „selbständiger Mittelstand (...Gewerbtreibende, Freiberufler, Land- u. Forstwirte,... Haus- u. Grundbesitzer, Kapitalanleger...)“ zusammen. Die Komponente „fremdverantwortlicher Mittelstand (leitende Angestellte, leitende Beamte, ..., Forscher, Hochschullehrer, ...Journalisten...)“ bildet zusammen mit der Komponente „selbständiger Mittelstand“ den „Gesellschaftlichen Mittelstand.“²²

Wird auf mittlere mittelständische Unternehmen bezug genommen, bietet sich zwar eine quantitative Kennzeichnung anhand einer Beschäftigtenzahl von 10 bis 300 (bei Hamer) oder bis 500 (beim Institut für Mittelstandsforschung in Bonn) als Anhaltspunkt an. Aus qualitativer Sicht ist entscheidender, dass nach Hamer das Unternehmen nach **unten** abgegrenzt so groß ist, **dass es den Unternehmer als**

¹⁶ WSM-Nachrichten 04/2002, 5

¹⁷ Zusammenfassend in Hamer (2001), 180 f., detaillierter (1984), (1987), (1988), (1989)

¹⁸ Welsh, J.A./White, J.F. (1980) zitiert in: Pfohl (1997), 2

¹⁹ Hamer (1987), 11; zum Mittelstandsbegriff vgl. auch Mugler (1998), 18 ff. sowie Grabas (2002) und Wimmer (2001); letztere heben die definitorische Unschärfe des Begriffs „Mittelstand“ hervor

²⁰ Vgl. Hamer (1987), 11 - 18

²¹ Pfohl (1997), 3 sieht das Adjektiv „mittelständisch“ vorwiegend als Ausdruck für die gesellschaftliche Stellung, weshalb er die Umschreibung „kleine und mittlere Betriebe“ bevorzugt

²² Hamer (1987), 22 ff.

Führenden voll trägt, ohne das dieser operativ tätig sein muss – was ab einer Größe von 10 Beschäftigten vorstellbar ist, wobei es heute wegen geringerer Margen wohl eher 20 Mitarbeiter sein dürften. Der Unternehmer im Kleinunternehmen ist hingegen voll operativ tätig, ohne seine unmittelbare Tätigkeit trägt es ihn nicht. Die Obergrenze ist qualitativ schwerer zu definieren. Wesentlich ist dabei die Definition des Unternehmers. Hamer zeigt anhand folgender - hier nur stark verkürzt in Stichworten wiedergegebenen - Definitionen, dass keine für sich genommen umfassend bzw. eindeutig genug ist:

- nach Cantillon als „Risikoträger“ („unsicheres Einkommen“)
- nach Adam Smith und Karl Marx als „Kapitalist“ („Kapital für industrielle Produktion“)
- soziologisch und arbeitsrechtlich als „Arbeitgeber“ („Unternehmung auf eigene Rechnung“, „Beschäftigung von Arbeitnehmern“)
- nach Schumpeter als „Innovator“ („Durchsetzung neuer Kombinationen“)
- nach Eucken als „Kombinator von Produktionsfaktoren zum Zwecke der Produktion oder Leistung“
- nach Marshall u.a. als „Manager“ („Führungs- und Anweisungsbefugnis“)
- nach Gutenberg als „dispositiver Faktor“ („nicht mehr Person ... fast... Neutrum“)
- nach Heinen u.a. als „Entscheider“ („wesentliche Entscheidungen“, „Ziel- und Mittelentscheidungen“²³)

Im Großunternehmen wird die Unternehmerfunktion im Falle der Aktiengesellschaft vom Vorstand wahrgenommen.²⁴ Im Unterschied zum Vorstand als „Gehaltsunternehmer“²⁵ trägt der Unternehmer im Mittelstand volles Risiko, weshalb ihn Hamer als „Risikounternehmer“ bezeichnet. In der Funktion und Tätigkeit sind beide Unternehmertypen gleich. Der Risikounternehmer steht aber in einem anderen Verhältnis zum Betriebsvermögen und ist an das Schicksal des Unternehmens in einem viel größeren Ausmaß gebunden als der Gehaltsunternehmer.²⁶ Hartmut Bretz, der sich wie Hamer ausführlich mit dem Unternehmertum bzw. der Unternehmerforschung²⁷ ausein-

²³ Hamer (1984), 18 ff.; eine vergleichbare Auflistung erbringt Mugler (1998), 65

²⁴ Im Falle einer GmbH kann der Geschäftsführer wie der Vorstand einer AG Unternehmerfunktion wahrnehmen – allerdings kann er satzungsrechtlich so eingeschränkt sein, dass er nicht automatisch wie der AG-Vorstand von der Sozialversicherung als befreit gilt, vgl. Brinkmann (1999), 674 f.

²⁵ Kuhn, T. (1997), 258 bezeichnet den Gehaltsunternehmer als „Quasi-Unternehmer“

²⁶ Hamer (1984), 34 ff.

²⁷ Nach Thomas Lang-von Wins (2004), 4 ff. fehlt bislang „eine breite, verschiedene Perspektiven und Disziplinen integrierende Theorie des Unternehmertums“; verschiedene Ansätze in den Disziplinen gehen nur bedingt auf einander ein: zwar bezieht z.B. der mittelstandsökonomische Ansatz von Hamer (2001), 20 die psychologische Arbeit von Goebel (1990) ein, aber Lang-von Wins (2004) reflektiert hingegen das umfangreiche Werk Eberhard Hamers (1984, 1987, 1988, 1989, 2001) nicht. Die arbeits- und organisationspsychologische Unternehmerforschung bringt weitere, für die Charakterisierung des Unternehmers dispositionelle Besonderheiten hervor, die zwar für die Trennung von Risiko- und Gehaltsunternehmer nicht relevant erscheinen, aber für das Verständnis des Unternehmertums an sich unerlässlich sind. Hoch ausgeprägte(s) „Autonomiestreben“, „Leistungsmotiv“ und „internale Kontrollüberzeugungen“ entsprechen den vom Verf. gemachten Erfahrungen, vgl. Lang-von Wins (2004), 30 ff. u. Günter Müller (2003), auch Peter Goebel (1990), der neben Autonomie und Leistung noch die Kreativität betont; hervorzuheben ist noch die „Eigeninitiative“ bzw. die „Proaktivität“, vgl. Lang-von-Wins (2004), 32 f. u. Hamer (2001), 19 ff.

andergesetzt hat, charakterisiert den Unternehmer zusammengefasst als „Risikoträger“, „Kombinator von Produktionsfaktoren“ und als „Innovator“. Bretz betont zwar den vernachlässigten „unternehmerischen Aspekt des Managements“, lässt aber den Unterschied bezüglich des unterschiedlichen Tragens von Risiko bestehen, so dass auch er implizit den Risikounternehmer vom Gehaltsunternehmer im Sinne Hamers unterscheidet.²⁸ Hamer sieht in der „**Schicksalsgemeinschaft**“ des **Risikounternehmers mit dem Unternehmen** das **wesentliche Kriterium** eines **mittelständischen Unternehmens**.

Solange ein Risikounternehmer noch maßgeblicher „Träger und Initiator ‚seines‘ Unternehmens ist“, ist ein Unternehmen noch dem Mittelstand zuzurechnen. Ist die „Existenz und die Führungsfunktion vom Eigentümer getrennt, nicht mehr auf dessen Person bezogen“, dann ist es ein Großunternehmen.²⁹ Damit ist die **Obergrenze** vom mittelständischen zum Großunternehmen qualitativ definiert.³⁰ Dass eine solche qualitative Abgrenzung berechtigt ist, ergibt sich schon allein dadurch, dass auch Unternehmer sich dem Mittelstand auch dann zurechnen, wenn ihre Unternehmen größenordnungsmäßig von außen längst als Großbetrieb betrachtet werden.³¹ Häufig wird im mittelständischen Kontext von Familienunternehmen gesprochen.³² Nach Gabler Wirtschaftslexikon handelt es sich hierbei um „erwerbswirtschaftliche Unternehmungen in Gesellschaftsformen, bei denen zwischen den Gesellschaftern verwandtschaftliche Beziehungen bestehen.“³³ Werner Freund, Gunter Kayser und Evelyn Schröder kommen nach einer ausführlichen Literaturanalyse zu den folgenden Merkmalen eines Familienunternehmens:

- „Unabhängigkeit von der Rechtsform“
- „Eigentum der Familie am Unternehmen“
- „Einflussnahme der Familie auf die Geschäftspolitik“
- „Wille, das Unternehmen der nachfolgenden Generation zu erhalten“³⁴

²⁸ Bretz (1988), 37 verweist explizit auf die „Trennung von Kapitalist und Unternehmer“; andere Autoren wie Glogowski/Gömmel (2002) betonen die Selbständigkeit des Unternehmers

²⁹ Bretz (1988, 23 ff.) und Hamer (1987), 74

³⁰ Andere qualitative Kriterien wie die Rechtsform oder der Marktanteil sind zu wenig trennscharf. Auch Mittelständler treten in der Statistik als Kapitalgesellschaften auf, vgl. Albach et.al. (1985), 162. Die Größe des Marktanteils mittelständischer Unternehmen erscheint global betrachtet als klein. Je nach Marktdefinition kann sie aber gerade in Nischen sehr groß sein wie Beispiele der Hidden Champions belegen, vgl. Simon (1996), 29 ff.

³¹ So Berthold Leibinger von Trumpf (größer 4000 Arbeitnehmer), vgl. Peters (1993), 691 ff. u. Leibinger (2002); ähnlich Wolfgang Grupp von Trigema (größer 1200 Arbeitnehmer), vgl. Unternehmermagazin 4/2001, 20 f.; bei der von TOP JOB initiierten Suche nach dem besten Arbeitgeber im Mittelstand konnten sich Unternehmen bis 2000 Mitarbeitern beteiligen, vgl. Schuble (2003), 5; für die Größe von 2000 Mitarbeitern spricht auch der Umstand, dass darüber hinaus die häufig im Mittelstand anzutreffende GmbH & Co.KG mitbestimmungspflichtig wird (§§ 1, 4 u. 7 MitbestG)

³² Vgl. Mugler (1998), 22 f.

³³ Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 1282

³⁴ Freund/Kayser/Schröder (1997), 7

Es besteht Uneinigkeit in der Literatur darin, ob nicht auch die aktive Teilnahme an der Geschäftsführung zwingend zur Charakterisierung gehört.³⁵ Nach dieser Definition kann ein Familienunternehmen auch ein Großunternehmen sein. Die Gleichung Familienunternehmen = Mittelstand im hier vertretenen Sinne ist ex definitione nur dann gültig, wenn der Unternehmer der Eigentümerfamilie angehört und entsprechend an das Betriebsvermögen und Unternehmensschicksal gebunden ist, um wirklich Risikounternehmer zu sein. Hierzu passend konstatiert Mugler,³⁶ dass Familienunternehmen der „Größenordnung der Klein- und Mittelbetriebe entwachsen (können), ohne dass sie auf der Führungsebene den familiären Charakter verlieren.“³⁷

Auch dies zeigt deutlich die Beschränktheit der rein quantitativen Abgrenzung. Qualitativ kann sehr wohl ein dem Wesen nach mittelständisches Unternehmen gegeben sein, auch wenn es die mehr oder minder willkürlich angenommenen Größenordnungen an Beschäftigtenzahl und Umsatz bereits deutlich überschritten hat.³⁸ Dies steht im Widerspruch zu einem möglichen Ansatz, der Eigenschaften mittelständischer Unternehmen, allein durch die Größe als determiniert zu betrachten. Umgekehrt kann durch ein Abtreten und Nichtwiederbesetzens des Risikounternehmers – etwa aufgrund einer nicht gegebenen Nachfolge in der Familie – ein im Wesen bislang mittelständisches Unternehmen binnen kurzem in die Lage eines Großunternehmens versetzt werden, obwohl es sich rein quantitativ innerhalb der weiter oben dargestellten Größenordnungen bewegt. Dies kann durch Berufung eines Fremdgeschäftsführers geschehen, der im mittelständischen Kontext ‚nur‘ als Gehaltsunternehmer agiert.

Auch wenn ein Familienmitglied das Ruder in die Hand nimmt, ist nicht automatisch gewährleistet, dass es auch als Risikounternehmer und nicht als Gehaltsunternehmer fungiert, weil es z.B. einem Familienstamm angehört, der von der Beteiligung her unterrepräsentiert ist. Da die für die qualitative Abgrenzung des Mittelstands von Großunternehmen auf der Dichotomie von Risiko- zu Gehaltsunternehmer basiert, bietet sich eine nähere Betrachtung der zugrundeliegenden Mittelstandsökonomie Hamers an.

³⁵ Vgl. Freund/Kayser/Schröer (1995), 7

³⁶ Vgl. Mugler (1998), 22

³⁷ Einl. in Klammer J.G.

³⁸ Ein markantes Beispiel hierfür ist TRIGEMA und dessen Risikounternehmer Wolfgang Grupp, mit über 80 Mio. €Umsatz und über 1.200 Arbeitnehmern, vgl. Unternehmermagazin 4/2001, 20 f.

3. Die Mittelstandsökonomie Eberhard Hamers

„Die Leistungen des für eigene Rechnung arbeitenden Unternehmers und des besoldeten Stellvertreters sind, wenn auch beide gleiche Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen, dennoch sehr verschieden. In solchen Zeiten, wo durch Wechselfälle der Konjunktur das Geschäft große Verluste bringt und das Vermögen wie die Ehre des Unternehmers auf dem Spiele stehen, ist der Geist desselben von dem einen Gedanken, wie er das Unglück von sich wenden kann, erfüllt – und der Schlaf flieht ihn auf seinem Lager. Anders verhält es sich einem solchen Fall mit dem besoldeten Stellvertreter. Wenn dieser am Tage redlich gearbeitet hat und am Abend ermüdet nach Hause kommt, schläft er mit dem Bewußtsein erfüllter Pflicht ruhig ein.“

Heinrich von Thünen (1966), 483³⁹

Im Kern der Mittelstandsökonomie Hamers steht die Gegenüberstellung „Personalwirtschaft“ versus „Kapitalwirtschaft“ sowie die dazugehörigen Unternehmerbegriffe „Risikounternehmer“ versus „Gehaltsunternehmer (Manager)“.⁴⁰ Rechtsgeschichtlich lässt sich diese Dichotomie bis zur Einführung des Bürgerlichen Gesetzbuches bzw. des Handelsgesetzbuches im Jahre 1900 zurückführen. Darin wurden personen- und kapitalbezogene Rechtsformen streng unterschieden: Der Einzelkaufmann, die Offene Handelsgesellschaft und die Komplementäre von Kommanditgesellschaft und Kommanditgesellschaft auf Aktien bildeten die Risikounternehmer im Sinne Hamers; die Organträger der auf dem Recht eingetragener Vereine basierenden Aktiengesellschaft und Gesellschaft mit beschränkter Haftung waren im Sinne Hamers Gehaltsunternehmer.⁴¹

Im Zentrum der Personalwirtschaft steht die sie erfüllende Person des Risikounternehmers, der auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt und mit seinem ganzen Vermögen haftet. Der Gehaltsunternehmer als Organ der Kapitalwirtschaft, die nur auf dem Stammkapital beruht, handelt im Namen und auf Rechnung der Kapitalgesellschaft, die nur – ohne Regress auf den Gehaltsunternehmer - mit ihrem Kapital haftet. Risikounternehmer versuchten deshalb schon früh nach Möglichkeiten, ihre persönliche Haftung einzuschränken. Als Beispiele dienen die innovativen Rechtsformen der GmbH & Co. KG⁴² und der GmbH & Co. KGaA⁴³ zur Beschränkung der Vollhafterfunktion des Komplementärs auf das Stammkapital der an dessen Stelle tretenden GmbH oder durch Gründung einer Einmann-GmbH bzw. Einmann-AG.

³⁹ Zitiert in: Hamer (1988), 43

⁴⁰ Hamer (1984), 34 ff,

⁴¹ Zu den einzelnen Rechtsformen vgl. Klunzinger (1999)

⁴² Reichsgericht-Urteil vom 4.7.1922, zitiert in: Binz (1992), 8, der auch die GmbH & Co.KG erläutert

⁴³ Bundesgerichtshof-Urteil vom 24.2.1997, zitiert in: Krüger, D. (1999), 311; zur Konstruktion der GmbH & Co. KGaA vgl. Hartel (1996)

Die Haftungsbeschränkung trat aber nur bedingt in Kraft, weil Banken als Kreditgeber zusätzlich die persönliche Haftung als Sicherheit verlangen. Auch die für Gehaltsunternehmer zunächst geltende Haftungsverschonung ist durch Gesetze aufgeweicht worden. So besteht Schadensersatzpflicht u.a. im Falle verzögerter Insolvenzanmeldung, Lohnsteuer- oder Sozialversicherungszahlungen.⁴⁴ Weitere Haftungstatbestände zeichnen sich als Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts auch in Deutschland ab.⁴⁵ Wie eben gezeigt lässt sich die von Hamer gewählte idealtypisch strenge Dichotomisierung in der Praxis nicht voll aufrechterhalten. Dies gilt im Prinzip auch für in Abschnitt 2.3.5 folgenden weiteren Gegenüberstellungen, ohne dass deshalb die tendenziellen Aussagen zum jeweiligen Profil der beiden Unternehmertypen voll infragegestellt sein müssen. Hamer begründet seine Theorie der von der Kapitalwirtschaft wesensverschiedenen Personalwirtschaft bzw. Mittelstandsökonomie argumentativ im Kontext der ökonomischen Theorie, in dem er die Modellfigur des homo oeconomicus für Gehaltsunternehmer eher für geeignet hält, weil jene ihre Entscheidungen gegenüber den Aufsichtsgremien „rational-ökonomisch“ zu begründen hätten. Die Risikounternehmer hingegen folgten ihren „subjektiv-ökonomischen“ Entscheidungen, die sie aus ihrer Person und ihren persönlichen Lebensumständen begründeten.⁴⁶ Hamer stützt seine Aussagen auf empirische Untersuchungen, die als Hauptmotiv der Selbständigen den „subjektiven Nutzen“ anstelle objektiv-messbaren finanziellen Erfolgs ergaben.⁴⁷

Die weitere Verwendung des von Hamer geprägten Begriffs ‚Personalwirtschaft‘ als Synonym für ‚Mittelstandsökonomie‘ ist angesichts des von Schanz gleichlautend mit „Personalwirtschaft“ definierten Teilbereichs der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit „lebendiger Arbeit“ befasst, nicht sinnvoll, zumal sich diese gleichermaßen auf mittelständische wie große Unternehmen erstreckt.⁴⁸ Auch wird ‚Personalwirtschaft‘ häufig gleichbedeutend mit „Personalwesen“ oder „Personalmanagement“ und ähnlichen Begriffen verwendet.⁴⁹ Da die Person des Unternehmers – und wie noch zu zeigen sein wird – überhaupt die Personen im Zentrum mittelständischen Verständnisses von Unternehmen und Unternehmensführung stehen, ist es näherliegender, anstelle von ‚Personalwirtschaft‘ vom ‚**personalen Unternehmen**‘ zu sprechen. Da im Großunternehmen höhere Begründungs- und Kontrollzwänge gegeben sind, lässt sich als Pendant zu ‚Kapitalwirtschaft‘ in Anlehnung an Albach / Bock / Warnke der Begriff ‚**formales Unternehmen**‘ verwenden.⁵⁰

Hamers aus der Beobachterperspektive gewonnenen Relativierungen der ökonomischen Theorie lassen sich durch teilnehmerperspektivische Erfahrungen des Verfassers unter Rekurrerung sozialwissenschaftlicher Konzepte fortentwickeln. In Anlehnung

⁴⁴ Vgl. Verspay / Sattler (2000), 66 f.

⁴⁵ Vgl. Lanfermann / Maul (2002), 1725 ff.; zu weiteren Tatbeständen vgl. Sieg (2002), 1759 ff.

⁴⁶ Hamer (1984), 52 ff.

⁴⁷ Vgl. Thuringia-Studie (1978), Schmolders (1978), Hederer (1971)

⁴⁸ Schanz (2000a), 31 f.

⁴⁹ Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 2964 f.

⁵⁰ Albach/Bock/Warnke (1985), 54 sprechen vom Übergang „personaler zur formalen Führung“

an Knut Bleichers integriertem Managementansatz lassen sich vier Unterscheidungsfelder definieren, in denen die unterschiedlichen Ausprägungen von Risiko- und Gehaltsunternehmer aufeinandertreffen:

- Unternehmensverfassung (Corporate Governance)
- Unternehmenskultur
- Unternehmensstruktur
- Unternehmensstrategie bzw. strategische Unternehmensführung und Personalarbeit

Diese Unterscheidungsfelder⁵¹ stehen in einem bestimmten Bezug untereinander: Die „Unternehmensverfassung“ als „Trägerin der Unternehmenspolitik“ ergibt die Basis für die unterschiedliche Stellung von Risiko- und Gehaltsunternehmer.⁵² Diese wird heute unter dem Begriff ‚Corporate Governance‘ als „Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ aufgrund internationaler Bestrebungen weitergefasst.⁵³ An den ‚harten‘ Aspekt nur selten zu verändernder Unternehmensverfassung anknüpfend, ermöglicht die ‚weiche‘ Unternehmenskultur Entwicklungsspielräume. Der von Alfred Chandler an empirischen Beispielen u.a. von General Motors generierte Zusammenhang „Structure follows strategy“⁵⁴ legt eine thematische Bevorzugung des Unterscheidungsfelds Strategie vor Struktur nahe. Im mittelständischen Kontext kommt es jedoch häufig zu einer anderen Reihenfolge, die man analog mit ‚Structure determines Strategy‘ charakterisieren könnte.⁵⁵

Vor der Vertiefung und Fortentwicklung des Ansatzes von Hamer in den vier Unterscheidungsfeldern kommen zunächst dessen originäre Unterscheidungen zum Tragen.

4. Personal und formal geführte Unternehmen

Wesentliches Merkmal mittelständischer Unternehmen ist die personale Führung durch den Risikounternehmer. Fällt dieser aus, dann verliert – so Eberhard Hamer - das Unternehmen an „Initiativkraft“, „Schwung“ und „Richtung“. Im Gegensatz zum Gehaltsunternehmer im Großbetrieb ist er nicht nur für ein Ressort verantwortlich, sondern für das Ganze, ist somit Generalist.⁵⁶

Die auf den nächsten Seiten folgenden Abbildungen 9 bis 13 geben basierend auf Hamer die Besonderheiten ‚personaler‘ im Gegensatz zur ‚formalen‘ Unternehmens-

⁵¹ Vgl. insb. Bleicher (1992), 68 ff.; auch die „zentrale(n) Ansatzpunkte struktureller Führung: Kultur, Strategie, Organisation...“ von Wunderer (2001), 6 sowie das „Organisationsverständnis“ von Petersen (2003), 333 ff., der „Organisationskultur, Organisationsstruktur und –strategie“ unterscheidet, waren für die gewählte Strukturierung Vorbild

⁵² Bleicher (1992), 83

⁵³ Werder (2001), 2

⁵⁴ Müller-Stewens / Lechner (2001), 9

⁵⁵ Bleicher (1992), zu Unternehmensverfassung u. -kultur ebd., 83, zu normatives Management, ebd., 69, zu strategischem Management ebd., 70 f.

⁵⁶ Hamer (1987), 129

führung idealtypisch stichwortartig wieder.⁵⁷ Ohne Wertung, welche der skizzierten Arten der Führung der Vorzug zu geben wäre, sieht Hamer aufgrund empirischer Untersuchungen, dass in der mittelständischen Unternehmenspraxis die personale Führung erfolgreicher verläuft und damit die für diese Betriebsform die angemessenere und richtigere ist.⁵⁸

Anzumerken ist, dass sich die Kontrastbildung Hamers bezüglich ‚personal‘ manchmal zu stark an kleineren Unternehmen orientiert, so dass mittlere Unternehmen nicht immer zutreffend charakterisiert sind. So werden viele mittlere Unternehmen auch als Kapitalgesellschaft geführt und die Wirkung ins Private ist besonders bei den ersten Adressen oft nicht mehr gegeben. Auch ist das Personal zwar immer noch an wichtigen Stellen nicht so leicht entbehrlich, aber generell nimmt mit der Größe auch die Ersetzbarkeit von Personen zu.

Liegt eine Kapitalgesellschaft vor, dann gilt auch für mittlere Unternehmen, dass die damit verbundenen formalen Bestimmungen einzuhalten und bei Entscheidungen zu berücksichtigen sind, so dass die betriebliche Zweckmäßigkeit etwas mehr zurückstehen muss. Im mittleren Unternehmen macht der Unternehmer nicht mehr jede Einstellung selbst, behält sich oft aber eine Letztentscheidung vor. Für Mitarbeiter bleibt er jedoch meist noch unmittelbar ansprechbar. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad kann vereinzelt auch in mittleren Unternehmen groß sein. Mit der zunehmenden Größe wird der Unternehmer auch seine nächste Ebene mehr konsultieren, so dass diese totale Souveränität wie sie in den Abb. 5 bis 7 ausgedrückt ist, nicht mehr uneingeschränkt gegeben ist. Auch braucht es oft Fachqualifikationen, die der Unternehmer nicht hat und die erwähnte Stärke der Persönlichkeit alleine nicht ausreicht. Bei mittleren Unternehmen übt oft ein Beirat Kontrollfunktionen aus, so dass auch die Führung einer Kontrolle unterliegt.

⁵⁷ Die Kriterien (linke Spalte) wurden vom Verf. erarbeitet; die Stichworte der mittleren und rechten Spalte stammen wörtlich oder sinngemäß von Hamer (1987), 129 ff., vom Verf. getroffene Ergänzungen sind in kursiv. Zur Vertiefung anderer Eigenarten des Mittelstands in Bezug auf Finanzierung, Marketing, Produktion und Leistung, Organisation und Rechnungswesen sei auf die Literatur verwiesen: Hamer (1987), 139 ff., Mugler (1998) und Pfohl (Hrsg.)(1997)

⁵⁸ Vgl. Hamer (1987), 137

Abbildung 5: Führung als Institution nach Hamer

Führung als Institution:	Personal	Formal
• Rechtsgrundlage:	<i>Eigenverwaltung eigenen Eigentums</i> , basierend auf eigenem dauerndem Recht	Fremdverwaltung fremden Eigentums, basierend auf abgeleitetem Recht auf Zeit
• Erfolgs-/Misserfolgswirkung	auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko mit voller Wirkung ins Private	auf fremde Rechnung und auf fremdes Risiko mit nur begrenzter Wirkung ins Private
• Entbehrlichkeit	unenbehrlieh	austauschbar
• Berücksichtigung persönliche Interessen	Betrieb wird persönlichen Zielen untergeordnet	Betrieb wird sachlichen Interessen untergeordnet
• Unabhängigkeit der Führung	ohne Kontrolle	unter Kontrolle
• Führungsstil	direkte, persönliche Vorbildführung	indirekte, von der Mehrzahl der Mitarbeiter hierarchisch getrennte, institutionelle Vorgesetztenführung
• Führungskontakt	weitgehend unbürokratisch durch Gespräch und mündliche Anweisung	bürokratisch durch schriftliche Vorbereitung einer Entscheidung und deren indirekte, schriftliche Weitergabe
• Führungssouveränität	zentral, total, unbestritten	partiell (Teilsouveränität)
• Führungskonzentration	in einer Person: Generalist	geteilt: Spezialisten
• Dominierende Qualifikation	Führungsqualifikation Führungsstärke bestimmt durch Stärke der Persönlichkeit	Fachqualifikation Führungsstärke bestimmt durch Fachqualifikation
• Gesamtverantwortung	beim Risikounternehmer	beim Kollegialorgan des Vorstandes
• Entscheidungsbasis	Emotionalität möglich	Verpflichtung zu kontrollfähiger Rationalökonomik

Quelle: Nach Hamer (1987), 129 ff. u. 160 ff.; *Anmerkungen in kursiv v. Verf.*

Abbildung 6: Führung als Prozess nach Hamer

<i>Führung als Prozess:</i>	Personal	Formal
• Willensbildung	einheitlich, ungeteilt, für alle Fälle, sofort vollziehbar	institutionell, langwierig, Stabsvorbereitet einzeln, kollegial
• Formalisierung	mündlich, direkt, jederzeit	formal, bürokratisch
• Stil	patriarchalisch	kollegial-hierarchisch
• Einheitlichkeit	Einheit von Entscheidung, Ausführung, Willenssicherung	Entscheidungs- und Ausführungskompetenz hierarchisch getrennt
• Flexibilität	Einheit von Entscheidungsträger und –prozess erlaubt jederzeitige Änderung	Änderungen bedürfen hierarchischer Mitwirkung und neuer Entscheidungsbildung
• Systematik	Unsystematik und Intuition möglich	Systematisch und betriebswirtschaftlich genau
• Orientierung	betriebliche Zweckmäßigkeit	Regel- /Ordnungsmäßigkeit
Quelle: Nach Hamer (1987), 129 ff. u. 160 ff.		

Abbildung 7: Führung als Funktion nach Hamer

<i>Führung als Funktion:</i>	Personal	Formal
• Entscheidungsfähigkeit	jederzeit entscheidungsfähiger, -bereiter und -kompetenter, da ohne Entscheidungskontrolle	da mit Entscheidungskontrolle und mit Abstimmung im Kollegium bzw. mit Genehmigung des Aufsichtsorgans entscheidungsgewählter
• Verhalten bei Störungen im Unternehmen	Beseitigung alleine und sofort	beschränkte Kompetenz des Fachvorstands, Achtung der Hierarchie: nur bedingt zur Beseitigung zuständig
• Zielkoordination	unproblematisch	zielkonfliktär
• Machtkämpfe	beim Alleinunternehmer ausgeschlossen, ohne Zielirritationen und ohne Reibungsverluste	häufige Machtkämpfe, Intrigen, Positionsgesichtspunkte: Zielabweichungen und Reibungsverluste
• Fristigkeit der Planung	eher kurz- und mittelfristig	eher langfristig, Ausrichtung nach langfristigen Plänen
• Grundhaltung	vorwiegend taktisch, weniger strategisch; gefragt ist der Taktiker; in mittleren Unternehmen ist ebenfalls mehr der Stratege gefragt	unerlässlich strategisch, gefragt ist der Stratege
Quelle: Nach Hamer (1987), 129 ff. u. 160 ff.		

In Abhängigkeit von der Führung unterscheidet sich auch das Personalwesen (siehe Abb. 8).

Abbildung 8: Personalwesen nach Hamer⁵⁹

Personalwesen:	Personal	Formal
<ul style="list-style-type: none"> • Personalauswahl/-einstellung 	Im Kontakt mit dem Unternehmer, häufig erfolgt Auswahl durch ihn	verselbständigt Personalressort, hierarchisch gegliedert, oft mit Vertrauensleuten der Gewerkschaften besetzt,
<ul style="list-style-type: none"> • Direktkontakt 	Direktkontakt möglich und erwünscht	Direktkontakt ausgeschlossen, Betreuung durch untergeordnete Stellen; Vorstand keine vertraute Person, sondern Institution
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstvertretung 	Mitarbeiter können selbst zum Chef, müssen sich darin nicht vertreten lassen	Repräsentationsprinzip vorherrschend, Arbeitnehmer werden durch Betriebsräte vertreten
<ul style="list-style-type: none"> • Gewerkschaftlicher Organisationsgrad 	gering	hoch
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverhältnis 	persönlich	sachlich, formalisiert
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit 	höher: Sinn der eigenen Leistung an Gesamtleistung erkennbar; es komme auf jeden an; als unentbehrlich erlebt, höher motiviert	niedriger: Arbeitsteilung führt zu Unüberschaubarkeit; meist einfache, repetitive Tätigkeit führt zu Abstumpfung und Frustration
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur Selbstverwirklichung 	höher	niedriger
<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten im wirtschaftlichen Abschwung 	auch im Abschwung wird versucht, Leute zu halten, oft unter Opfern, auch wegen der schwierigen Ersetzbarkeit	Rentabilitätsorientierung überwiegt, Entlassungen sind normal
<ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegsmöglichkeiten 	leichter und schneller Verantwortung übernehmbar, aber dann geringere Aufstiegschancen	Aufstieg und Weiterbildung im Großunternehmen günstiger
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil qualifizierter Arbeitnehmer 	relativ höher	relativ niedriger
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsbereitschaft 	Mittelstand ist „Ausbilder der Nation“	überwiegend ungelernete und angelernte Kräfte

Quelle: nach Hamer (1987), 160 ff.

Vor- und Nachteile personaler Unternehmensführung, wie sie von Hamer in der Praxis festgestellt wurden, werden in Abbildung 9 einander gegenüber gestellt.

⁵⁹ Hamer (1987), 160 ff.

Abbildung 9: Vor- und Nachteile personaler Unternehmensführung nach Hamer

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlichkeit der Willensbildung • Entscheidungsbefugnis zentralisiert • unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen • Schnelligkeit der Entscheidungen • Flexibilitätsvorteil • unbürokratische Unternehmensführung • personale Zielsetzung möglich • keine Intrigen und Machtkämpfe 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung des Alleinunternehmers • Familienrücksichten • persönliche Unternehmerschwäche nicht ausgleichbar • Nachfolgeproblem • unzureichende Aufgabendelegation • mangelnde kaufmännische Ausbildung und Fortbildung • mangelnde strategische Orientierung und Mangel an Planungsmethoden • unzureichende Information • Gefahr des Präferenzenwechsels⁶⁰
<p>Quelle: Nach Hamer (1987), 137</p>	

5. Unternehmensverfassung (Corporate Governance)

Im Gegensatz zum zweigliedrigem US-amerikanischen Boardsystem sieht das deutsche Aktiengesetz eine dreigliedrige Struktur vor: Aktionärsversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand. Im Prinzip gilt dieses Muster für alle mittelständische Unternehmen, auch in der Rechtsform der GmbH oder der Personengesellschaft: Gesellschafter, Aufsichtsorgan, Geschäftsführer. Im Falle des Einzelkaufmanns werden Geschäftsführungs- und Gesellschafterfunktionen in Personalunion wahrgenommen. Oft nehmen Gesellschafter ihre originäre Rolle und die Rolle der Aufsicht wahr. In größeren mittelständischen Unternehmen nimmt die Aufsichtsfunktion vielfach ein Beirat wahr, der in seinen Befugnissen wie ein Aufsichtsrat gestellt sein kann. Da diese per Satzungsrecht frei gestaltet werden können, gibt es im Extremfall auch Beiräte ohne jegliche Befugnisse mit reinen Beratungsfunktionen. Ab einer Unternehmensgröße von 500 Arbeitnehmern ist ein Aufsichtsrat im Sinne des Aktiengesetzes auch für eine GmbH zwingend (§ 77 BetrVG 1952), ab 2000 für eine GmbH&Co.KG (§§ 1 u. 4 MitbestG).

Das Thema Corporate Governance gewinnt auch im Mittelstand an Aktualität, da mangels Nachfolge immer mehr Risikounternehmer durch Gehaltsunternehmer abgelöst werden. In der Person des Risikounternehmers waren die Interessen des Unternehmens, des Unternehmers und der Gesellschafter gebündelt. Durch die Übertragung der Unternehmensführung auf einen Gehaltsunternehmer kommt es zu einer Aufspaltung und Schwerpunktverlagerung in:

⁶⁰ Die Gefahr liegt darin, dass der Unternehmer andere Lebensziele als das Unternehmen höher gewichtet und infolge dessen das Unternehmen zu kurz kommt, ausführlich Hamer (1984), 124 ff.

- (a) Interessen der Gesellschafter
- (b) Interessen der Aufsichtsorgane
- (c) Interessen des Gehaltsunternehmers

(a) Die Gesellschafter – zuvor durch intensives Tätigsein im und für das Unternehmen geprägt – beginnen sich vom Unternehmen zu lösen. Es treten dabei die originären Interessen eines Gesellschafters stärker hervor. Die Frage nach dem Unternehmenswert – dem Shareholder Value – kommt umso stärker hervor, wenn Verkaufs- oder Fusionsabsichten vorliegen. Tendenziell zunehmend ist dies bei Gesellschaftererben der Fall, denen der personale Bezug zum Unternehmen fehlt.

(b) Die Aufsichtsorgane gewinnen oft erst durch das Abtreten eines dominanten Risikounternehmers an Bedeutung. Familienvertreter sehen vielfach die Interessen ihres Stammes als vorrangig. Familienfremde vertreten oft die Interessen eines Stammes, haben aber zusätzliche Interessen, weil sie beispielsweise als Berater auch das Unternehmen – sprich den Gehaltsunternehmer - beraten.

(c) Die Gehaltsunternehmer haben natürlich das Interesse, während der begrenzten Zeit so viel wie möglich zu verdienen und sich womöglich mit Aufsichtsorganmitgliedern und wesentlichen Gesellschaftern zu arrangieren. Was nach ihrer Zeit kommt, muss nicht in ihrem primären Interesse liegen.

Die bisherigen Unternehmer geben faktisch Verfügungsrechte an die Gehaltsunternehmer ab, die sie mangels Wissen nicht mehr selbst ausüben können. Nach der Agency-Theorie kommt es zu einer „asymmetrischen Informationsverteilung“ zugunsten des Gehaltsunternehmers. Gesellschafter haben zwar die rechtliche Verfügungsmacht, verlieren aber in der täglichen Praxis an tatsächlicher Verfügung. Diese liegt in erster Linie beim Gehaltsunternehmer und sekundär beim Aufsichtsorgan.⁶¹

Die Unternehmensverfassung ist Basis für die ‚Gewaltenteilung‘ im Unternehmen. Den Verfassungsorganen obliegt es, die grundlegende Richtung des Unternehmens – den strategischen Rahmen - zu bestimmen (siehe 2.2.2.3). Der Risikounternehmer per se vereinigt diese Gewalten in seiner Person, während der Gehaltsunternehmer anderen Organen gegenüber rechenschaftspflichtig und in seinen Entscheidungsspielräumen deutlich eingeschränkter ist. Der Risikounternehmer führt Gesellschafter-, Aufsichts- und Lenkungsfunktionen in Personalunion. Entsprechend hoch ist seine Identifikation mit dem Unternehmen. Diese Identifikation scheint typisch für Familienunternehmen zu sein. Berthold Leibinger beschreibt dies wie folgt:

⁶¹ Es kommt dabei auch zu „Opportunitätskosten“ in der Form, dass Gewinne nicht erzielt werden, weil Gehaltsunternehmer nicht die selben Risiken eingehen, die ein Risikounternehmer eingegangen wäre, Schanz (2000b), 133 ff.

„Many of these firms...are family run. The connection between the companies and the families that own them is extraordinary close. The willingness to stay with the business through the highs, but also the lows, is considerable. When times are hard, the families are in many cases prepared to put aside thoughts of shareholder value.”

Leibinger (2002), 35 f.

Die sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen übt anscheinend eine Art ‚Anziehungskraft‘ aus, die auch die Identifikation von Mitarbeitern, aber auch von Kunden erhöht. Die Loyalität des einen erzeugt wechselseitig die Loyalität des anderen. Frederick Reichheld hat in empirischen Untersuchungen gefunden, dass der Unternehmenserfolg im wesentlichen von der Loyalität der Kunden abhängt, die wiederum auf der Loyalität der Mitarbeiter basiert, die ihrerseits durch die Loyalität der Investoren gestützt wird.⁶² Entwickeln Mitarbeiter eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, dann ist dies ganz im Sinne des Risikounternehmers und wird entsprechend gewürdigt und verstärkt. Da Gehaltsunternehmer normalerweise nicht am Unternehmen beteiligt und nur auf Zeit engagiert sind, ist eine Identifikation in diesem Ausmaß eher die Ausnahme. Diese sehr unterschiedliche Ausgangslage von Risiko- und Gehaltsunternehmer findet seine Fortsetzung im ‚weichen‘ Aspekt der Unternehmenskultur.

6. Unternehmenskultur

Zu Beginn der achtziger Jahre rückte das Thema Unternehmenskultur in den Brennpunkt der Managementwissenschaft. In der Untersuchung des Phänomens ‚Unternehmenskultur‘ als einem System von im Unternehmenskollektiv gelebten Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen trat rasch der prägende Einfluss der Gründerunternehmer und ihrer Nachfolger hervor. Gegründet wird ein Unternehmen in der Regel von einem personalen Unternehmer. Seine Einstellungen, Grundannahmen und Verhaltensweisen werden vom Mitarbeiterkollektiv internalisiert und wie selbstverständlich an Neuankömmlinge weitergegeben. Die hinter den oberflächlich wahrnehmbaren Äußerungen einer Kultur verborgenen Grundannahmen („Basic Assumptions“)⁶³ über die Beziehungen zur Umwelt und im Umgang miteinander erschließen sich neu hinzukommenden Kulturmitgliedern - wenn überhaupt – erst mit der Zeit und meist nur unvollständig. Dabei ist für neue Kulturmitglieder von großer Bedeutung, rasch die „impliziten, ungeschriebenen Gesetze“ (das „Insider-Spiel“) zu erlernen, „wie man im Unternehmen überleben und erfolgreich sein kann“.⁶⁴ Ohne tiefer auf die Unternehmenskulturthematik einzugehen, die an anderen

⁶² Reichheld (1997); diesen Zusammenhang, den Reichheld „Loyalitätseffekt“ nennt, hat der Verf. in der mittelständischen Praxis häufig vorgefunden, im positiven wie im negativen Fall. Interessanterweise verfolgen Vertreter des Großkapitals wie Warren Buffet und die Familie Quandt eine auffallend loyale Investoren-Strategie – mit außerordentlichem Erfolg: Lowenstein (1995) u. Jungbluth (2002)

⁶³ Schein (1997a), 21 f.

⁶⁴ Shapiro (1996), 83

Stellen ausführlich behandelt wurde,⁶⁵ erscheint hier zweierlei von Bedeutung: erstens, dass eine Unternehmenskultur von einem personalen Unternehmer und nicht von einem Gehaltsunternehmer geprägt wird und zweitens, dass sich das Zusammenwirken von drei Subkulturen unter einem personalen Unternehmer anders entwickelt als unter einem Gehaltsunternehmer.

Zu erstens: Edgar Schein unterscheidet „Leadership“ von „Management“, indem er darauf abstellt, dass Leader Kultur schaffen oder verändern, während Manager mit und in dieser Kultur leben.⁶⁶ Schein sieht als besonders kulturprägend an, was am meisten stabil und am wenigsten formbar ist: „...culture refers to those elements of a group or organization that are most stable and least malleable.“⁶⁷ Im Mittelstand sind dies in der Regel die personalen Unternehmer, die im Vergleich zum Großbetrieb sehr lange Zeit führen. Zwanzig Jahre und mehr sind keine Seltenheit.⁶⁸ Sie sind folglich viel stärker das, was man „personenbezogene Führer“ nennt, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Gehaltsunternehmer sind eher die Manager, denen die „Führung von Organisationen“ obliegt.⁶⁹ Die von ihnen geprägte Kultur verleiht Risikounternehmern so etwas wie ‚Allgegenwärtigkeit‘ und verleiht ihnen Nimbus, auch wenn sie nicht unbedingt als „charismatische Führer“ geboren sind.⁷⁰ Aufgrund der Machtfülle und des dadurch möglichen „interaktionellen Eingreifens“ in der Setzung personaler Akzente⁷¹ erscheinen sie als „Great Man“ oder „Great Woman“, ohne es in Wirklichkeit sein zu müssen.⁷² Gehaltsunternehmer als Manager orientieren sich mehr am „strukturellen und institutionellen Aspekt“ der Führung, die als „Distanzführung“ nicht unmittelbar, sondern indirekt „Artefakte lenkt (z.B. Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systeme).“⁷³ Im bislang personal geführten Unternehmen kommt dies als sachlich-distanzierte ‚Kälte‘ bei den Mitarbeitern an. Aufgrund der vermehrten Rechenschaftspflicht des Gehaltsunternehmers ist ein Hang zur Kontrolle naheliegend und ausgeprägter, während der Risikounternehmer mehr Vertrauen riskieren kann.⁷⁴

Zu zweitens: Auf die Frage, warum es vielen Unternehmen nicht gelingt, das „Lernen zu erlernen“ und „Neuerungen“ umzusetzen, führt Schein aus, dass das damit zu tun hat, dass es in ‚jedem Unternehmen drei spezifische Subkulturen gibt, von denen ursprünglich zwei ihre Wurzeln außerhalb des Unternehmens haben und ihren besonderen Voraussetzungen unterliegen.“ Gemeint sind damit die „Kultur der

⁶⁵ Im Überblick: Staehle (1999), 497 ff., Scholz (2000), 790 ff.; im Konzept integrierten Managements: Bleicher (1992), 154 ff. und (1997), 3927; ein exponierter Vertreter ist Schein (1997a, 1997b) u. 3.1.2.3, siehe auch 4.2.8

⁶⁶ Schein (1997a), 5 differenziert zwischen Leader und Manager oder Administrator (hier vereinfacht nur als Manager wiedergegeben); eine ähnliche Unterscheidung trifft Kotter (1990)

⁶⁷ Schein (1997a), 5

⁶⁸ Vgl. Simon (1996), 185 f.

⁶⁹ Mugler (1998), 94 ff.

⁷⁰ Neuberger (2002), 142 ff.

⁷¹ Neuberger (2002), 48

⁷² Z.B. Neuberger (2002), 189

⁷³ Neuberger (2002), 48

⁷⁴ Vgl. die Gegenüberstellung von ManagerInnen und FührerInnen von Neuberger (2002), 49 f.

Arbeitnehmer“ und die „Kultur der Techniker“.⁷⁵ Unter „Kultur der Arbeitnehmer“ (kurz: Operative) versteht Schein die operativ im Unternehmen Tätigen. Im Sprachspiel deutscher Unternehmen sind dies die Arbeiter und einfachen Angestellten.⁷⁶ Zur „Kultur der Techniker“ (kurz: Techniker) zählen die für die unternehmensspezifischen „Schlüsseltechniken“ zuständigen „Designer“ und „Technokraten“. Beispiele hierfür sind die Entwicklungs-Ingenieure für Produkte und Verfahren oder EDV-Professionals. Auch Betriebswirte können als Techniker auftreten.⁷⁷ In der Informations- und Wissensgesellschaft können die von Schein als Techniker benannten Berufsgruppen zu einem großen Teil mit den von Peter Drucker generierten „Wissensarbeitern“ gleichgesetzt werden.⁷⁸ Sowohl die Operativen als auch Techniker sehen sich als „Angehörige ihres Berufsstandes an, mögen sie auch weltweit verstreut sein.“ „Schließlich hat jedes Unternehmen seine Geschäftsführung – einen Vorsitzenden und dessen unmittelbare Untergebenen; mit ihnen rückt die ‚Kultur der Führungskräfte‘ (kurz: Leitende) ins Bild.“⁷⁹

Diese „drei berufsbezogenen Subkulturen“ kommen nach Schein wegen ihrer „unterschiedlichen Ansichten ...einander oft in die Quere“.⁸⁰ „In einer Kultur vereinen sich geheime Grundansichten darüber, wie die Welt ist und wie sie sein sollte. Diese Ansichten werden von einer Gruppe Menschen geteilt und bestimmen deren Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und, bis zu einem gewissen Grad, auch ihr Verhalten.“⁸¹

Die Operativen erleben täglich, dass es nicht ohne sie geht. Techniker erleben in ihrer perfekten Welt Operative als Störquellen, die es zu reduzieren oder auszuschalten gilt. Ihr Ziel ist die Automatisierung, die aber oft genug dann doch noch nicht funktioniert. Die Operativen müssen dann die Mängel der Technik beheben. Führungskräfte neuer Prägung stehen der Sicht der Techniker näher, haben aber gleichzeitig ein wachsendes Kontrollbedürfnis, weil sie aufgrund des Bildungsgefälles gegenüber den Operativen, diesen nicht zutrauen, das Richtige zu tun. Ihr zentralistisch orientiertes Kontrollbedürfnis wiederum steht im Gegensatz zur Tendenz der Techniker zu verteilten Systemen, die deren Perfektionsvorstellungen besser entsprechen.

⁷⁵ Schein (1997b), 61; Gehaltsunternehmer wie generell die von extern kommenden Leitenden haben auch ihre Wurzeln außerhalb, nur familienangehörige Risikounternehmer innerhalb

⁷⁶ Der Begriff „Arbeitnehmer“ bezieht sich nach deutschem Verständnis auf alle Angestellten und Arbeiter, ausgenommen sind Organträger wie Vorstände oder Geschäftsführer § 5 (1) ArbGG bzw. § 5 (2) BetrVG. Arbeitsrechtlich zählen die hier definierten „Techniker“ hingegen auch zu den Arbeitnehmern, ebenso die „Leitenden“ soweit sie keine Organträger sind, allerdings mit einer Sonderstellung gem. § 5 (3) BetrVG

⁷⁷ Betriebswirte sind wie Ingenieure „Technologen“, die eine „anwendungsbezogene Umformung der Theorie“ betreiben, Chmielewicz (1979), 182; in mittelständischen Industrie-Unternehmen finden sich in der Regel mehr Ingenieure als Betriebswirte

⁷⁸ Drucker (1998), 11; nach Drucker gehören den Wissensarbeitern im Gegensatz zu den Arbeitern ihre Produktionsmittel selbst, weil sie diese in ihren Köpfen tragen und beliebig an anderen Arbeitsplätzen einsetzen können

⁷⁹ Schein (1997b), 61

⁸⁰ Schein (1997b), 62

⁸¹ Schein (1997b), 63 f.

Bezeichnend ist - wie Schein feststellt -, dass Unternehmensgründer oder aus der Unternehmerfamilie stammende Chefs, also personale Unternehmer *anders* als ihre familienfremden Nachfolger eine höhere Wertschätzung gegenüber den Operativen und eine differenzierte, weniger abhängige Haltung zu den Technikern einnehmen. Formale Unternehmer festigen hingegen Hierarchie als „das Maß für Status und Erfolg und das wichtigste Instrument zur Behauptung und Kontrolle.“ Über den Aufstieg in der Hierarchie gehen aber der „innere Wert von menschlichen Beziehungen und von Gemeinschaft verloren.“ „Menschen sind [dann] ein notwendiges Übel, nicht [mehr] Wert an sich.“ Es entwickelt sich das Ideal des „gutgeölten Unternehmen[s]“, das „keiner Menschen, sondern nur vertraglich strikt geregelter Tätigkeiten“ bedarf.⁸² Es zeichnet sich bereits im Kontext der Unternehmenskultur eine differente Haltung zur Hierarchie ab, die sich auch unterschiedlich in der Unternehmensstruktur (siehe Abschnitt 2.3.8) niederschlägt.

Diese von Schein in US-amerikanischen Unternehmen festgestellte Beziehung der drei Subkulturen (im Kontext dieser Arbeit sind es die Leitenden, Operativen und Techniker) gilt m.E. grundsätzlich auch noch in deutschen mittleren Unternehmen. Vor allem in West-Deutschland ist jedoch schon seit längerem eine Verschärfung der Konflikte zwischen den drei Subkulturen eingetreten. Die historisch gewachsene höhere Wertschätzung der Operativen durch personale Unternehmer (siehe insbesondere 3.1.2.3) hat in Deutschland durch eine Überteuerung des Faktors Arbeit eine andere Entwicklung genommen.⁸³ Auch die mittleren Unternehmen substituierten den Faktor Arbeit durch höheren Kapitaleinsatz. Im Jahr 2000 war nach OECD-Angaben die Arbeitsmenge pro Kopf der Bevölkerung in den USA zwar um vierzig Prozent höher als in Deutschland. Bezogen auf den Einsatz in Arbeitsstunden zeigt sich jedoch, dass die Produktivität (Leistung pro Stunde) in Deutschland gegenüber den USA höher ist.⁸⁴ In den USA konnte aufgrund (viel) niedriger Löhne mit viel mehr Mitarbeitern mit geringerer Kapitalintensität die erforderliche Leistung erbracht werden mit der Folge, dass dort im Gegensatz zu Deutschland sogar neue Arbeitsplätze hinzukamen, wohingegen in Deutschland Arbeitsplätze abgebaut wurden.⁸⁵ Die hohe Stunden-

⁸² Schein (1997b), 67; Einf. in Klammern, J.G.

⁸³ Diese setzte in den 1970er-Jahren mit rasant hohen Lohnzuwachsen ein und erhielt mit der Einführung der 35-Stundenwoche in den 1990er-Jahren einen weiteren Schub, vgl. Miegel (2005), 153 ff.; problematisch erweist sich die geringe Spreizung von unteren Tarifgruppen zum sog. Facharbeiterecklohn. Der angelernte Nichtfacharbeiter kostet annähernd soviel: nur 15 % weniger im Holz-Kunststofftarif, nur 25 % weniger im alten Metalltarif (Information durch RA Gerhard Koch, Geschäftsführer des Verbandes der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz, Neustadt)

⁸⁴ Vgl. Miegel (2005), 124. Neubäumer (2000), 152 ff. analysiert, dass im Zeitraum 1970 bis 1997 das Arbeitsangebot in USA um 65 % gegenüber nur 14 % in der BRD gewachsen, während die Beschäftigung um 73 % gegenüber 10 % in der BRD gestiegen ist. Während die Arbeitszeit in der BRD zurückgegangen ist, hat sie in den USA noch zu genommen. In der BRD kam es zu einer starken Zunahme der Arbeitsproduktivität pro Stunde – etwa 3,7 mal soviel wie in USA. Neubäumer erklärt dies mit einer Ausweitung des Kapitalstocks und bestätigt damit Miegels These, dass die relativ stärkere Zunahme der Wissensarbeiter vom Zuwachs des Kapitalstocks abhängt und es so zu einer Verdrängung von Arbeit durch Kapital kommt

⁸⁵ Vgl. Miegel (2005), 123

produktivität in Deutschland basiert auf höherer Kapitalintensität, die wiederum ein Mehr an Wissen voraussetzt, die zur Konstruktion und zum Betrieb technologisch höherwertiger, d.h. produktiverer Anlagen notwendig sind. Dieses Wissen ist die Domäne der Techniker (Wissensarbeiter). Dadurch erklärt sich ein allgemeiner Bedeutungsschwund, den die Operativen aufgrund dieser Entwicklung – auch bei den personalen Unternehmern – gegenüber früher erleiden.

7. Unternehmensstruktur

Bei den folgenden Ausführungen muss man sich mit Gunter Kayser in Erinnerung rufen, dass mittelständische Unternehmen „trotz Missachtung zahlreicher“ - von der Wissenschaft empfohlener - „Führungsgrundsätze äußerst erfolgreich“ sein können.⁸⁶ Die für Risikounternehmer typische Haltung zur Hierarchie könnte mit ‚Diesseits der Hierarchie‘ überschrieben werden.⁸⁷ Der Risikounternehmer braucht zwar eine lockere Hierarchie, kann aber aufgrund seiner Verankerung in der Unternehmensverfassung und – kultur ohne sie stehen.⁸⁸ So kann er über Hierarchiegrenzen hinweg, Beziehungen zu Mitarbeitern unterschiedlichster Stellung aufbauen. Wie Anna Meyer zutreffend ausführt hat er „es nicht nötig, sich hierarchische Distanz zu verschaffen. Sein Status ist gesichert. Im Zweifel spielt die Hierarchie für ihn auch keine Rolle. Je nach persönlichem Selbstverständnis arbeitet er auch über alle Hierarchieebenen hinweg und an allen Führungskräften vorbei.“⁸⁹

Da in der personalen Unternehmung die Hierarchie schwächer als in Großunternehmen ausgeprägt sein kann, eröffnen sich für engagierte Mitarbeiter Spielräume, sich selbst in ganz anderer Weise einzubringen, um ihre Eignungen und auch ihre Neigungen besser zu verwirklichen.⁹⁰ Fähigkeiten der Mitarbeiter bleiben dem personalen Unternehmer nicht verborgen. Begünstigt wird dies durch die Grundhaltung, zu nehmen und zu nutzen, was kommt. So bringt er ad hoc erkannte Fähigkeiten zum Nutzen des Unternehmens, aber auch des Mitarbeiters zur Geltung. Da dies nicht systematisch erfolgt, bleiben viele Fähigkeiten unerkannt und ungenutzt. Die Organisation wird um die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter herum aufgebaut, notfalls um ‚störende‘ Vorgesetzte mit Hilfe einer By-Pass-Organisation herum. Fähige Personen werden in der Linie zugeordnet, können und sollen aber Direktkontakt mit dem personalen Unternehmer halten. Für die Leitungspersonen ist dies eine Herausforderung. Sie müssen nicht nur fachlich und leistungsmäßig fit sein, sondern auch die Stärke besitzen, die Loyalität Untergebener trotz ihrem direktem Kontakt zum Unternehmer zu gewinnen. Sie können sich viel weniger auf ihre hierarchische Stellung berufen als ihre Kollegen im Großunternehmen. Oft ist es allerdings so, dass Leitungspersonen im Mittelstand mehr aufgrund ihres fachlichen Könnens und ihres Einsatzes aufgestiegen sind. Solche Vorgesetzte sind dann auch häufig wiederum mehr Stab für den Unternehmer als wirkliche

⁸⁶ Kayser (1997), 99

⁸⁷ In Anspielung auf „Jenseits der Hierarchien“ von Tom Peters (1993)

⁸⁸ Seine Herrschaftsgrundlage ist durch die Tradition im Sinne von Weber (1922/1972), 124 legitimiert

⁸⁹ Meyer (2003), 100

⁹⁰ Zum Einbringen von Eignungen u. Neigungen vgl. Fröhlich (1999a, 1999b)

Linie. Zur Personalarbeit sind sie nur selten geeignet, zumal dies ja nicht Kriterium ihres Aufstiegs war.⁹¹ Oft braucht man einen hochkarätigen Fachmann. Damit er in die Gehaltsstruktur passt, muss er zusätzlich Hierarchiefunktionen übernehmen. Als nur Führungskräfte müssten eigentlich viele der ‚Führungskräfte‘ entlassen werden. Von der nur administrativ ausgerichteten, in der Regel knapp besetzten ‚Personalabteilung‘ – so sie überhaupt eigenständig existiert - erhalten sie kaum Unterstützung.

Der von Fröhlich entwickelte Vorschlag,⁹² „das Tabu zu brechen, dass Führungskräfte immer gleichzeitig auch die disziplinarische Verantwortung für die direkt zugeordneten Mitarbeiter haben müssen“ erscheint im Risikounternehmer geführten Kontext nicht nur diskutabel, sondern auch praktikabel zu sein, zumal der Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter sehr hoch sein könnten. Vielfach sind die ‚Führungskräfte‘ als höhere Sachbearbeiter so sehr ins Tagesgeschäft eingespannt, dass sie durch eine derartige Aufspaltung effizienter und für sie befriedigender eingesetzt wären als sich mit der ihnen häufig eher lästigen ‚Personalarbeit‘ abzuquälen.⁹³

Unterstellte Leistungsträger sind ihnen mehr oder weniger nur formal zugeordnet, was ihnen die Freiräume für ihr Engagement gewährt. Dies ermöglicht, dass Leistungsträger quer über Abteilungsgrenzen hinweg intensiv und wirkungsvoll zusammenarbeiten können. Immer wieder konnte der Verfasser beobachten, dass ohne viel Hierarchieeinwirkung sich ein hoher Selbstorganisationsgrad mit hoher Flexibilität und Schlagkraft entwickelte.⁹⁴ Die Führungskräfte können sich in diesem Modell auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen, neue Aufgaben, Ausnahmesituationen und auf ihre meist anspruchsvolle Sacharbeit konzentrieren. Mittelstand Life nahm also vieles von dem auf eine eher ‚natürliche‘ Art und Weise vorweg, was moderne Managementkonzepte wie Lean Thinking⁹⁵ als neu propagieren. Solche eher organisch gewachsenen Strukturen - oft nicht formal im Organigramm oder in Stellenbeschreibungen festgehalten - sind aber gefährdet bei Umorganisationen kurzerhand unterzugehen, weil nur wirkliche Insider um ihre Existenz und ihren Wert wissen. Ein krasses Beispiel stellte nach Beobachtungen des Verfassers die Einführung der Qualitätssicherung nach DIN ISO 9000 anfangs der 1990er Jahre dar. Durch Überstülpen organisationsfremder, an das Unternehmen nicht adaptierter Standards wurde bewährte Selbstorganisation zerstört. Vielfach wurden im Anschluss deutliche Produktivitätsverluste beklagt: die Qualität sank vorübergehend, anstatt wie angepriesen unmittelbar zu steigen.⁹⁶

⁹¹ Zur schwach ausgeprägten Personalführung im Mittelstand vgl. Scholz (2003), 17 u. 28

⁹² Fröhlich (1997), 314 u. (1999a), 14 f.

⁹³ Personalarbeit wird im Mittelstand eher als lästig eingestuft vgl. Hamel (1997), 231

⁹⁴ Dies ist vergleichbar mit Bemerkungen von Ouchi (1981), 85 über japanische Unternehmen, deren Mitarbeiter mit weniger Kontrollen und Anweisungen auf der Basis eines hohen Zusammengehörigkeitsgefühls und einer langjährigen Sozialisation die Ziele des Unternehmens mit mehr Begeisterung selbstorganisatorisch verfolgen

⁹⁵ Z.B. Womack/Jones (1997)

⁹⁶ Es ist ein großer Unterschied, ob (a) etwas intrinsisch selbstorganisiert oder (b) extrinsisch fremdgesteuert verläuft. Die rein messbaren Ergebnisse können gleich sein. Im Falle von (a) werden jedoch „Entfremdung“ u. „innere Kündigung“ – siehe Wunderer/Küpers (2003), 143 ff. viel weniger auftreten

Eine mittelständische Besonderheit liegt in der Stellung der Assistenz. In der strengen Formalorganisation arbeitet sie dem Linienvorgesetzten als Stab zu, hat selbst keine Linienbefugnis.⁹⁷ Im personalen Umfeld ist dies häufig nicht so: die Assistenz greift ins innerbetriebliche Auftragsgeschehen ein. Das kann die Wirkungsmächtigkeit des Linienvorgesetzten erheblich erhöhen. Allerdings funktioniert dieses Modell nur dort, wenn darunter ‚Führungskräfte‘ (z.B. Vorarbeiter) hängen, die sich dies von der Assistenz als ihrem Quasivorgesetzten gefallen lassen. In bestimmten Konstellationen kann dieses Modell sehr wirtschaftlich sein, weil es eine ganze Hierarchieebene einspart. Mitarbeiter, die durch Können und Engagement ihre Freiräume nutzen, erleben sich häufig als unentbehrlich. In der Tat sind sie es auch, weil sie über enormes betriebsinternes Know how verfügen, oft verbunden mit einer Qualifikation, die am Arbeitsmarkt nicht so einfach verfügbar ist.⁹⁸ Ein Fernbleiben durch Krankheit wird registriert - auch vom Unternehmer – selbst dann, wenn das Unternehmen mehrere Hundert Mitarbeiter hat. Es fällt ihm auf im Direktkontakt oder beim Rundgang oder weil es ihm gemeldet wird. Mitarbeiter stehen bei Krankheit auch von zu Hause noch zur Verfügung, nicht zu letzt, weil der Unternehmer daran Anteil nimmt. So merkt der Unternehmer auch, wenn ein Mitarbeiter Probleme hat oder sich verändern will. Im Großbetrieb geht dies unter. Der personale Unternehmer scheint einen besonderen Sinn dafür entwickelt zu haben und geht ‚automatisch‘ darauf zu. Überhaupt haben personale Unternehmer andere Formen der Intelligenz stärker entwickelt, die von der Betriebswirtschaftslehre wegen ihrer vermeintlichen Irrationalität lange Zeit nicht näher erkundet wurden. Doch die ‚Meister der Improvisation‘ kommen trotz ihrer intuitiven Fähigkeiten besonders in der strategischen Unternehmensführung an ihre Grenzen.

8. Strategische Unternehmensführung

Auch wenn man anerkennt, dass personale Unternehmer durch ihren intensiven Bezug zu Kunden, Mitarbeitern, Produkten, Abläufen usw. eine besondere Art von Intelligenz – hier pauschal Intuition⁹⁹ genannt - entwickeln, die ihnen hilft, Gefahren und Gelegenheiten rechtzeitig zu erkennen, so bleibt aber dennoch der Umstand bedenklich, dass sich aufgrund einer immer komplexer werdenden Umwelt und die hierzu nicht minder komplexen Anpassungsprozesse im Unternehmen, Situationen ergeben können, die über Intuition nicht mehr oder nicht mehr richtig ‚verarbeitet‘ werden können. Das Gleiche gilt für eine Zunahme von Komplexität durch Wachstum. Das Tragische dabei ist, dass dies in dynamischen Situationen niemand mehr so genau weiß. Wegen der Berührungängste zur Wissenschaft im Allgemeinen und zu wissenschaftlichen Beratern im Speziellen, wird der Kontakt zu einer qualitativ hochwertigen Beratung nicht gesucht. Es geht dabei aber nicht nur um die Auseinandersetzung mit qualifizierter Beratung, sondern vielmehr darum, personale Unternehmensführung zu professio-

⁹⁷ Schulte-Zurhausen (1999), 241

⁹⁸ Auf die relativ höhere Bedeutung des Mitarbeiters im Mittelstand verweist Hamel (1997), 228

⁹⁹ Pfohl (1997), 19 markiert die „große Bedeutung von Improvisation und Intuition“ im Mittelstand, ähnlich Eschenbach/Eschenbach/Kunesch (2003), 34

nalisieren, und zwar insbesondere in Richtung strategisches Management, dorthin wo erfahrungsgemäß die größten Defizite gegeben sind.¹⁰⁰

Vielfach haben vor allem Gründerunternehmer hervorragende Führungsfähigkeiten im Direktkontakt entwickelt, die aber mit zunehmender Größe des Unternehmens ergänzt werden müssen durch Fähigkeiten der strategischen Führung. Laut Hamer muss ab einer Unternehmensgröße von 25 Personen der Unternehmer zwingend vom Schreibtisch aus strategisch und nicht mehr vor Ort taktisch führen. Dies stellt eine Schwelle dar, die viele Risiko-Unternehmer nur schwer übersteigen.¹⁰¹ Aber auch dann, wenn sie den Schritt schaffen, bleiben sie in einer Direkt-Verbindung zum Personal und führen so viel mehr Personen als ihnen formal direkt unterstellt sind.¹⁰² Bei der strategischen Unternehmensführung geht es in erster Linie um die Entwicklung von Fähigkeiten zum Aufbau des Erfolgspotentials als Vorsteuergröße des Erfolgs. Mehr oder minder bewusst wird dies auch vom personalen Unternehmer verfolgt, allerdings oft wenig strukturiert, häufig unklar in der Zielsetzung, greifbarer was die Ausführungsvorstellungen anbelangt.¹⁰³ Angesichts starker Dynamik in der Umwelt und beschleunigter Anpassungsvorgänge erscheinen strategische Unternehmens- und Personalführung immer mehr notwendig. Nicht von ungefähr verlangen dies heute Kreditgeber (Baseler Akkord II). Auch spielen Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) im Hinblick auf strategische Frühaufklärung eine Rolle, die eine Ausstrahlwirkung auf nicht-börsennotierten mittelständische Unternehmen haben.¹⁰⁴

Personale Unternehmensführer pflegen fast ausnahmslos einen auf ihre Person zielenden Zentralismus.¹⁰⁵ Gerade in Wachstumsunternehmen ergeben sich häufig Konstellationen, in denen vorhandene Fähigkeiten des Unternehmens in verschiedene Märkte einfließen. Es kommt zu einem Aufspalten eines Geschäfts in mehrere - mit unterschiedlichen Kunden, Konkurrenten und Kostenpositionen. Strategisch wäre es angebracht, organisatorisch pro Geschäftsfeld (SGF) eigene Einheiten zu bilden, um im jeweiligen Geschäft eine führende oder zumindest verteidigungsfähige Position einzunehmen.¹⁰⁶ Personale Unternehmer reagieren in solchen Fällen auffallend halbherzig.

¹⁰⁰ Vgl. Kirsch (2001), 553 ff.; auch erkennbar am vergleichsweise geringen Einsatz strategischer Instrumente vgl. Eschenbach/Eschenbach/Kunesch (2003), 28

¹⁰¹ Vgl. Hamer (2001), 39 ff.

¹⁰² Auch bei zunehmender Professionalisierung bleibt eine enge Bindung zum Unternehmen und den darin agierenden Personen bestehen; Kayser (1997), 99 sieht darin eine der Stärken mittelständischer Unternehmen

¹⁰³ Gälweiler (1986), 45 ff. hat dies begreiflich und zutreffend beschrieben

¹⁰⁴ Nach § 91 (2) AktG sind Vorstände u.a. verpflichtet, ein Überwachungssystem einzurichten, damit gefährliche Entwicklungen frühzeitig erkannt werden; vgl. auch BDO (o.J.), 49 ff.

¹⁰⁵ Viele Unternehmer verlieren sich im Tagesgeschäft und halten am Glauben fest, dass ohne sie nichts läuft und sie als Fachkraft und Manager ‚unersetzlich‘ sind, was sie an der eigentlichen Unternehmerrolle vorbei leben lässt – ausführlich hierzu Gerber (2001). Einen Gegentypus stellt der als Mittelständler beginnende zum Groß-Unternehmer durchstartende Reinhold Würth (1995) dar

¹⁰⁶ Nach der Strategiematrix von Ansoff läge hier eine Markterweiterung vor, vgl. Mugler (1998), 181; zum SGF vgl. Hax/Majluf (1991), 31 ff.; zum „verteidigungsfähigen Marktanteil“ Malik (1995), 17

Es werden zwar getrennte Einheiten gebildet, deren Schlagkraft ist jedoch schon im Ansatz gehemmt. Um im jeweiligen Geschäftsfeld auch wirklich erfolgreich zu sein – meist gegenüber Konkurrenten, die nur in diesem tätig sind – müsste es auch von einem Unternehmer geführt werden.

Ein personaler Unternehmer duldet jedoch keine Unternehmer unter sich. Das ist eine der Wachstumsbremsen, die den Mittelstand auf mittelständische Größe begrenzen. Es fehlt auch an Managementsystemen, die ein wirkliches Laufen lassen ermöglichen. Daraus ergibt sich, dass die Struktur nicht der Strategie folgt, sondern diese vielfach bestimmt. Die Struktur richtet sich nicht nach Umweltsituationen wie der „situative Ansatz“ dies unterstellt, sondern dient dem Risikounternehmer als „Herrschaftssicherung“.¹⁰⁷ Überhaupt bleibt der personale Unternehmer bei der strategischen Unternehmensführung gerne auf sich selber bezogen. Gälweiler hat dies als „historische Entwicklungsstufen der Planungstätigkeit im Unternehmen“ zutreffend beschrieben.¹⁰⁸

Typisch für den personalen Unternehmer sind von den insgesamt sechs Stufen die beiden ersten. In Stufe 1 findet die Planung „im Kopf“ statt. Der Unternehmer ist „Planender und Ausführender oder Denkender und Handelnder in einer Person“ – häufig zeitlich gleichlaufend. Eine „Strukturierung“ fehlt, „alle Pläne sind im Kopf.“ In Stufe 2 ist schon ein Fortschritt darin gegeben, dass die Pläne aus dem Kopf „wandern“ und zu Papier gebracht „eigenständige Informationsträger“ werden, die so fixiert immer wieder konsultiert in eine Struktur gebracht werden können. Ab Stufe 3 können Pläne zum „Führungsmittel“ werden, um Ausführende im Sinne der Pläne zu steuern. Dieses ‚Eingeweihtwerden‘ kommt aber nur – wenn überhaupt - einem eng begrenzten Personen-Kreis zu. Gerade die nächsten Züge im Schach mit der Konkurrenz werden gerne geheim gehalten.

Eine offenes Miteinbeziehen nächster Führungs-Ebenen – wie es die Umsetzung von Strategien eigentlich erfordert – ist eher atypisch. Es ist naheliegend, dass sich bei einer solchen Vorgehensweise vorwiegend Strategien ergeben, die Mintzberg als ‚Muster‘ charakterisiert hat, deren Konsistenz sich erst im Nachhinein abzeichnet. Nicht die Suche nach einer idealen Strategie ist hier dominant, sondern das „Eigenleben des Unternehmens mit seinen intuitiv definierten Strategien.“¹⁰⁹ Wie sich die strategische Unternehmensführung personal geprägter Unternehmen auf die Personalarbeit auswirkt, wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.

¹⁰⁷ Kieser (2002), 189

¹⁰⁸ Gälweiler (1986), 45 ff.

¹⁰⁹ Scholz (2000), 89

9. Strategische Personalarbeit

Aus der in den vorhergehenden Abschnitten vorgenommenen Charakterisierung Risikounternehmer geprägter mittelständischer Unternehmen lassen sich zu den zentralen Fähigkeiten des Attrahierens von Humanpotential und Betreuen i.w.S. desselben Hypothesen ableiten. Beide Fähigkeiten können unter dem Begriff „Personalarbeit“ subsumiert werden.¹¹⁰ Laut Gabler Wirtschaftslexikon fallen unter Personalarbeit „alle Tätigkeiten, die mit der Beschäftigung von Mitarbeitern anfallen, unabhängig davon von welcher betrieblichen Instanz diese erledigt werden.“ Auch in Großbetrieben war dies ursprünglich Aufgabe der Unternehmensspitze, die in verschiedenen Stufen an eine Personalabteilung übergeben wurde, wobei heute um eine Aufgabenverteilung zwischen Personalabteilung und Linienvorgesetzten gerungen wird.¹¹¹

Im mittelständischen Kontext werden vorwiegend rein administrative Tätigkeiten an eine Personalabteilung übertragen, wobei häufig diese Funktion von einer Zentralstelle Finanzen miterledigt wird.¹¹² Ein Großteil der Personalarbeit blieb beim Unternehmer oder den von ihm beauftragten Linienvorgesetzten, was mangels spezialisierter Unterstützung durch die Personalabteilung und gezielter Auswahl und Entwicklung von Führungskräften im Hinblick auf Führungsfähigkeiten eine Tendenz zu einer wenig professionellen Ausübung im Mittelstand erkennen lässt. Dabei ist die Grundhaltung gegenüber dem Personal in der Weise positiv, dass Risikounternehmer sich zwar gegenüber dem Personal in der Pflicht sehen, aber in patriarchalischer Manier der Meinung sind, dass ihre ‚ständige Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes‘ bereits genug sei.¹¹³ Eine darüber hinausgehende ‚Mitarbeiterorientierung‘ ist für sie kein vorrangiges Ziel, auch wenn sie vielleicht in ‚Sonntagsreden‘ beteuern und ‚selbstver-

¹¹⁰ Der Begriff ‚Personalarbeit‘ wird hier mit „Personalmanagement“ gleichgesetzt, wobei „Personalführung“ bei Fröhlich u. Scholz eine „Personalmanagementfunktion“ darstellt, vgl. Fröhlich/Böcker/Müller (1998), 36 i.V.m. Fröhlich (2001), 131 ff., Scholz (2000), 85; der Begriff „Führung“ ist als Teil der „Unternehmensführung“ nach Fröhlich (2001), 9 u. 14 f. dagegen weitergefasst, so auch Wunderer (2001), 4, der „Führung“ als „ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ versteht. Auch Wunderer, ebd., unterscheidet von der ‚Führung‘ die „Mitarbeiterführung“ zur Gestaltung der „Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.“ Wunderer, ebd., 5 ff., unterscheidet ‚Mitarbeiterführung‘ weiter in eine „strukturell-systemische (indirekte) und eine personal-interaktive (direkte) Mitarbeiterführung.“ Erstere findet „mit“, letztere „in einer strukturierten Arbeitssituation“ statt. Strukturell-systemische Führung findet durch Gestaltung der Rahmenbedingungen statt, wie sie insbesondere durch die „Kultur“, „Strategie“ und „Organisation“ repräsentiert sind. Im Zusammenhang hier explizierter Begriffe sind die ‚Personalführung‘ im Sinne von Fröhlich und Scholz in etwa deckungsgleich mit der ‚personal-aktiven direkten Mitarbeiterführung“ von Wunderer, während die ‚strukturell-systemische Mitarbeiterführung‘ Wunderers in der Begriffssystematik Fröhlichs zum Führungsbereich gehört. Bei Scholz, ebd., 775 ff. kann auf Ebene der „strategischen Managementebene“ nur ein Teil, der von Wunderer referierten Rahmenbedingungen subsumiert werden

¹¹¹ Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 2957

¹¹² Vgl. Fröhlich (2000), 6 u. Hamel (1997), 231

¹¹³ Zur „patriarchalischen Grundhaltung“ Hamel (1997), 229

ständig' betonen, dass ihnen die Bedürfnisse der Mitarbeiter ‚wichtig‘ sind.¹¹⁴ Personalarbeit oder Personalmanagement gliedert sich in verschiedenen Ebenen: ‚strategisch‘ bezieht es sich auf die Fähigkeiten und das Erfolgspotential des gesamten Unternehmens, ‚taktisch‘ auf Gruppen von Arbeitsplätzen und ‚operativ‘ auf den einzelnen Arbeitsplatz. Strategische Personalarbeit ist somit Ausdruck der Unternehmensstrategie. Bezogen auf die strategische Personalarbeit (sPA) lässt sich nach dem oben gesagten eine erste Hypothese (H1_{sPA}) ableiten:

H1_{sPA}: Strategische Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen ist ambivalent: Eine als hoch proklamierte Mitarbeiterorientierung stimmt nicht mit der tatsächlich in den Zielgewichtungen gehandhabten überein.

Zur Erkundung des Wahrheitsgehalts initiierte und betreute der Verfasser eine explorative Studie zur Untersuchung der Personalarbeit mittelständischer Unternehmen am Lehrstuhl für Berufspädagogik, Professor Jendrik Petersen, an der Universität Koblenz-Landau.¹¹⁵ Erwartungsgemäß beantworteten alle teilnehmenden Unternehmen die Frage 8 des Fragebogens „Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter“ damit, dass diese ihnen zumindest wichtig sind. 26,8 % davon hielten diese sogar für sehr wichtig. Zur Prüfung welches Gewicht die Unternehmen tatsächlich auf das Ziel ‚Mitarbeiterorientierung‘ legen, wurden mit Frage 7 und Frage 22 Kontroll-Punkte eingebaut. Da in Unternehmen unterschiedliche Interessenlagen in der Zielsetzung zum Ausdruck gebracht werden müssen, leitet Fritz daraus ein „mehrdimensionales Führungskonzept“ ab. Dieses besteht aus fünf Führungsdimensionen, wobei bezüglich der Operationalisierung die Dimension Produktions-/Kosten-/Finanziellorientierung dreigeteilt wurde.¹¹⁶ Für jede dieser Führungsdimensionen wurden für die Untersuchung Sachverhalte (Antwortmöglichkeiten) festgelegt und im Fragebogen abgefragt (siehe Abb. 10, Spalten 2 und 3).

Die Antwortmöglichkeiten wurden aus einer von Fritz entwickelten Zuordnungstabelle von Führungsdimensionen und Unternehmenszielen abgeleitet.¹¹⁷ Die zusätzliche Antwortmöglichkeit ‚Arbeitsschutz‘ wurde zu Kontrollzwecken aufgenommen. Dahinter steht die einfache aber plausible Überlegung, dass Arbeitsschutz in erster Linie den Mitarbeitern dient. Echte Mitarbeiterorientierung muss gleichgerichtet um hohen Arbeitsschutz besorgt sein, beide müssen miteinander hoch korrelieren.

¹¹⁴ Vgl. Fröhlich (1997), 302

¹¹⁵ Vgl. Nicole Koch, Personalmanagement im Wandel der Zeit, DA Uni Landau 2004; die Industrieverbände Neustadt (IVN) riefen per Rundschreiben im Sommer 2003 rund 1200 Mitglieder zur Teilnahme auf; bei 44 Teilnehmern ergab sich eine Rücklaufquote von 4 %; zusätzlich erfolgte ein direkt adressierter Aufruf über die IVN-Personalleiterkreise u. Mitglieder d. sozialpolitischen Ausschusses des Holz-Kunststoffverbandes (Teil von IVN) mit insg. 120 Personen. Bezogen auf diesen Personenkreis ergab sich eine Rücklaufquote von 16 %. Fast die Hälfte der Rückläufe erfolgte offen. Im Vergleich zur Mitgliederstruktur Holz-Kunststoff gehören die Teilnehmer mehr größeren Unternehmen an, Daten über die IVN-Struktur liegen nicht vor; zur Studie selbst vgl. Grill (2005)

¹¹⁶ Fritz (1995), 154 ff., vgl. auch 4.1.3.2

¹¹⁷ Fritz (1995), 180

Abbildung 10: Führungsdimensionen und ihre Operationalisierung

Führungsdimensionen nach Fritz (1995), 154 ff.	Antwortmöglichkeiten in Frage 7: „Worauf setzen Sie, um am Markt zu bestehen?“ (Mehrfachnennung möglich)	Antwortmöglichkeiten in Frage 22: „Welche Aspekte sind in Ihrem Unternehmen am wichtigsten?“ (Rangfolge)
1 Marktorientiert	Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit
2a Produktionsorientiert	Qualität	Qualität
2b Kostenorientiert	Kostensenkung	Kostensenkung
2c Finanziell orientiert	Produktivität	Gewinn
3 Technologie- / Innovationsorientiert	Innovation u. Kreativität (Qualität)	Qualität
4 Mitarbeiterorientiert	Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterzufriedenheit Arbeitsschutz
5 Umwelt- / Gesellschaftsorientiert	Sonstiges	Umweltschutz
Quelle: Eigene Darstellung		

Angesichts der Ergebnisse der empirischen Auswertung über die Führungsdimensionen von Fritz, nach denen vorrangig die Mitarbeiterorientierung und bereits schwächer ausgeprägt die Orientierung an Produktion, Kosten und Finanziell die größten Erfolgsfaktoren darstellen,¹¹⁸ hätte man erwarten können, dass die Fragen 7 und 22 der hier abgebildeten Untersuchung mehrheitlich zugunsten der Mitarbeiterorientierung beantwortet worden wären. Wie der Abbildung 11 entnommen werden kann, ist dem aber nicht so.

Ergebnis 1 zu Hypothese 1_{sPA}:

Offensichtlich messen mittelständische Unternehmen in ihren Zielgewichtungen der Mitarbeiterorientierung einen niederen Rang zu. D.h. die Hypothese H1_{sPA} kann aufrechterhalten werden.

Aus dem weiter oben Gesagten ist naheliegend, dass eine „aktive“ bzw. „systematische Personalarbeit“, die auf eine Steigerung der Mitarbeiter-Motivation gerichtet ist, im Mittelstand nur wenig ausgeprägt ist.¹¹⁹ In Folge sind Personalabteilungen, wenn sie eigenständig überhaupt vorhanden sind, kapazitativ und qualitativ nur so ausgestattet sind, dass zwingend notwendige administrative Tätigkeiten bewältigt werden können.

¹¹⁸ Vgl. Fritz (1995), 257 ff.

¹¹⁹ Fröhlich (2000), 6; Hamel (1997), 231 registriert darüber hinaus, dass die „Bedeutung, die der Personalwirtschaft zukommt, ...in aller Regel nicht gewürdigt (wird), vielfach wird die Beschäftigung mit dem Personal als lästig, als störend, als ineffektiv betrachtet...der Leistungsfaktor Personal stiefmütterlich behandelt.“

Abbildung 11: Rangfolgen der Führungsdimensionen

Führungsdimensionen nach Fritz (1995), 154 ff.	Antwortmöglichkeiten in Frage 7: „Worauf setzen Sie, um am Markt zu bestehen?“ (Mehrfachnennung möglich)	Rang	Antwortmöglichkeiten in Frage 22: „Welche Aspekte sind in Ihrem Unternehmen am wichtigsten?“ (Rangfolge)	Rang
1 Marktorientiert	Kundenorientierung	2	Kundenzufriedenheit	1
2a Produktionsorientiert	Qualität	1	Qualität	2
2b Kostenorientiert	Kostensenkung	4	Kostensenkung	4
2c Finanziell orientiert	Produktivität	3	Gewinn	3
3 Technologie- / Innovationsorientiert	Innovation u. Kreativität (Qualität)	3	Qualität	2
4 Mitarbeiterorientiert	Mitarbeiterorientierung	6	Mitarbeiterzufriedenheit Arbeitsschutz	6 5
5 Umwelt- / Gesellschaftsorientiert	Sonstiges	7	Umweltschutz	7
Quelle: Eigene Darstellung				

Daraus und dem eher schwach ausgeprägten Führungsvermögen im Mittelstand tätiger Führungskräfte lässt sich eine zweite Hypothese ableiten:

H2_{sPA}: Systematische Personalarbeit ist in mittelständischen Unternehmen nur schwach ausgeprägt.

Bei der Operationalisierung zur Hypothese 2, abgekürzt O2, ist zu bedenken, dass Personalarbeit im Zusammenspiel von Personalabteilung und Linienvorgesetzten stattfindet. Die vom Verfasser betreute Untersuchung zur Personalarbeit mittelständischer Unternehmen richtete sich überwiegend an die Arbeit von Personalabteilungen. Auf die Personalarbeit durch Führungskräfte konnte nicht eingegangen werden. Die von dem Personalwirtschaftler Christian Scholz fachlich geleitete Untersuchung TOP JOB 2003 – Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand bestätigt, dass die „Personalführung“ mit 41 % am schlechtesten abschnitt. Es darf davon ausgegangen werden, dass es sich bei den 75 teilnehmenden Unternehmen überwiegend um solche handelt, die bereits systematische Anstrengungen bezüglich der Personalarbeit eingeleitet haben und darin erfolgreich sind.¹²⁰ Daraus darf gefolgert werden, dass eine repräsentativere Untersuchung, die auch Unternehmen mit weniger ausgeprägter Personalarbeit umfassen würde, ein tendenziell noch schlechteres Ergebnis aufzeigen würde. Bezüglich der Personalarbeit durch Linienvorgesetzte kann daher

¹²⁰ Scholz (2003), 29 ff. u. 7 ff.; teilnahmeberechtigt waren Unternehmen mit 20 - 2000 Mitarbeitern, M = 605

davon ausgegangen werden, das dieser Teil der H2 nicht falsifiziert ist und somit weiter behauptet werden kann.

Um zu erheben, inwieweit Personalarbeit durch Personalabteilungen systematisch erfolgt, sind mehrere Operationalisierungen notwendig.

Bedingung einer systematischen Personalarbeit ist, dass die Personalabteilung im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl genügend Kapazität hat. Hierzu hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Erhebungen durchgeführt, aus denen geschlossen werden kann, dass Personalarbeit im weiteren Sinne erst ab einer bestimmten Größe der Personalabteilung geleistet werden kann. Die Mitarbeiterzahl der Personalabteilung muss demnach zwischen 1,5 bis 2 % der Belegschaft liegen.¹²¹ Daraus ergibt sich folgende erste Operationalisierung für die Hypothese 2:

O2.1: Ergibt der Durchschnitt der Anzahl Mitarbeiter in der Personalabteilung, erhoben in Frage 5 („Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Personalabteilung“?) des Fragebogens, eine Prozentzahl kleiner als 1,5 % der Beschäftigten, dann wären die Voraussetzungen für eine systematische Personalarbeit nicht gegeben.

Ausdruck einer professionellen Mitarbeitergewinnung ist, dass möglichst viele der in Frage 9 wiedergegebenen Wege beschritten werden. Wenngleich auch die traditionellen Wege der Personalbeschaffung professionell genutzt werden können, kommt es heute mehr darauf an, insgesamt als Unternehmen einen professionellen Eindruck gegenüber potentiellen Bewerbern zu vermitteln.¹²² Hierzu zählt der eigene Auftritt im Internet, der dem Bewerber auf Anhieb mehr Informationen über das Unternehmen und die Stelle verschaffen kann. Das nicht Nützen der Möglichkeiten des Internets und anderer Wege steht für einen Mangel an systematischer Personalarbeit. Daraus folgt eine zweite Operationalisierung zu Hypothese 2.

O2.2: Zur Mitarbeitergewinnung, erhoben in Frage 9, werden überwiegend nur die traditionellen Wege wie „Arbeitsamt“, „Stellenanzeigen Printmedien“ und „Empfehlung durch eigene Mitarbeiter“ eingeschlagen. Neuere Wege wie „Direktkontakt (Hoch-) Schule“, „Stellenanzeigen Internet“, „Eigene Homepage Internet“, „Imagewerbung lokal“, „Personalmessen“ und „Personalberater“ werden nur weniger, d.h. unter 50 % genutzt.

Ein weiteres Feld, an dem die Professionalität der Personalarbeit abgelesen werden kann, ist die Mitarbeiterauswahl. Auch für die Nutzung der klassischen Methoden ‚Bewerbungsunterlagen‘ und ‚Interviews‘ gilt, dass sie professionell genutzt werden können.¹²³ Dennoch ist es so, dass zur Absicherung der Entscheidung für einen Bewerber unabhängig vom Interviewer und der Interviewsituation bzw. einer

¹²¹ Vgl. Fröhlich (2000), 6

¹²² Scholz (2003), 13; bereits 56 % der Auswahl TOP JOB beste Arbeitgeber stellt Job Angebote ins Internet, ebd.

¹²³ Vgl. Scholz (2000), 472 ff.

Auswertung der Bewerbungsunterlagen der Rückgriff auf Tests ¹²⁴ die Auswahl professionalisiert, wozu auch Arbeitsproben gehören. Nach Einschätzung des Verfassers werden im Mittelstand überwiegend die klassischen Methoden eingesetzt. Es ergibt sich daraus folgende dritte Operationalisierung zu Hypothese 2:

O2.3: Personalauswahlmethoden, erhoben in Frage 10, beschränken sich vorrangig auf „Bewerbungsunterlagen“ und „Interview“, weniger häufig auf „Arbeitsproben“. Professionelle Methoden wie „Assessment Center“, „Biographischer Fragebogen“ und „Psychologische Einstelltests“ werden mehrheitlich nicht, d.h. zu weniger als 50 % genutzt.

Professionalität der Personalarbeit zeigt sich auch darin, wie neue Mitarbeiter in das Unternehmen integriert werden. Neu Eingestellte zeigen sich häufig darüber enttäuscht, wenn zu wenig „Integrationsmaßnahmen“ ergriffen worden sind.¹²⁵ Aus seiner Erfahrung leitet der Verfasser folgende vierte Operationalisierung zu Hypothese 2 ab:

O2.4: Die Einführung neuer Mitarbeiter, erhoben in Frage 11, obliegt im wesentlichen der „zuständigen Führungskraft“. Unterstützt wird dies allenfalls noch durch „Allgemeines Informationsmaterial“. Andere Wege wie die „Benennung eines Paten“, „Firmenbroschüre“, „Einführungsbroschüren“, „Einführungseminar“ werden weniger als zu 50 % genutzt.

Aus der Auswertung des Fragebogens ergeben sich zu jeder Operationalisierung Ergebnisse, die der Reihenfolge nach abgekürzt mit E2.1 bis E2.4 aufgelistet und gewertet werden:

E2.1.: Mit durchschnittlich 1,21 % liegt der personelle Anteil der Personalabteilungen unter der Marke von 1,5 %. Der Mittelwert liegt bei 3,26 Mitarbeitern der Personalabteilung mit einer Standardabweichung von 3,06. 16 der 41 antwortenden Unternehmen weisen einen höheren Prozentsatz als 1,5 % aus.¹²⁶

E2.2: Wie erwartet dominieren die traditionellen Wege der Mitarbeitergewinnung: Arbeitsamt, Stellenanzeige Printmedium und Empfehlung durch eigene Mitarbeiter. Die neueren Wege Direktkontakt (Hoch-)Schule, Stellenanzeigen Internet und Eigene Homepage Internet liegen nur knapp unter 50 %.

¹²⁴ So zeigt z.B. die Anwendung von Assessment Centers eine deutliche höhere Validität als Einstellinterviews, vgl. Neuberger (2002), 266; ähnlich verhält es sich beim biografischen Fragebogen, ebd., 300 f.; graphologische Verfahren werden wissenschaftlich abgelehnt, wegen ihrer Verwendung in der Praxis, ohne Professionalitätsnachweis nur interessehalber nachgefragt, vgl. Rastetter (1996), 243

¹²⁵ Rastetter (1996), 335 ff.

¹²⁶ Von Frau Koch durchgeführte Nachfragen bei Unternehmen, die den Fragebogen offen beantwortet hatten, ergaben, dass zu den Mitarbeitern der Personalabteilung auch solche der Buchhaltung gezählt wurden. Es ist daher zu vermuten, dass einige der 16 Unternehmen bei genaueren Angaben unter die 1,5%-Marke sinken würden

E2.3: Wie angenommen werden die Bewerbungsunterlagen und das Interview sehr stark genutzt, Arbeitsproben schon weniger. Die anspruchsvollen, komplexeren Methoden wie Assessment Center, Biographischer Fragebogen und Psychologische Tests liegen eindeutig unter 50 %.

E2.4: Wie erwartet setzen die befragten Unternehmen die zuständige Führungskraft und allgemeines Informationsmaterial ein. Andere Wege liegen dagegen eindeutig unter 50 %.

Ergebnis zu Hypothese 2_{sPA}:

Aus allen vier Auswertungen und ihren Ergebnissen ergibt sich, dass in mittelständischen Unternehmen eine nur schwach ausgeprägte systematische Personalarbeit stattfindet. Im Bereich der Mitarbeitergewinnung sind jedoch vermehrte Anstrengungen in Richtung einer Professionalisierung der Personalarbeit erkennbar. **Hypothese 2 darf aufrechterhalten werden**

Im personalen Unternehmen bestehen zwar Möglichkeiten zur Personalentwicklung, aber so recht angekommen scheint dieses Thema dort noch nicht zu sein.¹²⁷ Besonders Personen, die dem Unternehmer auffallen, erhalten Gelegenheit, ihre Eignungen, aber auch Neigungen zu verwirklichen, umso mehr, wenn sie mit betrieblichen Bedarf zusammenfallen. „Personalentwicklung umfasst Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung.“¹²⁸ Sie stellt somit ein zentrales Anwendungsfeld für Betriebspädagogen dar,¹²⁹ auf das die zugrundeliegende Untersuchung schwerpunktmäßig gerichtet war.

H3_{sPA}: Personalentwicklung findet in mittelständischen Unternehmen ad hoc, d.h. nur gelegentlich und nicht systematisch, d.h. häufig statt.

Da eine systematische Personalentwicklung eine Tendenz zur Regelmäßigkeit und Häufigkeit beinhaltet, wurde folgende Operationalisierung zu Hypothese 3 gewählt:¹³⁰

Methoden der Personalentwicklung in Frage 15 wie „Coaching“, „Mitarbeiterfördergespräche“, „Karriereplanung“, „Job rotation“, „E-learning“, „Workshops / Seminare“, „Qualitätszirkel“, „Teilzeitarbeit“, „Traineeprogramm“, „Zielvereinbarung“, „Potentialanalyse“ u.a. werden zu weniger als zu 50 % genutzt.

¹²⁷ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2005): 518 befragte Personalchefs von KMU's sahen in drei Einsatzfeldern der Personalentwicklung den größten Handlungsbedarf: 39,6 % im Fachkräftemangel, 27,4 % im großem Bedarf an Weiterqualifizierung, 23,0 % in der Überalterung der Belegschaft

¹²⁸ Scholz (2000), 505

¹²⁹ Vgl. Geißler (1994), 297 u. Petersen (1997), 139 ff.

¹³⁰ Zur Herleitung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen vgl. Koch (2004)

Ergebnis zu Hypothese 3_{PA}:

Alle in Frage 15 („Welche ...Methoden werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt“) abgebildeten Maßnahmen zur Personalentwicklung finden überwiegend nicht oder nur gelegentlich somit nicht häufig statt. Damit kann H3 aufrechterhalten bleiben.

Gesamtergebnis zur strategischen Personalarbeit:

Aus allen drei Hypothesen und ihrer Überprüfung kann gefolgert werden, dass strategische Personalarbeit im Mittelstand wenig ausgeprägt ist.

10. Personaler Unternehmer und Wissenschaft

Rolf Wunderer stellt in der Führungsforschung generell gegensätzliche Tendenzen in der Praxis (sowohl für Risiko- als auch Gehaltsunternehmer) und in der Wissenschaft fest: „Vielfach verfügen Praktiker auch über andere Denk- und Handlungsmuster, die eine Zusammenarbeit in der empirischen Führungsforschung erschweren.“ Praktiker neigen z.B. eher dazu, Komplexität zu reduzieren, Wissenschaftlicher erweitern sie. Viele Variable können zwar wissenschaftlich einen Sachverhalt besser beschreiben und erklären, um praktisch zu gestalten, braucht es aber wenige ‚handfeste‘ Parameter an denen man etwas verändern kann (weitere Gegensätze siehe Abb. 12).¹³¹ Für die mikroökonomisch orientierte Betriebswirtschaftslehre war die Analyse des Entscheidungsprozesses des „dispositiven Faktors“ Unternehmer tabu.¹³² Der personale Unternehmer ist jedoch täglich in mannigfaltige Entscheidungssituationen gestellt. Es steht ihm viel weniger Stabsunterstützung zur Vorbereitung seiner Entscheidungen zur Verfügung als dem Gehaltsunternehmer im Großbetrieb. Oft ist großer Zeitdruck gegeben. Für ausführliche Analysen fehlen die sachlichen und letztlich die finanziellen Mittel. Gleichwohl auch personale Unternehmer bei größeren Entscheidungen versuchen, Rechnungen aufzumachen, um die Folgen abzuschätzen, folgen sie dabei nur bedingt den rational-logischen Kalkülen, die Mikroökonomien erdacht haben. Sie haben stattdessen eine andere Form von ‚Intelligenz‘ entwickelt und ausgeprägt, die im wissenschaftlichen Kontext nicht anerkannt ist. Es ist die Rede von Intuition, Inspiration, Fingerspitzengefühl usw.¹³³ Erklären können sie es selbst nicht, aber sie ‚wissen‘, dass sie durch die intensive Auseinandersetzung, das tägliche Erleben mit den Kunden, Produkten und Abläufen zu Ergebnissen kommen können, die erfolgreich sind.

¹³¹ Wunderer (2001), 524

¹³² Gutenberg (1975), 147

¹³³ In der vom Frankfurter Institut für Media Markt Analysen durchgeführte Mittelstandstudie mit 512 interviewten Unternehmern (Mindestumsatz 1 Mio. Euro, max. 500 Beschäftigte) vertrauen 71 % der Befragten auf intuitive Fähigkeiten vgl. Watt (2004), 41; zur Intuition als Managementkompetenz vgl. Schanz (1997)

Abbildung 12: Idealtypische Denk- und Handlungsformen von Praxis und Wissenschaft nach Wunderer

Aspekte	Tendenzen in der Praxis	Tendenzen in der Wissenschaft
Zeitperspektive	kurzfristig	langfristig
Werteorientierung	aktuelle Wertströmungen, wertverhaftet, praktisch-normativ	vergangene u. kommende Wertströmungen, wertneutral, theoretisch
Komplexitätsbezug	Komplexitätsreduktion	Komplexitätserweiterung
Reaktionsmuster	Reaktion auf „starke Signale“	Reaktion auf „schwache Signale“
Problembezug	starke persönliche Betroffenheit u. individuelle Motive, begrenzte Distanzierungsmöglichkeit	geringe persönliche Betroffenheit u. individuelle Motive, hohe Distanzierungsmöglichkeit
Problemwahrnehmung	integrativ, konstruierend	selektiv, rekonstruierend
Problemlösung	Gestaltung	Beschreibung u. Erklärung
Quelle: Nach Wunderer (2001), 524		

Das ist ihre Erfahrung und der Erfolg gibt ihnen Recht. Kritisch muss hierzu vermerkt werden, dass dieser ‚Erfolg‘ immer nur relativ zu dem ist, was im jeweiligen Kontext des Unternehmens als solcher wahrgenommen wird. Der Verfasser hat des öfteren eine unbewusste Angst der Unternehmensführer vor tiefergehenden Analysen festgestellt. Es hätte dabei z.B. an den Tag treten können, dass die erzielten Ergebnisse zwar oberflächlich als bemerkenswert dastehen, aber angesichts eines insgesamt stark gewachsenen Marktes hinter den Möglichkeiten zurückblieben. Die Gehirnforschung hat aufgezeigt, dass die zwei Gehirnhälften unterschiedlich entwickelt sein können, es also linksdominante und rechtsdominante Persönlichkeiten gibt. Die Domäne der linken Hemisphäre ist das bewusste, analytische, rational nachvollziehbare, Schritt für Schritt Denken. In der rechten findet ein ganzheitliches Denken in Bildern nach einer ‚Logik‘ statt, die noch unbekannt ist. Wissenschaftler gehören dem linksseitig dominierten Typus an, personale Unternehmer dagegen dem rechtsseitig dominierten. Das Phänomen Sprache gehört der linken Seite an, die rechte ist an sich sprachlos. ‚Sprachlos‘, das ist sehr häufig Kennzeichen für personale Unternehmer, die um Worte ringen, um auszudrücken, was in ihrer Art der Informationsverarbeitung vorgeht. Es fehlt die Begründung für das Gefundene und verlangt von den Mitarbeitern eine Übersetzungsleistung bei der Umsetzung in die Praxis. Auch diese müssen letztlich eher erraten oder erfühlen, was der Chef will. Ein einseitig analytisch orientierter Mitarbeiter tut sich dann sehr schwer, weil er den Unternehmer nicht verstehen kann.¹³⁴ Wenn es gelingt, dem Unternehmer ein zum Vorgang passendes Denkmodell und dazugehöriges Sprachspiel aus der Wissenschaft zu liefern, in dem das ‚Sprachlose‘ ausgedrückt werden kann, dann kann dies eine fruchtbringende Kommunikation in Gang setzen.

¹³⁴ Zur Hemisphärentheorie der Gehirnforschung: Ornstein (1976), Eccles (1979), 258 ff. u. Schanz (2000a), 66 ff.; mit Bezug zum Management Mintzberg (1976) u. (1995), 355 ff. sowie (Kirsch (2001), 531 u. 552, der eine Rechtsdominanz „intuitiver mittelständischer Unternehmer“ sieht. Weitere Brücken zum Verständnis bieten Howard Gardners „Modell der vielfachen Intelligenzen“ (1991) u. Martin (2001) sowie Dave Golemans (2001) „emotionale Intelligenz“; kritisch zu den Folgerungen aus Hemisphärentheorie Hines (1987); merkwürdig ist, dass die Ergebnisse der Gehirnforschung in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre einen relativ starken Widerhall gefunden haben - Kirsch (2001), Kirsch/Klein (1977), Mintzberg (1976,1995) und insbesondere Schanz (2000a) – sie aber von der Kompetenzforschung bislang nicht reflektiert werden vgl. Erpenbeck/Rosenstiel (Hrsg.)(2003)

Allerdings braucht es dazu einen wissenschaftlichen Berater, der entsprechendes Einfühlungsvermögen entwickelt hat.¹³⁵ Die Grundhaltung des Wissenschaftlers sollte in jedem Fall von dem Gebot ‚Verachte mir die Meister im Intuitiven nicht‘ geprägt sein.¹³⁶

Es erscheint als eine lukrative Aufgabe von Seiten der Wissenschaft, dem personalen Unternehmertypus entgegenzukommen und ihm fundierte Werkzeuge, Methoden, Modelle usw. anzubieten, in denen seine Art und Weise des Denkens und Erahnsens sprachlichen Ausdruck findet und dies dann verständlich kommuniziert und ins Werk gesetzt werden kann. So könnte eine Hauptschwäche dieses Typs durch wissenschaftliche Professionalisierung behoben werden.¹³⁷ Nach Mintzberg, der nicht in Risiko- und Gehaltsunternehmer unterscheidet, sind Manager allgemein eher rechtsdominant.¹³⁸ Es ergeben sich jedoch insofern markante Unterschiede, dass Gehaltsunternehmer ihr Vorgehen „rational-ökonomisch“ begründen müssen, während Risikounternehmer überwiegend „subjektiv-emotional“ entscheiden und sich offen zu dieser Art von Entscheidung bekennen können.¹³⁹

11. Fazit Charakterisierung mittelständischer Unternehmen

Unter dem Aspekt einer **qualitativen Abgrenzung** ist ein mittelständisches Unternehmen nach Eberhard Hamer immer dann gegeben, wenn es von einem Risikounternehmer geführt wird. Zum Großunternehmen nach **oben** grenzt es sich durch den Umstand ab, dass letzteres meist von mehreren Gehaltsunternehmern geführt wird, die wesentlich weniger an das Betriebsvermögen und Schicksal des Unternehmens gebunden sind als dies beim Risikounternehmer der Fall ist. Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich außerdem wesentlich durch ihre Personenorientierung von überwiegend sachorientierten Großunternehmen. In dieser Arbeit wird dieser Unterschied begrifflich dadurch zum Ausdruck gebracht, indem vom personalen und vom formalen Unternehmen bzw. Unternehmertum gesprochen wird. Nach **unten** grenzt sich ein mittleres Unternehmen nach Hamer vom Kleinunternehmen dadurch ab, dass es einen Risikounternehmer insoweit finanziert, dass dieser nicht mehr operativ als Sachbearbeiter tätig sein muss.

Hauptcharakteristikum für ein mittelständisches Unternehmen ist die Führung durch einen oder mehrere Risikounternehmer. Der Risikounternehmer unterscheidet sich vom Gehaltsunternehmer durch seine Stellung innerhalb von Unternehmensverfassung, -kultur und -struktur. Durch die in der Tradition begründete Legitimation und die sehr starke Verankerung in der Verfassung und Kultur sind Risikounternehmer viel

¹³⁵ Kirsch (2001), 531 f. konstatiert einen Mangel an Einfühlungsvermögen wissenschaftlicher Berater

¹³⁶ In Anlehnung an Kirsch (2001), 552, dessen Gebot „Verachte mir die Meister im Durchwursteln nicht!“ außerhalb Süddeutschlands einen negativen Beigeschmack hat, der gerade nicht gemeint ist

¹³⁷ Vgl. hierzu den Ansatz Mintzbergs (1995), 247 ff. „Analyse und Intuition miteinander“ zu verbinden; in die gleiche Richtung gehen die empirischen Ergebnisse von Weber/Reitmeyer /Frank (2000), 72 ff. nach denen ein „ausgewogenes Zusammenspiel von Reflexion und Intuition zu überlegenen Entscheidungen“ führt

¹³⁸ Nach Untersuchungen von Müller (2007) ist sowohl bei Unternehmern als auch bei Managern die intuitive Problemlöseorientierung stärker ausgeprägt als die analytische

¹³⁹ Hamer (1984), 52 ff.

unabhängiger von der Unternehmenshierarchie, auf die sich der Gehaltsunternehmer wesentlich stützt. Im personalen Unternehmen dominiert die Personenbezogenheit auf den Unternehmer und dessen Bezug zu den Schlüsselpersonen im Unternehmen. Gehaltsunternehmer führen vorwiegend distanziert sachbezogen. Strategie ist im personalen Unternehmen vorwiegend Angelegenheit des Unternehmers, im formalen ist hingegen die Wahrscheinlichkeit größer, dass die höheren Linienvorgesetzten in die Strategieentwicklung und –umsetzung stärker miteinbezogen sind. Auch wird eine strategisch ausgerichtete Organisation im Sinne von ‚Structure follows Strategy‘ häufiger vorkommen.

Personal geführte Unternehmen zeigen trotz ihrer Personenbezogenheit ein ambivalentes Verhalten in der strategischen Personalarbeit. Sie stehen zwar in schwierigen Zeiten viel mehr zu ihrem Personal als formale Unternehmen, gehen aber in der Personalarbeit oft nur unsystematisch vor. Der Wert systematischer Personalarbeit ist vielfach noch nicht erkannt. Im formalen Großbetrieb hingegen ist diese viel häufiger anzutreffen.

Wie Ergebnisse der Gehirnforschung vermuten lassen, fällen sowohl Risiko- als auch Gehaltsunternehmer unter Einbezug der Stärken der rechten Gehirnhälfte ihre Entscheidungen intuitiv. Da Gehaltsunternehmer jedoch ausgeprägteren Kontroll- und Rechenschaftszwängen unterliegen, neigen sie stärker dazu, ihre Entscheidungen im ökonomischen Bezugsrahmen zu begründen, da sie zu objektiv-rationalem Verhalten verpflichtet sind. Risikounternehmer können dagegen offen zu ihren subjektiv-emotionalen Einschätzungen bzw. Entscheidungen stehen und sind frei diese als solche auch zu kommunizieren. Dabei fehlen dem Risikounternehmer allerdings häufig geeignete Instrumente seine Visionen so zu kommunizieren, dass seine Mitarbeiter diese auch richtig ins Werk setzen. Eine reizvolle Aufgabe für die Wissenschaft und wissenschaftliche Berater könnte im Sinne Henry Mintzbergs darin bestehen, Bezugsrahmen zu entwickeln, in denen unternehmerische Intuition und wissenschaftlich fundierte Analyse konstruktiv miteinander verbunden werden können.¹⁴⁰

Während die qualitative Abgrenzung nach oben zu Großunternehmen durch das Kriterium der Führung durch Risikounternehmer anstelle von Gehaltsunternehmern als gut fundiert erscheint, kann die von Hamer getroffene qualitative Abgrenzung nach unten, wenn ein Risikounternehmer voll getragen wird, ohne Sachbearbeiter sein zu müssen, nicht voll überzeugen. Dies erscheint vor allem vor dem Hintergrund quantitativer Abgrenzungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn als problematisch. Gleichwohl eine quantitative Abgrenzung anhand von Beschäftigtenzahlen – für Kleinunternehmen bis 9, bei mittleren Unternehmen 10 bis 500 - immer nur eine Ersatzgröße sein kann, erscheint die Spannweite für ein mittleres Unternehmen von 10 bis 500 als zu weit. Hierfür muss ein weiteres Abgrenzungskriterium entwickelt werden. Rein quantitativ bietet dazu die Festlegung der europäischen Kommission, zwischen Kleinst- und Kleinunternehmen (Beschäftigtenzahlen bis 9 bzw. 10 bis 49) zu unterscheiden, einen Anhaltspunkt. Mittlere Unternehmen beginnen demnach erst ab 50 Beschäftigten. Da Hamer seine qualitative Abgrenzung nach unten

¹⁴⁰ Vgl. Mintzberg (1995); einen Ansatz hierfür bietet z.B. die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton (1997)

vor dem Hintergrund einer Beschäftigtenzahl ab 10 Mitarbeitern getroffen hat,¹⁴¹ ist für die Grenze von 50 Beschäftigten noch eine andere qualitative Abgrenzung erforderlich. Mit Bezug auf das Strategische ergibt sich qualitativ eine Abgrenzung für mittlere Unternehmen darin, dass ein Risikounternehmer sich ganz vom operativen Geschäft frei halten kann, er also weder Sachbearbeiter noch Funktionalleitungsaufgaben (etwa als Leiter Technik oder Vertrieb) wahrnehmen muss. Ab dieser Größenordnung wäre der Risikounternehmer des mittleren Unternehmens frei für strategische Aufgaben, um sich beispielsweise mit dem zu beschäftigen, was Gegenstand dieser Arbeit ist.¹⁴²

Das mittlere Unternehmen befindet sich damit definitorisch zwischen dem Klein- und dem Großunternehmen, d.h. zwischen dem überwiegend personalen und dem überwiegend formalen Unternehmen. Aus dieser Mittelstellung heraus ist eine Balance personaler und formaler Elemente denkbar. D.h. das mittlere ist von den personalen Unternehmen das am ehesten für wissenschaftliche Methoden Gewinnbare. Ein mittleres Unternehmen ist dann gegeben, wenn es von einem - oder mehreren - Risikounternehmer(n) geführt wird, der (die) sich ganz vom operativen Geschäft frei halten und voll dem strategischen widmen kann (können). Als quantitativer Anhaltspunkt ergibt sich eine Beschäftigtenzahl von 50 bis 499 Personen als Ersatzgröße.

Zusammenfassung:

Mittelständisch ist ein Unternehmen dann, wenn es von einem oder mehreren Risikounternehmern geführt. Die Schicksalsgemeinschaft des Risikounternehmers mit dem Unternehmen verschafft diesem markante Unterschiede zu Großunternehmen, die von nur bedingt haftenden Gehaltsunternehmen geführt werden. Die Unterschiede lassen sich binnenperspektivisch in der Unternehmensverfassung, Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur und Unternehmensstrategie, auch im Bezug auf die Personalführung, aufzeigen und belegen.

Abstracts:

Medium sized companies are led by entrepreneurs bearing the full risk. On the contrary, risks of chief executive officers of big companies are limited. Entrepreneurs in generell fully devote their lives, energy and money to their companies. Differences can be identified and proofed in corporate governance, corporate culture, corporate structure and corporate strategy including leadership.

Schlagwörter:

Mittelständische Unternehmen, Unternehmertum, Risikounternehmer

Key words:

Medium sized companies, entrepreneurship, entrepreneur

¹⁴¹ Vgl. Hamer (1987), 22 ff.

¹⁴² D.h. nicht, überhaupt keine operative Verantwortung mehr zu übernehmen, da eine solche hilft, mit der „wirklichen Wirklichkeit“ ohne Realitätsverlust in Kontakt zu bleiben, Malik (2002), 248

Title:

Characterization of medium sized companies from a outside and a inside view

Autor:

Der Autor, MBA Dipl.-Kfm. Dr. phil. Johannes Grill, Neugasse 37, D-76829 Landau, johannes.grill@jg-c.com, ist seit über 25 Jahren in leitenden Funktionen und als Berater für mittelständische Unternehmen tätig

Verwendete Literatur:

- Albach, H.; Bock, K.; Warnke, T. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Stuttgart
- Bamberger, I.; Pleitner, H. (1988): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft 2, Berlin etc.
- BDO (o.J.): Auswirkungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und des Kapitalaufnahmegesetzes (KapAEG), Hamburg
- Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance (2001): Der German Code of Corporate Governance, in: Werder, A. (Hrsg.): German Code of Corporate Governance (GCCG) , 63 – 129, Stuttgart
- Binz, M. (1992): Die GmbH&Co., 8. Aufl., München
- Bleicher, K. (1992): Das Konzept integriertes Management, 2. Aufl., Frankfurt (Main) / New York
- Bleicher, K. (1997): Unternehmenskultur, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., 3927 – 3928, Wiesbaden
- Bretz, H. (1988): Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation, München
- Brinkmann, K. (1999): Going Public – Der Gang an die Börse, in: Krüger, D.: Zweckmäßige Wahl der Unternehmensform, 650 – 695, Bonn
- Buchheim, G.; Hartmann, W. (Hrsg.)(1991): Biographien bedeutender Unternehmer, Berlin
- Chmielewicz, K. (1979): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart
- Daschmann, H. (1993): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Diss. Universität München
- Drucker, P. (1998): Wissen. Die Trumpfkarte der entwickelten Länder, in: Harvard-Business-Manager, 4/1998, 9 - 11
- Eccles, J.C. (1979): Das Gehirn des Menschen, 4. Aufl., München
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart

- Eschenbach, R.;
Eschenbach, S.;
Kunesch, H. (2003): Strategische Konzepte. Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4. Aufl., Stuttgart
- Europäische
Kommission (1996): Empfehlung vom 3. April 1996 (96/280/EG), in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft vom 20.5.2003, Nr. 124/36
- Europäische
Kommission (2003): Empfehlung vom 6. Mai 2003 (2003/361/EG), in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft vom 30.4.1996, Nr. L107
- Ewing, J. (2004): Hidden Champions. The little-known European companies that are conquering the world, in: Business Week, 26.01.2004, 42 - 53
- Freund, W.;
Kayser, G.;
Schröer, E. (1995): Generationenwechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000, Bonn
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Stuttgart
- Fröhlich, E.; Pichler,
H. (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Wien
- Fröhlich, W. (1997): Personalmanagement und Führung. Visionen zur Gestaltung eines erfolgreichen Human Resources Management, in: Klimecki, R.; Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie, 301 – 318, Neuwied etc.
- Fröhlich, W. (1999a): Effiziente Personalarbeit durch Kunden- und Problemlösungsorientierung, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Effiziente Personalarbeit, 3 – 19, Neuwied / Kriftel
- Fröhlich, W. (1999b): Effiziente Personalarbeit durch Value Development, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Effiziente Personalarbeit, 20 – 29, Neuwied / Kriftel
- Fröhlich, W. (2000): Personalmanagement, in: VAP: Vereinigung der Arbeitgeberverbände der Deutschen Papierindustrie e.V. (Hrsg.): Personalentwicklung in der deutschen Papierindustrie, Begleitmaterial, Krems
- Fröhlich, W. (2001): Führung und Personalmanagement. Erfolgsfaktoren der betrieblichen Zusammenarbeit, München / Mering
- Fröhlich, W.;
Böcker, S.;
Müller, F. (1998): Verknüpfung von Personalmanagementfunktionen, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Value Development, 33 – 56, Frechen-Königsdorf
- Gabele, E. (1987): Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile mittelständischer Unternehmen in Europa, in: Gabele, E.; Kupsch, P.; Oechsler, W.A. (Hrsg.): Führung mittelständischer Unternehmen, 7 – 68, Bamberg
- Gabele, E. (1989): Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Die Betriebswirtschaft, 49, 5/1989, 623 - 637
- Gabler Wirtschaftslexikon (1997): Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden
- Gälweiler, A. (1986): Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt (Main) / New York

- Gardner, H. (1991): Abschied vom IQ. Die Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen, Stuttgart
- Geißler, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim
- Gerber, M. (2001): Das Geheimnis erfolgreicher Firmen. Warum die meisten kleinen und mittleren Unternehmen nicht funktionieren und was sie dagegen tun können, Obersiebenbrunn
- Glogowski, E.;
Gömmel, R. (2002): Entzauberung des Unternehmers, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.7.2002, 11
- Goebel, P. (1990): Erfolgreiche Jungunternehmer, München
- Goleman, D. (2001): Emotionale Intelligenz, 14. Aufl., München
- Gomez, P.;
Zimmermann, T. (1993): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, 2. Aufl., Frankfurt / New York
- Grabas, M. (2002): Selbstgewisse Identifikation mit traditionsreichen Werten, in: Unternehmersmagazin, 5/2002, 12 - 15
- Grill, J. (2004): Überarbeitung der Ergebnisse zur Befragung „Personalarbeit im Mittelstand Rheinland-Pfalz“ von Koch, N.: Personalarbeit im Wandel der Zeit, Diplomarbeit, Universität Koblenz-Landau, Landau, [www.jg-c.com; Stand vom 02.01.2006]
- Grill, J. (2005): Die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen. Anmerkungen zu einer Untersuchung in Rheinland-Pfalz, in: Empirische Pädagogik, 19, 3/2005, 304 - 322
- Gutenberg, E. (1975): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1958, Wiesbaden
- Gutenberg, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Die Produktion, 23. Aufl., Berlin etc.
- Haake, K. (1987): Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin etc.
- Hamel, W. (1987): Personal als Investition?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39, 12/1987, 1079 - 1087
- Hamel, W. (1997): Personalwirtschaft, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., 225 – 254, Berlin
- Hamer, E. (1984): Die Unternehmerlücke, Stuttgart
- Hamer, E. (1987): Das mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart
- Hamer, E. (1988): Wie Unternehmer entscheiden. Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs, Landsberg (Lech)
- Hamer, E. (1989): Beiträge zur Mittelstandsökonomie, Minden
- Hamer, E. (1997): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., 27 – 50, Berlin

- Hamer, E. (2001): Was ist ein Unternehmer? Was verdanken ihm Betrieb und Gesellschaft?, München
- Hartel, U. (1996): Die Unternehmer-AG. Rechtsformoptimierung für mittelständische Unternehmer, München
- Hax, A. ; Majluf, N. (1991): Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt (Main) / New York
- Hederer, G. (1971): Die Motivation von Investitionsentscheidungen der Unternehmung, o.O.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2004): Deutschland in Zahlen, Köln
- Institut der deutschen Wirtschaft (2005): Personalmanagement. Mittelstand gerät in Zugzwang. Argumente zu Unternehmensfragen, Nr. 7/2005, Köln
- Institut der deutschen Wirtschaft (2006): Unternehmensnachfolge. Argumente zu Unternehmensfragen, Nr. 11/2006, Köln
- Institut für Mittelstands-forschung (2006): Mittelstand. Definition und Schlüsselzahlen, [www.ifm-bonn.org/index-1.htm; Stand vom 18.12.2006]
- Jungbluth, R. (2002): Die Quandts. Ihr leiser Aufstieg zur mächtigsten Wirtschaftsdynastie Deutschlands, Frankfurt (Main) / New York
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- Kappler, E. (1997): Unternehmensnachfolge, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., 419 – 440, Berlin
- Kayser, G. (1997): Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., 81 – 102, Berlin
- Kieser, A. (2002): Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., 169 – 198, Stuttgart
- Kirsch, W. (1997a): Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen, München
- Kirsch, W. (1997b): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. Aufl., München
- Kirsch, W. (1997c): Kommunikatives Handeln, Autopoietische Systeme, Rationalität, München
- Kirsch, W. (2001): Die Führung von Unternehmen, München
- Kirsch, W.; Klein, H. (1977): Management-Informationssysteme II, Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, Stuttgart etc.
- Klunzinger, E. (1999): Grundzüge des Gesellschaftsrechts, 11. Aufl., München
- Koch, N. (2004): Personalmanagement im Wandel der Zeit, Diplomarbeit, Universität Koblenz-Landau
- Kotter, J.P. (1990): A Force for Change. How Leadership Differs from Management, New York / London

- Krüger, D. (1999): Zweckmäßige Wahl der Unternehmensform, 6. Aufl., Bonn
- Kuhn, T. (1997): Erfolgsfaktor Unternehmertum - auf dem Wege vom "elitären" zum "kollektiven" Verständnis?, in: Klimecki, R.; Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie, 257 – 275, Neuwied etc.
- Lanfermann, G.; Maul, S. (2002): Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts in Deutschland, in: Der Betrieb, 34/2002, 1725 - 1732
- Lang-von Wins, T. (2004): Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen, Berlin etc.
- Leibinger, B. (2002): Globalisation and its effects on medium-sized German business, in: Ammann, J.-C. et.al. (Hrsg.): A Banker of Our Time. Business in Movement, 32 – 41, London
- Lowenstein, R.(1995): Buffet. The Making of an American Capitalist, New York
- Lüdenbach, N.; Hoffmann, W.-D. (2002): Enron und die Umkehrung der Kausalität bei der Rechnungslegung, in: Der Betrieb, 55. Jg., 23/2002,1169 - 1175
- Malik, F. (1995): Die neuen Koordinaten unternehmensbezogener Strategieentwicklung, in: Siegwart, H.; Malik, F.; Mahari, J. (Hrsg.): Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, 13 – 19, Stuttgart etc.
- Malik, F. (2000): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart / München
- Malik, F. (2002): Die Neue Corporate Governance, 3. Aufl., Frankfurt (Main)
- Martin, J. (2001): Erfolgreiches Personalmanagement nach dem Modell der vielfachen Intelligenzen, Nürnberg
- Marwede, E. (1983): Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen. Eine Literaturanalyse, Augsburg
- Mauthe, K.D. (1984): Strategische Analyse, München
- Miegel, M. (2005): Die deformierte Gesellschaft. Wie die Deutschen ihre Wirklichkeit verdrängen, 4. Aufl., Berlin
- Mintzberg, H. (1976): Planning on the Left Side and Managing on the Right, in: Harvard Business Review, Vol. 54, Juli - August 1976, 49 - 58
- Mintzberg, H. (1995): Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München etc.
- Mintzberg, H. et.al. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt (Main)
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, 3. Aufl., Wien / New York
- Müller, G. (2003): Selbständig organisierte Erwerbstätigkeit, in: Schuler, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, D, III, Bd. 3/1: Organisationspsychologie, Göttingen
- Müller, G. (2007): Referenzprofile unternehmerische Potentiale, Landau-Symposium 28.9.2007, Landau: Universität Koblenz-Landau, Lehrstuhl Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens

- Müller-Stewens, G. (1997): Strategisches Management, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., 3652 – 3656, Wiesbaden
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St.Galler-General-Management-Navigator, Stuttgart
- Neubäumer, R. (2000): Der amerikanische Arbeitsmarkt. Ein Modell für die Bundesrepublik Deutschland?, in: Berg, H. (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Deutschland im internationalen Vergleich, 147 –193, Berlin
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart
- Ornstein, R. (1976): Die Psychologie des Bewußtseins, Frankfurt (Main)
- Ouchi, W. (1981): Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge, Massachusetts etc.
- Peters, T. (1993): Jenseits der Hierarchien. Liberation Management, Düsseldorf etc.
- Petersen, J. (1997): Die gebildete Unternehmung, Frankfurt (Main) etc.
- Petersen, J. (2003): Dialogisches Management, Frankfurt (Main) etc.
- Pfohl, H.-C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., 1 - 26, Berlin
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., Berlin
- Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart
- Reichheld, F. (1997): Der Loyalitätseffekt. Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt (Main) / New York
- Reitmeyer, T. (2000): Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung. Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden
- Schanz, G. (1997): Intuition als Managementkompetenz, in: Die Betriebswirtschaft, 57, 5/1997, 640 - 654
- Schanz, G. (1998): Der Manager und sein Gehirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse im Dienst der Unternehmensführung, Frankfurt (Main) etc.
- Schanz, G. (2000a): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., München
- Schanz, G. (2000b): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1 Grundlagen, 8. Aufl., 80 –158, Stuttgart
- Schein, E. (1997a): Organizational Culture and Leadership, 2nd ed., San Francisco
- Schein, E. (1997b): Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll, in: Harvard Business Manager, 3/1997, 61 - 71
- Schmölders, G. (1978): Verhaltensforschung im Wirtschaftsleben, München
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München

- Scholz, C. (2003): Licht und Schatten. Personalmanagement im Mittelstand, in: Schuble, Joachim (Hrsg.): TOP JOB 2003 - Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand, 6 - 31, Frankfurt / Wien
- Schuble, J. (2003): TOP JOB 2003 - Die besten Arbeitgeber im Mittelstand, Frankfurt / Wien
- Schulte-Zurhausen, M. (1999): Organisation, 2. Aufl., München
- Shapiro, E.C. (1996): Trendsurfen in der Chefetage: Unternehmensführung jenseits der Management-Moden, Frankfurt / New York
- Sieg, O. (2002): Tendenzen und Entwicklungen der Managerhaftung in Deutschland, in: Der Betrieb, 34/2002, 1759 - 1764
- Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt (Main) / New York
- Staeble, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München
- Thünen, H. v. (1966): Der isolierte Staat, 4. Aufl., o.O.
- Thuringia-Studie (1978): Die Selbständigen im Mittelstand, o.O.
- Ulrich, D. (1996): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston
- Ulrich, D. (1998): Das neue Personalwesen. Mitgestalter der Unternehmenszukunft, in: Harvard Business Manager, 4/1998, 59 - 69
- Ulrich, D.; Zenger, J.; Smallwood, N. (1999): Results Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line, Boston
- Verspay, H.; Sattler, A. (2000): Die kleine AG. Eine Rechtsform für das mittelständische Unternehmen, 2. Aufl., Renningen-Malmsheim
- Watt (2004): Perspektive Mittelstand. Die deutsche Wirtschaft im Umbruch. Eine Unternehmerbefragung von manager magazin und Watt Deutschland, Hamburg
- Weber, J; Reitmeyer, T.; Frank, St. (2000): Erfolgreich entscheiden – der Managementleitfaden für den Mittelstand, Wiesbaden
- Weber, M. (1922/1974): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen
- Welsh, J.A.; White, J.F. (1980): A small business is not al little big business, in: Harvard Business Review, Vol. 59, 4/1980, 18 - 32
- Werder, A. (2001): Der German Code of Corporate Governance im Kontext der internationalen Governance-Debatte: Umfeld, Funktionen und inhaltliche Ausrichtung des GCCG, in: Werder, A. v. (Hrsg.): German Code of Corporate Governance (GCCG), 2. Aufl., 1 - 33, Stuttgart
- Wimmer, R.(2001): Starke Erosion der Existenzbedingungen, in: Unternehmer-Magazin, 4/2001, 16 - 19

- Womack, J.; Jones, D.; Roos, D. (1990): The Machine That Changed the World, New York
- Womack, J.; Jones, D. (1997): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), Frankfurt (Main)
- Wunderer, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 4. Aufl., Neuwied / Kriftel
- Wunderer, R.; Jaritz, A. (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, Neuwied / Kriftel
- Wunderer, R.; Küpers, W. (2003): Demotivation – Remotivation, Neuwied / Kriftel
- Wunderer, R.; Dick, P. (2002): Personalmanagement 2010. Analysen und Prognosen zum Personalmanagement in Groß- und Mittelunternehmen, 3. Aufl., Neuwied / Kriftel
- Würth, R. (1995): Erfolgsgeheimnis Führungskultur. Bilanz eines Unternehmers, Frankfurt (Main) / New York