

Management  
und Wirtschaft  
Praxis 44

Hans-Christian Pfohl (Hrsg.)

# Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe

*Größenspezifische Probleme und  
Möglichkeiten zu ihrer Lösung*



6., neu bearbeitete Auflage

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Management und Wirtschaft Praxis

Band 44

# **Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe**

**Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten  
zu ihrer Lösung**

Herausgegeben von

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hans-Christian Pfohl**

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Klaus Ballarini; Prof. Dr. Ingolf Bamberger; Prof. Dr. Stefan Behringer;  
Prof. Dr. Christoph J. Börner; Prof. Dr. Ronald Gleich; Prof. Dr. Eberhard Hamer;  
Annegret Hauer; Prof. Dr. Thomas Hering; Dr. Stefan Hofmann;  
Dr. Detlef Keese; Prof. Dr. Rudolf O. Large; Prof. Dr. Joachim Metternich;  
Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer; Deborah Nasca;  
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hans-Christian Pfohl; Prof. Dr. Mike Schulze;  
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hermann Simon; Prof. Dr. Volker Stein;  
Dr. Dr. Aurelio J. F. Vincenti; Prof. Dr. Thomas Wrona; Prof. Dr. Cornelia Zanger;  
Alice K. Zapf

6., neu bearbeitete Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

<http://ESV.info/978-3-503-19447-6>

1. Auflage 1982

...

4. Auflage 2006

5. Auflage 2013

6. Auflage 2021

ISBN 978-3-503-19447-6 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19448-3 (eBook)

ISSN 1861-1753

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Druck: docupoint, Barleben

## **Vorwort zur sechsten neu bearbeiteten Auflage**

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich lange Zeit überwiegend mit den Problemen von Großbetrieben beschäftigt. In den letzten Jahren werden zunehmend auch Problembereiche von Klein- und Mittelbetrieben wissenschaftlich untersucht. Im Vordergrund stehen dabei allerdings jeweils einzelne Problembereiche. Das vorliegende Buch gibt eine aktuelle und geschlossene Darstellung der speziellen betriebswirtschaftlichen Probleme kleiner und mittlerer Betriebe und Möglichkeiten zu ihrer Lösung.

Es ist nicht die Absicht dieses Sammelbandes, weit verbreitetes Wissen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre lediglich leicht verständlich wiederzugeben, vielmehr gelten die Bemühungen einer vertiefenden Erörterung der gerade für Klein- und Mittelbetriebe typischen Probleme.

Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen wird beim Leser vorausgesetzt. Die Ausführungen richten sich folglich an Dozenten von Universitäten, Fachhochschulen und Akademien, Studenten der Betriebswirtschaftslehre im Hauptstudium, Praktiker mit betriebswirtschaftlicher Vorbildung, Unternehmensberater und Verbände.

Das Buch gibt die Diskussion über den aktuellen Stand der Betriebswirtschaftslehre bezüglich spezifischer Probleme von kleinen und mittleren Betrieben wieder. In den einzelnen Beiträgen sollen mögliche Vor- und Nachteile von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großbetrieben aufgezeigt sowie gegebenenfalls Lösungsansätze und -vorschläge angeboten werden. Hierbei werden verschiedentlich die Schwierigkeiten deutlich, die betriebsgrößenbedingten Besonderheiten exakt zu bestimmen und geeignete konkrete Lösungsansätze oder sogar Lösungsvorschläge herauszuarbeiten.

Diese Schwierigkeiten sind zu einem großen Teil auf die verbleibenden, z. B. branchenbedingten, Unterschiede zwischen Betrieben innerhalb der Gruppe der kleinen und mittleren Betriebe zurückzuführen. Trotzdem hat das Buch die Aufgabe, zu einer besseren Durchdringung der in allen Klein- und Mittelbetrieben anstehenden Probleme zu führen. Gelingt dies, dann können die größen-spezifischen Chancen stärker genutzt sowie die entsprechenden Risiken erkannt und möglichst vermieden oder vermindert werden.

Das in den ersten Auflagen bewährte Konzept zur Abhandlung einer Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe wird auch in der sechsten Auflage beibehalten. Zur klareren Strukturierung werden explizit drei Kapitel unterschieden. Die einzelnen Beiträge in diesen Kapiteln wurden von den bisherigen Autoren, soweit erforderlich, überarbeitet, durch aktuelle Literaturverweise ergänzt oder insgesamt erweitert. Für manche Beiträge, die schon in den ersten Auflagen enthalten waren, mussten aus unterschiedlichen Gründen neue Autoren gewonnen werden.

Im Kapitel A **Grundlagen** werden Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben abgegrenzt und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung herausgearbeitet. Danach wird die besondere Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben für den internationalen Wettbewerb diskutiert. Abgeschlossen wird der Grundlagenteil mit einem Beitrag zu Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben.

Im Kapitel B **Funktionale Entscheidungen** werden die größenspezifischen Aspekte für Klein- und Mittelbetriebe funktional konkretisiert. Betriebswirtschaftliche Funktionen kennzeichnen die Entscheidungsbereiche, in denen in jedem Unternehmen unabhängig von seiner Organisationsstruktur kontinuierlich Entscheidungen zu treffen sind. Das Kapitel folgt der klassischen funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.

Im Kapitel C **Genetische Entscheidungen** werden solche Entscheidungsbereiche behandelt, die nicht kontinuierlich im Unternehmen zu treffen sind, sondern von den verschiedenen Phasen in seinem Lebenszyklus abhängen. Die genetischen Entscheidungen von der Unternehmensgründung über die Internationalisierung bis hin zur Unternehmensnachfolge werden behandelt. Ergänzt werden diese Entscheidungsbereiche durch den Entscheidungsbereich der Unternehmensbewertung, der letztlich für alle genetischen Entscheidungen von Bedeutung sein kann.

Zunächst möchte ich den Autoren meinen Dank aussprechen. Sie haben mit ihren Überarbeitungen dafür gesorgt, dass dieses Buch weiterhin alle Facetten der Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe abdeckt. Für die Erstellung der redaktionellen Endfassung danke ich meinem studentischen Mitarbeiter Philipp Bart, der sich mit großem Engagement eingearbeitet hat.

Technische Universität Darmstadt, im September 2020    Hans-Christian Pfohl

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur sechsten neu bearbeiteten Auflage</b> .....	<u>5</u>
<b>A Grundlagen</b> .....	<u>11</u>
Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben ( <i>Hans-Christian Pfohl</i> ) .....	<u>13</u>
1 Einleitung .....	<u>14</u>
2 Probleme bei der Bestimmung der Betriebsgröße .....	<u>15</u>
3 Kriterien zur Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale .....	<u>17</u>
4 Abgrenzung zwischen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“ .....	<u>25</u>
Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft ( <i>Eberhard Hamer</i> ) .....	<u>37</u>
1 Differenzanalyse zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben .....	<u>38</u>
2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen .....	<u>42</u>
3 Rahmendaten zum Nachteil mittelständischer Unternehmen .....	<u>56</u>
4 Gesellschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen .....	<u>61</u>
Hidden Champions – Das Wachstum geht weiter ( <i>Hermann Simon</i> ) .....	<u>67</u>
1 Warum sind deutsche Unternehmen so erfolgreich? .....	<u>68</u>
2 Die Hidden Champions .....	<u>73</u>
3 Die Strategien der Hidden Champions .....	<u>74</u>
4 Zusammenfassung .....	<u>90</u>
Unternehmensführung ( <i>Hans-Christian Pfohl</i> ) .....	<u>97</u>
1 Einleitung .....	<u>98</u>
2 Normatives Management .....	<u>99</u>
3 Strategisches Management .....	<u>108</u>
4 Operatives Management .....	<u>123</u>
5 Zusammenfassung .....	<u>125</u>
<b>B Funktionale Entscheidungen</b> .....	<u>131</u>
Beschaffung ( <i>Rudolf O. Large</i> ) .....	<u>133</u>
1 Grundlagen der Beschaffung .....	<u>134</u>
2 Besonderheiten der Beschaffung kleiner und mittlerer Unternehmen .....	<u>138</u>
3 Beschaffungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen .....	<u>145</u>
Produktion ( <i>Joachim Metternich, unter Mitarbeit von Felix Hoffmann, Phillip Bausch, Lukas Hartmann, Thimo Keller, Sebastian Bardy, Markus Schreiber, Carsten Schaeede</i> ) .....	<u>157</u>
1 Produktionsmanagement als Herausforderung für KMU .....	<u>158</u>
2 Planung und Auslegung von Produktionsstätten .....	<u>160</u>
3 Produktionssteuerung .....	<u>171</u>
4 Entwicklungen im Kontext von Industrie 4.0 .....	<u>182</u>



Marketing ( <i>Cornelia Zanger</i> ) .....	<a href="#">197</a>
1 Zur Bedeutung des Marketing für Klein- und Mittelbetriebe .....	<a href="#">198</a>
2 Zur Entwicklung von Marketingstrategien für Klein- und Mittelbetriebe .....	<a href="#">203</a>
3 Zum Einsatz der Marketinginstrumente in Klein- und Mittelbetrieben .....	<a href="#">213</a>
Innovation ( <i>Jörn-Axel Meyer</i> ) .....	<a href="#">221</a>
1 Einleitung .....	<a href="#">222</a>
2 Innovationen in KMU .....	<a href="#">223</a>
3 Innovationssystem, -management und -prozess .....	<a href="#">226</a>
4 Elemente des Innovationsmanagements in KMU .....	<a href="#">230</a>
5 Rahmenbedingungen des Innovationsmanagements in KMU .....	<a href="#">238</a>
6 Zur Zukunft des Innovationsmanagements in KMU .....	<a href="#">243</a>
Personal ( <i>Volker Stein</i> ) .....	<a href="#">249</a>
1 Situation: Identität als mittelständisches Unternehmen .....	<a href="#">250</a>
2 Institutionalisierung: Personalarbeit im wachsenden Unternehmen .....	<a href="#">251</a>
3 Anspruch: Professionelle Wertschöpfung durch Personalarbeit .....	<a href="#">253</a>
4 Personalstrategie: Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile .....	<a href="#">255</a>
5 Realisation: Ausgewählte Handlungsfelder der Personalarbeit in KMU .....	<a href="#">257</a>
6 Legitimation: Personalcontrolling und Personalreporting .....	<a href="#">260</a>
7 Risikoverantwortung: Personalwirtschaftliche Risk Governance .....	<a href="#">262</a>
8 Zukunft: Die Digitalisierung der Personalarbeit in KMU .....	<a href="#">264</a>
Logistik ( <i>Hans-Christian Pfohl</i> ) .....	<a href="#">269</a>
1 Einleitung .....	<a href="#">270</a>
2 Begriffsabgrenzung .....	<a href="#">271</a>
3 Entwicklungsstand der Logistik in kleinen und mittleren Unternehmen .....	<a href="#">273</a>
4 Logistikbedarf .....	<a href="#">284</a>
5 Umsetzung einer Logistikkonzeption .....	<a href="#">293</a>
6 Zusammenfassung und Ausblick .....	<a href="#">294</a>
Finanzierung ( <i>Christoph J. Börner</i> ) .....	<a href="#">301</a>
1 Spezifika der Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen .....	<a href="#">302</a>
2 Finanzierungsinstrumente .....	<a href="#">304</a>
3 Neuere Entwicklungen bei der Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen .....	<a href="#">325</a>
4 Kapitalstruktur- und Finanzierungsentscheidungen .....	<a href="#">327</a>
Controlling ( <i>Ronald Gleich, Mike Schulze, Stefan Hofmann, Deborah Nasca</i> ) .....	<a href="#">333</a>
1 Einführung .....	<a href="#">334</a>
2 Controlling in Klein- und Mittelbetrieben .....	<a href="#">336</a>
3 Strategieorientierte Konzepte und Tools .....	<a href="#">341</a>

4 Das operative Controllingsystem für Klein- und Mittelbetriebe .....	<a href="#"><u>347</u></a>
5 Ausblick .....	<a href="#"><u>357</u></a>
<b>C Genetische Entscheidungen</b> .....	<a href="#"><u>363</u></a>
Unternehmensgründung ( <i>Thomas Hering, Aurelio J. F. Vincenti</i> ) .....	<a href="#"><u>365</u></a>
1 Einführung in das Thema .....	<a href="#"><u>366</u></a>
2 Systematisierung des Gründungsgeschehens .....	<a href="#"><u>366</u></a>
3 Besonderheiten der Gründungsplanung .....	<a href="#"><u>371</u></a>
4 Besonderheiten der Gründungsfinanzierung .....	<a href="#"><u>380</u></a>
Internationalisierung ( <i>Ingolf Bamberger, Thomas Wrona, Alice K. Zapf</i> ) .....	<a href="#"><u>397</u></a>
1 Klein- und Mittelunternehmen und Internationalisierung .....	<a href="#"><u>398</u></a>
2 Sichtweisen der Internationalisierung .....	<a href="#"><u>398</u></a>
3 Internationalisierung als Aufnahme von Auslandsaktivitäten .....	<a href="#"><u>400</u></a>
4 Internationalisierung als Prozess .....	<a href="#"><u>406</u></a>
5 Klein- und Mittelunternehmen und Globalisierung .....	<a href="#"><u>421</u></a>
Unternehmensbewertung ( <i>Stefan Behringer</i> ) .....	<a href="#"><u>429</u></a>
1 Grundlagen der Unternehmensbewertung .....	<a href="#"><u>430</u></a>
2 Verfahren der Unternehmensbewertung .....	<a href="#"><u>434</u></a>
3 Einzelfragen der Bewertung von KMU .....	<a href="#"><u>444</u></a>
4 Fazit .....	<a href="#"><u>449</u></a>
Unternehmensnachfolge ( <i>Klaus Ballarini, Detlef Keese, Annegret Hauer</i> ) ....	<a href="#"><u>455</u></a>
1 Nachfolge – Was ist das? .....	<a href="#"><u>456</u></a>
2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge .....	<a href="#"><u>458</u></a>
3 Der Ablauf des Nachfolgegeschehens in KMU in idealtypischer Sicht .....	<a href="#"><u>460</u></a>
4 Probleme bei der Nachfolge in der Praxis .....	<a href="#"><u>467</u></a>
5 Neuere Tendenzen im Zusammenhang mit der Unternehmens- nachfolge .....	<a href="#"><u>473</u></a>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<a href="#"><u>485</u></a>



## **A – Grundlagen**



# Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben

Hans-Christian Pfohl<sup>1</sup>

## Inhaltsübersicht

<b>1 Einleitung</b> .....	<u>14</u>
<b>2 Probleme bei der Bestimmung der Betriebsgröße</b> .....	<u>15</u>
2.1 Begriff der Betriebsgröße .....	<u>15</u>
2.2 Merkmale zur Beschreibung der Betriebsgröße .....	<u>16</u>
<b>3 Kriterien zur Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale</b> .....	<u>17</u>
3.1 Aussagebezogene Auswahlkriterien .....	<u>18</u>
3.2 Erhebungsbezogene Auswahlkriterien .....	<u>23</u>
<b>4 Abgrenzung zwischen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“</b> .....	<u>25</u>
4.1 Begründung der verwendeten Abgrenzung .....	<u>25</u>
4.2 Charakterisierung der Betriebstypen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“ .....	<u>28</u>

---

1 Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Hans-Christian Pfohl, Bereich Supply Chain- und Netzwerkmanagement am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Darmstadt.

## 1 Einleitung

Die Hypothese, dass für das Management in Klein- und Mittelbetrieben andere betriebswirtschaftliche Prinzipien heranzuziehen sind als in Großbetrieben, lässt sich treffend in dem Satz zusammenfassen: „A small business is not a little big business“<sup>2</sup>. Will man dieser Hypothese zustimmen, so ist folgendes zu beachten: Betriebswirtschaftliche Aussagen, die sich nicht generell auf alle Betriebe<sup>3</sup>, sondern nur auf eine bestimmte Gruppe von Betrieben beziehen, sind nur dann sinnvoll, wenn die beiden folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- Die unterschiedenen Gruppen von Betrieben müssen sich hinreichend genau gegeneinander abgrenzen lassen.
- Die Aussagen für die gebildeten Gruppen müssen sich signifikant voneinander unterscheiden.

Die zentrale Annahme der vorliegenden Arbeit ist, dass diese Voraussetzungen für die Gruppen der Klein- und Mittelbetriebe gegeben sind. Entsprechend versuchen die folgenden Beiträge des Sammelbandes, in den wichtigen betrieblichen Problembereichen die betriebsgrößenbedingten Besonderheiten von Klein- und Mittelbetrieben im Gesamtzusammenhang darzustellen und geeignete Problemlösungen anzubieten. Die Aufgabe dieses Beitrages besteht darin, kleine und mittlere Betriebe als Typ von Großbetrieben abzugrenzen und zu charakterisieren. Grundlage für diese Typenbildung sind nicht empirisch feststellbare Taxonomien, sondern konzeptionell entworfene Typologien. Bei ihnen basieren Merkmale bzw. Dimensionen zur Abgrenzung auf einer Theorie bzw. folgen einer speziellen Logik.<sup>4</sup>

---

2 Welsh/White (1980), S. 18.

3 Häufig unterscheidet man zwischen dem Betrieb als technisch-wirtschaftliche Einheit und der Unternehmung oder dem Unternehmen als finanziell-rechtliche Einheit. Für die hier betrachteten Klein- und Mittelbetriebe sind in der Regel die technisch-wirtschaftliche und die finanziell-rechtliche Einheit deckungsgleich. Deshalb werden die Begriffe Betrieb, Unternehmung und Unternehmen synonym verwendet; vgl. Grochla (1993), Sp. 378 ff.; Günzel (1975), S. 2 f.; Bergmann (1972), S. 17.

4 Vgl. May/Koeberle-Schmid (2011), S. 658 f. Zu theoretischen Ansätzen zu Erklärung von Klein- und Mittelbetrieben und deren Zuordnung nach ihrem Fokus vgl. Krämer (2003), S. 16.

## 2 Probleme bei der Bestimmung der Betriebsgröße

### 2.1 Begriff der Betriebsgröße

Die Unterscheidung von Klein-, Mittel- und Großbetrieben ergibt sich aus einer Gruppierung der Betriebe nach der **Betriebsgröße**.<sup>5</sup> Die Größe eines Betriebes lässt sich als „Ausmaß seiner effektiven oder potentiellen wirtschaftlichen Tätigkeit“<sup>6</sup> definieren. Die konkrete Bestimmung der Größe für einen gegebenen Betrieb, seiner Größenänderung im Zeitablauf oder seines Größenunterschiedes zu anderen Betrieben bereitet jedoch große Schwierigkeiten.<sup>7</sup>

Bei der Vielgestaltigkeit realer Betriebe sowie der Vielschichtigkeit und Dynamik des Geschehens in diesen Betrieben erscheint es kaum möglich, ein einheitliches Größenmaß zu entwickeln, das die jeweiligen betrieblichen Besonderheiten angemessen berücksichtigt.<sup>8</sup> Um trotzdem zu einer Beurteilung der Betriebsgröße zu gelangen, erfasst man ein oder eine geringe Anzahl von Merkmalen, die als repräsentativ für die Betriebsgröße angesehen werden und deren Ausprägungen möglichst objektiv zu ermitteln sind.<sup>9</sup> Bei einem solchen Vorgehen wird der Begriff „Betriebsgröße“ mit den zur Beschreibung der Betriebsgröße herangezogenen Merkmalen gleichgesetzt.<sup>10</sup>

Sollen die Betriebe nach ihrer Größe in Gruppen eingeteilt werden, so sind bei den ausgewählten größenrelevanten Merkmalen **Klassengrenzen** festzulegen.<sup>11</sup> Hierbei zeigt sich, dass die Betriebsgröße ein relativer Begriff ist. Klassengrenzen sind nämlich nur unter Bezug auf die kleinsten und größten Betriebe der betrachteten Grundgesamtheit – vor einer Abgrenzung hinsichtlich der Betriebsgröße – bestimmbar.<sup>12</sup> Die regionale Unterschiedlichkeit und die Dyna-

- 
- 5 In der Literatur werden häufig die Begriffe „Klein- und Mittelbetriebe“ und „mittelständische Betriebe“ synonym verwendet. Da die vorliegende Arbeit eine auf die Betriebsgröße bezogene Betrachtung darstellt, erscheinen die Begriffe „Klein- und Mittelbetriebe“ oder „kleine und mittlere Betriebe“ angemessen im Gegensatz zu dem Begriff „mittelständische Betriebe“, der sich unter soziologischer Betrachtung auf die gesellschaftliche Stellung der Betriebsinhaber bezieht. Durch den Begriff „Familienunternehmung“ werden zunächst weder die Betriebsgröße noch die gesellschaftliche Stellung des Betriebsinhabers spezifiziert. Diese Begriffsbildung ergibt sich aus einer starken Gewichtung der Eigentumsverhältnisse an der Unternehmung. Zum Begriff der Familienunternehmung siehe May/Koerberle-Schmid (2011), S. 656 ff.; Kao (1992), S. 7 f.; Löwe (1979), S. 17 ff.
  - 6 Busse von Colbe (1976), Sp. 567; vgl. auch Lücke (1967), S. 19; zur Problematik der Orientierung an effektiven und/oder potentiellen Ausprägungen von Merkmalen bei der Bestimmung der Betriebsgröße siehe Schulz (1970), S. 37.
  - 7 Vgl. Marwede (1983), S. 18 ff.; Günzel (1975), S. 4 f.; Fettel (1959), S. 61.
  - 8 Vgl. Schmelter (1977), S. 61; Berger (1968), S. 33, S. 45 ff.; Aengenendt-Papesch (1962), S. 6; Fettel (1959), S. 66.
  - 9 Vgl. Zimmermann (1960a), S. 159.
  - 10 Vgl. Schulz (1970), S. 43 ff.; Busse von Colbe (1964), S. 32.
  - 11 Einen Überblick über verschiedene Klasseneinteilungen gibt Berger (1968), S. 45 ff.
  - 12 Vgl. Bergmann (1972), S. 20 ff.



mik wirtschaftlicher Entwicklung bedingen, dass nur selten Klassengrenzen raum- und zeitunabhängig festgelegt werden können.<sup>13</sup>

### 2.2 Merkmale zur Beschreibung der Betriebsgröße

Zur Kennzeichnung der Betriebsgröße können grundsätzlich sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale verwendet werden.<sup>14</sup> Die zur Messung der Betriebsgröße bekannten **quantitativen Merkmale** gliedert BUSSE VON COLBE<sup>15</sup> in Anlehnung an den betrieblichen Leistungsprozess in folgende fünf Gruppen:

- Merkmale zur Messung der *Einsatzmengen elementarer Produktionsfaktoren*, z. B. Maschinenstunden, Werkstoffmengen, Arbeitsstunden,
- Merkmale zur Messung der *Einsatzwerte elementarer Produktionsfaktoren*, z. B. Maschinenkosten, Materialkosten, Personalkosten,
- Merkmale zur Messung des *Kapitaleinsatzes*, z. B. Gesamtkapital, Eigenkapital,
- Merkmale zur Messung der *Leistungsmengen*, z. B. Produktionsmengen, Absatzmengen und
- Merkmale zur Messung der *Leistungswerte*, z. B. Umsatz, Wertschöpfung.

Ein großer Teil zunächst **qualitativ definierter Merkmale** ist quantifizierbar. Beispielsweise lässt sich die Arbeitsintensität einer Produktion ohne Schwierigkeiten durch das Verhältnis von Personal- zu Kapitalkosten beschreiben, die Stellung auf dem Absatz- oder Beschaffungsmarkt durch die relativen Anteile am relativen Teilmarkt messen oder die Bildungsstruktur des Personals durch die prozentualen Anteile entsprechender Arbeitnehmergruppen an der Belegschaft beschreiben.

Es gibt aber auch qualitative Merkmale, deren Quantifizierung nicht oder kaum möglich erscheint. Im Zusammenhang mit der Betriebsgrößenproblematik zählen hierzu Merkmale wie Vorhandensein eines Eigentümerunternehmers, Führungsstil (z. B. autoritär, patriarchalisch, kooperativ, demokratisch), Organisationsstrukturtyp (Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stabliniensystem, Matrixorganisation) und Besitzverhältnisse (Familienbesitz, gestreuter Besitz).<sup>16</sup>

Bei der aufgezeigten Vielfalt der Merkmale, die zur Beschreibung der Betriebsgröße einsetzbar sind, ist es weder möglich noch sinnvoll, in einer Untersuchung alle in diesem Zusammenhang denkbaren Merkmale zu berücksichtigen.<sup>17</sup> Da bisher kein einheitliches Größenmaß verfügbar ist, muss bei Ausfüh-

---

13 Vgl. Hoorn (1979), S. 85; Bitzer (1977), S. 47; Thürbach/Steiner (1976); Busse von Colbe (1964), S. 34; Aengenendt-Papesch (1962), S. 13; Beste (1933), S. 40.

14 Vgl. Reinemann (2011), S. 2ff, S. 11; Kao (1992), S. 3 f.; Günzel (1975), S. 6 ff. Siehe dazu auch den Beitrag *Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft* von HAMER in diesem Band.

15 Busse von Colbe (1964), S. 35 ff. Zur Charakterisierung von KMU siehe weiterhin Watkins-Mathys/Lowe (2005), S. 658 ff.; Smallbone/Leigh/North (1995), S. 46 ff.

16 Vgl. z. B. Gélinas/Bigras (2004), S. 268 ff.; d'Amboise/Muldowney (1988), S. 227.

17 Vgl. Lücke (1982), S. 208; Castan (1963), S. 26.

rungen zur Betriebsgröße jeweils festgelegt werden, welche Eigenschaften eines Betriebes als betriebsgrößenrelevant angesehen werden.<sup>18</sup> Entsprechende Merkmale können anhand der im Folgenden dargestellten Kriterien ausgewählt werden.

### 3 Kriterien zur Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale

In der Literatur begnügt man sich häufig mit der pauschalen Forderung, dass die Auswahl von Merkmalen zur Erfassung der Betriebsgröße und eine eventuell erforderliche Bestimmung von Klassengrenzen unter dem Gesichtspunkt der „Zweckmäßigkeit“ erfolgen soll, und verdeutlicht diese Forderung gegebenenfalls an einigen Beispielen.<sup>19</sup> Der Begriff der Zweckmäßigkeit lässt sich präzisieren, wenn zu ihrer Beurteilung zwei Gruppen von Kriterien – aussagebezogene Auswahlkriterien und erhebungsbezogene Auswahlkriterien – herangezogen werden.<sup>20</sup>

Anhand der **aussagebezogenen** Kriterien sollen die ausgewählten Merkmale und die entsprechenden Klassengrenzen danach beurteilt werden, ob sie dem Inhalt der betriebswirtschaftlichen Aussage „angemessen“ sind. Es ist zu untersuchen, welcher betriebliche Problembereich in den Aussagen behandelt wird, welche Betriebe von den Aussagen betroffen sind und wie stark die Aussagen nach der Betriebsgröße differenziert sind.

**Erhebungsbezogene** Kriterien sind insbesondere für empirische Untersuchungen von größter Wichtigkeit, da sie maßgeblich die Durchführbarkeit und die sachliche Richtigkeit solcher Untersuchungen beeinflussen. Es wird darauf abgestellt, ob eine Erhebung der benötigten Informationen überhaupt möglich ist. Darüber hinaus muss der damit verbundene Aufwand angemessen erscheinen und die erzielbare Genauigkeit ausreichend sein.

Somit werden die in Tabelle 1 dargestellten und im Folgenden erläuterten Kriterien als relevant angesehen:

Aussagebezogene Auswahlkriterien	Erhebungsbezogene Auswahlkriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>– behandelter Problembereich,</li> <li>– betrachtete Grundgesamtheit von Betrieben und</li> <li>– betriebsgrößenbezogene Differenziertheit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erhebungsmöglichkeit,</li> <li>– Erhebungsaufwand und</li> <li>– Erhebungsgenauigkeit.</li> </ul>

**Tabelle 1:** Kriterien zur Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale

18 Vgl. Schulz (1970), S. 46.

19 Z. B. Schäfer (1991), S. 103; Schmelter (1977), S. 61; Schulz (1970), S. 46; Lücke (1967), S. 21; in ähnlicher Problematik Gantzel (1962), S. 287 f. Bezogen auf die allgemeine Anwendung der Typologischen Methode siehe Knoblich (1972), S. 143; Castan (1963), S. 26 f.

20 Nach BUSSE VON COLBE sollen die zur Erfassung der Betriebsgröße ausgewählten Merkmale „theoretisch relevant und empirisch feststellbar sein“. Busse von Colbe (1964), S. 35. Eine Messung des Unternehmenswachstums muss nach BUDDÉ/KIESER valide, reliabel und praktikabel sein. Budde/Kieser (1977), S. 149 f.

### 3.1 Aussagebezogene Auswahlkriterien

Der sachliche Bezug zur Betriebsgröße und den darin als betriebs-größenrelevant ausgewählten Merkmalen sowie den entsprechend festgelegten Klassengrenzen kann anhand der aussagebezogenen Kriterien *behandelter Problembereich*, *betrachtete Grundgesamtheit* und *betriebsgrößenbezogene Differenziertheit* beurteilt werden.

Das Auswahlkriterium **behandelter Problembereich** ist erfüllt, wenn das ausgewählte Merkmal und der behandelte Problembereich in einem sachlich begründeten Zusammenhang stehen. Sollen beispielsweise Finanzierungsprobleme betrachtet werden, ist es sinnvoll, dass die auszuwählenden Merkmale schwerpunktmäßig die „finanzwirtschaftliche Größe“ der Betriebe charakterisieren. Zur Messung dieser Größe bieten sich insbesondere Wertbestände – Vermögensgrößen, Kapitalgrößen – und Unternehmensgrenzen überschreitende Wertströme – Ausgaben, Einnahmen, Auszahlungen, Einzahlungen – an. Bei Untersuchungen zur Organisation ist in der Regel die Anzahl der Beschäftigten ein geeigneter Größenmaßstab.<sup>21</sup> Für absatzwirtschaftliche Fragestellungen können Umsatzhöhe, Anzahl der getätigten Verkaufsabschlüsse oder relativer Marktanteil die ausgewählten betriebsgrößenrelevanten Merkmale sein. Den vorstehenden Überlegungen entsprechend sind in Tabelle 2 mögliche geeignete Größenmerkmale für Untersuchungen zu einzelnen betrieblichen Problembereichen zusammengestellt.<sup>22</sup>

<b>Problembereich</b>	<b>Größenmerkmal</b>
Unternehmerleistung	Gewinn, Umsatzentwicklung
Organisation	Anzahl der Hierarchieebenen, Anzahl der Beschäftigten
Beschaffung	Einkaufsmengen, Anzahl der Lieferanten
Produktion	Anzahl der Maschinen, Maschinenstunden, Produktionsmengen
Absatz	Umsatz, Anzahl der Verkaufsabschlüsse, Anzahl der Kunden
Entsorgung	Entsorgungsaufwendungen, Abfallmengen
Forschung und Entwicklung	Forschungs- und Entwicklungs-aufwendungen, vergebene Lizenzen
Finanzierung	Zahlungsströme, Kapitalbestände, Vermögensbestände, Bilanzsumme
Personal	Anzahl der Beschäftigten
Logistik	Logistikkosten, Anzahl der Aufträge

**Tabelle 2:** Zuordnung möglicher betriebsgrößenrelevanter Merkmale zu betrieblichen Problembereichen unter Berücksichtigung des sachlich begründbaren Zusammenhangs

---

21 Vgl. Thürbach/Hutter (1976), S. 5.

22 Vgl. hierzu auch Berger (1968), S. 33.

Bezieht sich eine Untersuchung nicht auf einen abgegrenzten betrieblichen Problembereich, sondern auf den Betrieb als Ganzes, so wird das Kriterium „behandelter Problembereich“ kaum Anhaltspunkte bei der Auswahl von Merkmalen zur Erfassung der Betriebsgröße geben können. Die weiteren Auswahlkriterien gewinnen dann an Bedeutung.

Das Kriterium **betrachtete Grundgesamtheit** stellt auf die Frage ab, welche Gruppe von Betrieben – vor einer Abgrenzung hinsichtlich ihrer Größe – in einer Untersuchung berücksichtigt wird. Im Zusammenhang mit der Betriebsgrößenproblematik wird die betrachtete Grundgesamtheit verschiedentlich unter den Gesichtspunkten Branche oder Region eingeschränkt.<sup>23</sup>

Werden in einer Untersuchung nur Betriebe einer bzw. einiger bestimmter Branchen berücksichtigt, beeinflusst dies sowohl die Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale als auch die Festlegung eventuell erforderlicher Klassengrenzen bei diesen Merkmalen.<sup>24</sup> Betriebe derselben Branche weisen eine einheitliche Struktur ihrer Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse auf.<sup>25</sup> Nur solche Merkmale, die die wichtigen Bestimmungsgrößen dieser Prozesse betreffen, erscheinen zur Beurteilung der Betriebsgröße geeignet. In der Regel erfüllen mehrere Merkmale diese Bedingung. Für die weitere Auswahl eines bestimmten oder bestimmter Merkmale kann davon ausgegangen werden, dass merkmalsbedingte Beurteilungsunterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße umso geringer (größer) sind, je stärker (weniger) die untersuchten Betriebe in der Struktur ihrer Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse übereinstimmen.<sup>26</sup> Der beschriebene Zusammenhang kann anhand der Tabelle 3 verdeutlicht werden.

Wenn die in der Untersuchung berücksichtigten Betriebe in der Struktur ihrer Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse sehr unterschiedlich sind, kann die Beurteilung der Betriebsgröße sehr stark mit der Auswahl des betriebsgrößenrelevanten Merkmals variieren. Weisen hingegen die untersuchten Betriebe eine sehr einheitliche Struktur in ihren Leistungserstellungs- und -verwertungsprozessen auf, ist die Beurteilung der Betriebsgröße nicht von der Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale abhängig.

---

23 Vgl. Pleitner (1995), S. 22; Hoorn (1979), S. 85; Bitzer (1977), S. 47; Bayer (1963), S. 23 ff.

24 Vgl. Thürbach/Menzenwerth (1975), S. 7; Bolton (1971), S. 3; Busse von Colbe (1964), S. 34; Gantzel (1962), S. 288; Fettel (1959), S. 69; Beste (1933), S. 40.

25 Vgl. Zimmermann (1962), S. 120.

26 Vgl. Beste (1933), S. 40. Merkmalsbedingte Beurteilungsunterschiede werden vernachlässigbar, wenn zwischen den Merkmalen hohe Korrelationen bestehen. Siehe dazu Newbould/Wilson (1977), S. 131 f.; Child (1973), S. 169.

Struktur der Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse der unterschiedlichen Betriebe A, B, C, D	Merkmale, die wichtige Bestimmungsgrößen der Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse betreffen	Beurteilung der Betriebsgröße anhand der einzelnen Merkmale	merkmalsbedingte Beurteilungsunterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße
↑ sehr unterschiedlich	Merkmal 1	A>B>C>D	↑ bedeutend
	Merkmal 2	D>C>B>A	
	Merkmal 3	B>D>A>C	
- - - ähnlich	Merkmal 1	A>B>C>D	- - - vorhanden
	Merkmal 2	B>A>D>C	
	Merkmal 3	A>C>B>D	
↓ sehr einheitlich	Merkmal 1	A>B>C>D	↓ keine
	Merkmal 2	A>B>C>D	
	Merkmal 3	A>B>C>D	

**Tabelle 3:** Der Einfluss von Übereinstimmungen in der Struktur der Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse bei untersuchten Betrieben auf merkmalsbedingte Beurteilungsunterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße

In Handelsbetrieben findet zum Beispiel im Allgemeinen kein Produktionsprozess im Sinne einer physischen Veränderung von Produkten statt. Folglich sind Merkmale, die sich auf den Produktionsprozess beziehen, zur Erfassung der Größe von Handelsbetrieben ungeeignet. Sollen in einer Untersuchung sämtliche Handelsbetriebe berücksichtigt werden und wird eine entsprechende Stichprobe alternativ nach Höhe der Umsätze, Anzahl der Beschäftigten bzw. Höhe der Bilanzsumme in Größenklassen eingeteilt, kann sich für einen Betrieb in Abhängigkeit vom jeweils verwendeten Merkmal eine unterschiedliche Beurteilung der Größe ergeben. Untersucht man hingegen nur Einzelhandelsbetriebe, ist zu erwarten, dass die merkmalsbedingten Beurteilungsunterschiede abnehmen. Beschränkt sich die Untersuchung vielleicht sogar auf Selbstbedienungsläden des Lebensmitteleinzelhandels, wird das verwendete Merkmal wohl kaum die Beurteilung der Betriebsgröße beeinflussen.

Sollen Betriebe unterschiedlicher Branchen anhand eines bestimmten Merkmals in Größenklassen eingeteilt werden, ist es in der Regel erforderlich, für jede Branche gesondert die Klassengrenzen festzulegen. Damit können Betriebe in entsprechenden Größenklassen mit verschiedener Branchenzugehörigkeit als „gleich groß“ angesehen werden.<sup>27</sup> Zum Beispiel ist es denkbar, dass ein Einzelhandelsbetrieb mit einer bestimmten Umsatzhöhe der Gruppe mittelgroßer Betriebe zuzurechnen ist, während ein Großhandelsbetrieb mit derselben Umsatzhöhe sinnvollerweise zu den Kleinbetrieben gezählt wird.<sup>28</sup> Eine mögliche Größenklasseneinteilung nach den Merkmalen „Anzahl der Beschäftigten“

27 Vgl. Byars/Christenson (1979), S. 34; Mittelstands-Verlagsgesellschaft (1977), S. 2 f.; o. V. (1975); Bolton (1971), S. 3; Bayer (1963), S. 27 ff.; Aengenendt-Papesch (1962), S. 7 ff.

28 Vgl. Aengenendt-Papesch (1962), S. 8.

und „Umsatz“ für Betriebe verschiedener Branchen ist in Tabelle 4 wiedergegeben.

Branche und Größenklasse	Größenklasseneinteilung	
	nach Beschäftigten	nach Umsatz
<b>Industrie</b>		
klein	bis 49	bis 1 Mio. €
mittel	50–499	500 und mehr
groß	1 Mio. – 12,5 Mio. €	12,5 Mio. € und mehr
<b>Handwerk</b>		
klein	bis 2	bis 50.000 €
mittel	3–49	50.000–1 Mio. €
groß	50 und mehr	1 Mio. € und mehr
<b>Großhandel</b>		
klein	bis 9	bis 500.000 €
mittel	10–199	500.000–25 Mio. €
groß	200 und mehr	25 Mio. € und mehr
<b>Einzelhandel</b>		
klein	bis 2	bis 250.000 €
mittel	3–49	250.000–5 Mio. €
groß	50 und mehr	5 Mio. € und mehr
<b>Verkehr und Nachrichtenübermittlung</b>		
klein	bis 2	bis 50.000 €
mittel	3–49	50.000–1 Mio. €
groß	50 und mehr	1 Mio. € und mehr
<b>Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen</b>		
klein	bis 2	bis 50.000 €
mittel	3–49	50.000–1 Mio. €
groß	50 und mehr	1 Mio. € und mehr

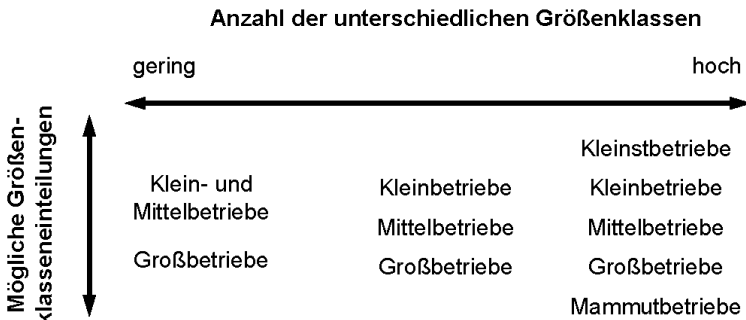
**Tabelle 4:** Beispiel einer Branchenbezogenen Festlegung von Klassengrenzen bei den Größenmerkmalen „Anzahl der Beschäftigten“ und „Umsatz“ (Quelle: verändert übernommen aus Thürbach/Menzenwerth [1975], S. 7)<sup>29</sup>

Sind in einer Region fast ausschließlich Betriebe einer Branche konzentriert, beeinflussen geographische Abgrenzungen wohl kaum die Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale, können sich aber auf die Festlegung von Klassengrenzen auswirken. Aufgrund der Relativität der Betriebsgröße, d. h. des Bezu-

<sup>29</sup> Die ursprünglichen DM-Beträge der Umsatzklassen wurden in Euro umgerechnet. Zu einer anderen branchenbezogenen Feststellung von Klassengrenzen siehe Bayer (1963), S. 31 ff.

ges zu den jeweils kleinsten und den jeweils größten anzutreffenden Betrieben, kann eine unterschiedliche Beurteilung der Betriebsgröße von Betrieben, die nach den betrachteten betriebsgrößenrelevanten Merkmalen gleich sind, aber in verschiedenen Regionen liegen, mit Rücksicht auf die jeweilige Wirtschaftsstruktur sinnvoll erscheinen.<sup>30</sup>

Mit dem letzten aussagebezogenen Auswahlkriterium **betriebsgrößenbezogene Differenziertheit** wird zunächst die Anzahl der zu bildenden Betriebsgrößenklassen angesprochen (siehe Abbildung 1). Diese Zahl ist davon abhängig, für wie viele Größenklassen im Rahmen der Untersuchung signifikant unterschiedliche Aussagen beabsichtigt sind und möglich erscheinen. Bei überwiegend deskriptivorientierten Untersuchungen kann eine Unterscheidung mehrerer Betriebsgrößenklassen sinnvoll sein, um einen genaueren Überblick über die Verteilung der Betriebsgröße – gemessen mit dem (den) erhobenen Merkmal(en) – zu geben. Sollen jedoch hauptsächlich Gestaltungsempfehlungen gegeben werden, die sich meistens nur als Tendenzaussagen<sup>31</sup> formulieren lassen, erscheint eine Differenzierung zwischen wenigen Betriebsgrößen ausreichend.



**Abbildung 1:** Mögliche Klasseneinteilungen von Betrieben nach ihrer Betriebsgröße

Aus der Anzahl der erforderlichen Größenklassen ergeben sich Präferenzen für bestimmte Merkmalsarten. Je mehr Klassen gebildet werden sollen, desto weniger scheinen qualitative Merkmale zur Erfassung der Betriebsgröße geeignet, da sich bei diesen Merkmalen in der Regel nur wenige Merkmalsausprägungen unterscheiden lassen. Bei geringer Klassenzahl lässt sich die Größe eines Betrie-

30 Vgl. Hoorn (1979), S. 85; Bergmann (1972), S. 20; Lossen (1970), S. 194; vgl. auch Industry Committee of OECD (1971), S. 41 f., S. 50 f.

31 Eine Tendenzaussage „bringt (...) eine nicht quantifizierte Vermutung über einen bestehenden Zusammenhang zum Ausdruck“. Raffée (1995), S. 37.

bes sowohl mit quantitativen als auch mit qualitativen Merkmalen ausreichend zuverlässig beurteilen.

Neben der Anzahl der Größenklassen betrifft das Auswahlkriterium „betriebsgrößenbezogene Differenziertheit“ auch die Eindeutigkeit der Zuordnung von Betrieben in bestimmte Größenklassen. Orientiert sich die Beurteilung der Betriebsgröße nur an einem Merkmal, ist eine eindeutige Klasseneinteilung der Betriebe gewährleistet.<sup>32</sup> Werden zwei oder mehr Merkmale als betriebsgrößenrelevant angesehen, ist der Fall denkbar, dass derselbe Betrieb aufgrund eines Merkmals in eine andere Größenklasse eingeordnet werden müsste als aufgrund eines weiteren Merkmals.<sup>33</sup> Dies führt zu Überlappungsbereichen zwischen den Klassen. Eine überlappende Klasseneinteilung gibt zwar die in der Realität anzutreffenden Größenstrukturen gut wieder,<sup>34</sup> bei größerer Klassenzahl wird jedoch die Übersichtlichkeit beeinträchtigt. Deshalb erscheint die Auswahl eines einzigen Merkmals zur Erhebung der Betriebsgröße ratsam, wenn eine größere Anzahl von Größenklassen unterschieden werden soll.

Die bisher behandelten Kriterien zur Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale stellen auf den Inhalt einer Untersuchung ab. Damit die beabsichtigten Aussagen empirisch überprüft werden können, müssen die auszuwählenden Merkmale weiteren Anforderungen genügen.

### 3.2 Erhebungsbezogene Auswahlkriterien

Eine empirische Untersuchung kann nur dann ordnungsgemäß durchgeführt werden, wenn bei der Bestimmung der zu erfassenden Daten methodisch oder ressourcenbedingte Beschränkungen empirischer Forschung berücksichtigt werden. Diese können über die erhebungsbezogenen Auswahlkriterien Erhebungsmöglichkeit, Erhebungsaufwand und Erhebungsgenauigkeit die Festlegung der Merkmale beeinflussen, die für die jeweilige Untersuchung als betriebsgrößenrelevant angesehen werden. Die Kriterien sind für theoretische betriebswirtschaftliche Aussagen insofern von Bedeutung, als diese empirisch überprüfbar sein müssen.<sup>35</sup>

Die **Erhebungsmöglichkeit** als erstes erhebungsbezogenes Auswahlkriterium stellt darauf ab, ob der Betrieb – in der Regel seine Unternehmensführung – bereit ist, Fragen zu einem Merkmal wahrheitsgemäß zu beantworten. Fast alle

---

32 Vgl. Berger (1968), S. 33.

33 Wird ein Betrieb in die Größenklasse eingestuft, für die die meisten Übereinstimmungen zwischen Ausprägungen der als betriebsgrößenrelevant angesehenen Merkmale und den entsprechenden Klassengrenzen vorliegen, ist in den meisten Fällen eine eindeutige Klassenzuordnung möglich. Vgl. dazu Zimmermann (1960b), S. 220. Wenn die zur Beschreibung der Betriebsgröße verwendeten Merkmale durch einen „gleichwertigen reduzierten Maßausdruck“ ersetzt werden können, so lassen sich die Betriebe weiterhin bestimmten Größenklassen eindeutig zuordnen. Schulz untersucht in diesem Zusammenhang die Verfahren der funktionalen Reduzierung, der lexikographischen Ordnung und der willkürlich-numerischen Gewichtung. Vgl. Schulz (1970), S. 50 ff.

34 Vgl. Bergmann (1972), S. 23.

35 Vgl. Schulz (1970), S. 46; Busse von Colbe (1964), S. 35.



empirischen Untersuchungen betriebswirtschaftlicher Forschung sind stark auf die freiwillige Mitarbeit der betroffenen Betriebe angewiesen. Werden die zu erfassenden Tatbestände als Betriebsgeheimnis angesehen, dürften in den meisten Fällen kaum zuverlässige Informationen zu erwarten sein. Welche Sachverhalte als Betriebsgeheimnis gehütet werden, ist in großem Maße von der Einstellung der Kontaktperson zum Betrieb und von der Betriebsgröße selbst abhängig.<sup>36</sup> Beispielsweise sind Angaben über die Zahl der Beschäftigten im Allgemeinen ohne Schwierigkeiten zu erhalten,<sup>37</sup> etwas zurückhaltender – insbesondere in kleinen Betrieben – ist man bei Auskünften zur Umsatzhöhe. Eine Offenlegung der Ertragssituation oder der Finanzierungsverhältnisse kann von kleinen Betrieben nur bei absolut vertraulicher Behandlung der Angaben erwartet werden.<sup>38</sup> Über Großbetriebe sind all diese Informationen leicht beschaffbar, da sie veröffentlicht werden müssen.<sup>39</sup>

Mit Hilfe des Kriteriums **Erhebungsaufwand** soll bei der Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale berücksichtigt werden, ob die erforderlichen Informationen in der gewünschten Form bereits im Betrieb verfügbar sind oder erst betriebsintern aufbereitet werden müssen. Für die konkrete Durchführung einer empirischen Untersuchung stellt sich hier die Frage, welcher Aufwand den angesprochenen Betrieben zugemutet werden kann, ohne dass die Bereitschaft zur Beantwortung der gestellten Fragen merklich zurückgeht. Diese Überlegungen sind insbesondere bei der Auswahl quantitativer Merkmale wichtig, für die in der Regel eine rechnerisch exakte Ermittlung erwünscht ist und eine Schätzung als zu ungenau abgelehnt wird.<sup>40</sup>

Als letztes erhebungsbezogenes Auswahlkriterium stellt die **Erhebungsgenauigkeit** darauf ab, ob verschiedene Personen einen gegebenen Sachverhalt gleich beurteilen. Eine hohe Erhebungsgenauigkeit muss immer dann für betriebsgrößenrelevante Merkmale verlangt werden, wenn mehrere Größenklassen unterschieden werden sollen.<sup>41</sup> In einem solchen Fall führen nämlich schon geringe Ungenauigkeiten bei der Erfassung des Merkmals dazu, dass der Betrieb einer falschen Größenklasse zugeordnet wird und die Ergebnisse der Untersuchung verfälscht werden. Verwendet man quantitative Merkmale, lässt sich im Allgemeinen bei klarer Beschreibung der zu erfassenden Tatbestände eine wesentlich höhere Erhebungsgenauigkeit erzielen als beim Einsatz qualitativer Merkmale. Für qualitative Merkmale lassen sich häufig keine geeigneten quantitativen Hilfsgrößen entwickeln, sodass entsprechende Informationen nur

---

36 Vgl. Günzel (1975), S. 78 f.

37 Vgl. Abels (1980), S. 14.

38 Vgl. Unni (1981), S. 56; Brandenburg (1979), S. 258 f.; Bitzer (1977), S. 45.

39 „Unternehmen, die aufgrund ihrer Rechtsform, der Art ihrer wirtschaftlichen Betätigung oder ihrer Größe eine besondere Gefährdung der Allgemeinheit mit sich bringen“, sind gesetzlich verpflichtet, ihre wirtschaftliche Lage offen zu legen. Moxter (1976), Sp. 3283.

40 Vgl. Marwede (1983), S. 22.

41 Vgl. Hohn (1993), S. 222.

über eine subjektive Einschätzung des Sachverhaltes gewonnen werden.<sup>42</sup> Dies kann ausreichend sein, wenn die Zugehörigkeit eines Betriebes zu einer bestimmten Größenklasse nicht von einem oder wenigen Merkmalen abhängt. Deshalb eignen sich qualitative Merkmale zur Erfassung der Betriebsgröße vor allem dann, wenn nur wenige typische Größen unterschieden werden, die jeweils anhand einer Vielzahl von Merkmalen beschrieben werden.

Ausgehend von der Definition der Betriebsgröße geben die vorstehenden Ausführungen einen Einblick in die vielfältigen Möglichkeiten, den Begriff „Betriebsgröße“ über die Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale zu konkretisieren. Deshalb ist es bei jeder Untersuchung zur Betriebsgrößenproblematik erforderlich, den verwendeten Größenbegriff begründet festzulegen.

## **4 Abgrenzung zwischen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“**

### **4.1 Begründung der verwendeten Abgrenzung**

Das vorliegende Buch versucht, die gesamte Breite betrieblicher Tätigkeiten in sämtlichen Klein- und Mittelbetrieben – unabhängig von Branchenzugehörigkeit und Standort<sup>43</sup> – zu erfassen, die betriebsgrößen-spezifischen Probleme in den einzelnen Bereichen aufzuzeigen und entsprechende Lösungsansätze darzustellen. Auf dieser grundlegenden Zielsetzung der Arbeit aufbauend soll der Betriebsgrößenbegriff durch die Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale konkretisiert werden.

Einerseits sprechen die späteren Ausführungen alle betrieblichen Problembereiche an, andererseits beziehen sie sich allgemein auf Klein- und Mittelbetriebe. Daher kann die Größe der Betriebe durch ein einziges Merkmal nicht angemessen erfasst werden.<sup>44</sup> Stützt sich die Beurteilung der Betriebsgröße nämlich nur auf ein einziges Merkmal, sind bei der Behandlung einiger Problembereiche sowie für Betriebe bestimmter Branchenzugehörigkeit falsche Beurteilungen der Größe wahrscheinlich. Um diese Fehler möglichst zu vermeiden, muss man versuchen, mit Hilfe mehrerer Merkmale betriebsgrößenrelevante Unterschiede in sämtlichen betrieblichen Tätigkeitsbereichen zu erfassen.<sup>45</sup>

Ausgehend vom aktuellen Stand betriebswirtschaftlicher Forschung zur Betriebsgrößenproblematik können signifikant unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen für mehrere Größenklassen, insbesondere innerhalb des Berei-

---

42 Vgl. Knoblich (1972), S. 144.

43 In einzelnen Beiträgen können entsprechende Einschränkungen erforderlich sein.

44 Vgl. Lücke (1982), S. 208.

45 Vgl. Günzel (1975), S. 29 ff.; Schulz (1970), S. 38, S. 43 ff.; Zimmermann (1962), S. 120; Zimmermann (1960b), S. 220. Diese Aussagen haben auch heute noch Gültigkeit.

ches kleiner und mittlerer Betriebe, bisher nicht gegeben werden.<sup>46</sup> Das **HGB** verwendet in §267 eine Größenabgrenzung, welche Unternehmen als klein einstuft, wenn sie zwei von drei aufgeführten Merkmalen erfüllen (Bilanzsumme < 4,84 Mio. €; Umsatz < 9,68 Mio. €; Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt < 50). Für mittelgroße Unternehmen werden die Grenzen entsprechend höher gesetzt (Bilanzsumme < 19,25 Mio. €; Umsatz < 38,5 Mio. €; Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt < 250) – große Unternehmen liegen darüber. Diese Abgrenzung, welche nur für Kapitalgesellschaften Gültigkeit besitzt, ist zwar für die Erstellung und Veröffentlichung des Jahresabschlusses von Bedeutung, hat sich darüber hinaus allerdings nicht durchsetzen können. Eine **im deutschsprachigen Raum häufiger verwendete Abgrenzung**, die kleine und mittelgroße Betriebe als Unternehmen bis zu einer Beschäftigtenzahl von 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis zu 50 Mio. € definiert,<sup>47</sup> scheint angesichts der Vielschichtigkeit der Betriebe aber genauso eingengt wie die Abgrenzung der Europäischen Union.<sup>48</sup> Die **Europäische Kommission** schlägt als Abgrenzungskriterien für Klein- und Mittelbetriebe eine Beschäftigtenzahl bis zu 250 Mitarbeitern und entweder einen Umsatz von höchstens 50 Mio. € oder eine Jahresbilanzsumme bis maximal 43 Mio. € sowie die Eigenständigkeit des Unternehmens vor.<sup>49</sup> Neben der Unterscheidung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen werden Kleinstunternehmen bzw. Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten und einem maximalen Umsatz oder einer maximalen Bilanzsumme von 2 Mio. € definiert (vgl. Tabelle 5).<sup>50</sup>

---

46 Vgl. Mugler (2008), S. 19f.; Gruhler (1994), S. 19; Pleitner (1995), S. 22 ff. Zu kleinen und mittleren Unternehmen als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung vgl. z. B. Watkins-Mathys/Lowe (2005), S. 660 ff.; Julien (1993), S. 158 ff.

47 Vgl. z. B. Günterberg/Wolter (2002), S. 21.

48 Zur Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen in den USA vgl. SBA (2006); Keats/Bracker (1988), S. 45; Peterson/Albaum/Kozmetsky (1986), S. 65.

49 Vgl. Europäische Kommission (2003), S. L 124/39. Gemäß der Definition der EU-Kommission ist ein „eigenständiges Unternehmen“ jedes Unternehmen, das nicht als „Partnerunternehmen“ oder „verbundenes Unternehmen“ gilt. Bei Partnerunternehmen hält ein Unternehmen mindestens 25 % des Kapitals oder der Stimmrechte des anderen Unternehmens, es sei denn, dass es sich um Investoren im Sinne der EU-Kommission handelt. Zur Definition von KMU sowie eigenständigen, Partner- und verbundenen Unternehmen vgl. Europäische Kommission (2005), S. L 125/39 f.

50 Zur Rolle kleiner und mittlerer Unternehmen in Europa vgl. European Commission (2003), S. 25 ff.

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz (Mio. €)*	Bilanzsumme (Mio. €)*
Kleinste	< 10	≤ 2	≤ 2
Klein	< 50	≤ 10	≤ 10
Mittel	< 250	≤ 50	≤ 43
Groß	≥ 250	> 50	> 43

**Tabelle 5:** KMU-Definition der EU-Kommission

(Quelle: Leicht verändert übernommen aus Brockmann [2005], S. 40)

\* Bei einem der Kriterien „Umsatz“ und „Bilanzsumme“ darf der Schwellenwert überschritten werden.

Die mittelständische Industrie in Deutschland und der Mittelstandskreis der EVP-Fraktion im Europaparlament fordern eine Erweiterung der Bandbreite der Definition nach oben auf mindestens 500 Mitarbeitern.<sup>51</sup> Denn die Fördergelder der EU sind mit der Größendefinition verbunden, so dass ohne eine Erhöhung der Betriebsgröße das Wachstum der betroffenen Betriebe behindert werde. Zusätzlich ist auch eine neue Größenklasse angedacht, die sogenannten „Midcaps“. Diese können bis zu 3000 Beschäftigte haben, wenn sie typische mittelständische Strukturen, wie z. B. Familienbetrieb, aufweisen.

Die beispielhaft angeführten Abgrenzungen verwenden ausschließlich quantitative bzw. quantifizierte Kriterien. Bei der Auswahl betriebsgrößenrelevanter Merkmale zur Unterscheidung von Klein- und Mittelbetrieben einerseits und Großbetrieben andererseits zeigen sich jedoch **qualitative Merkmale** besser geeignet als quantitative Merkmale, die – unmittelbar oder mittelbar – Gütermengen bzw. bewertete Gütermengen erfassen. Wenn Betriebe unterschiedlicher Branchen untersucht werden, können aus Gründen der Vergleichbarkeit an Gütermengen orientierte quantitative Merkmale nicht verwendet werden. Aber auch Merkmale, die auf bewertete Gütermengen abstellen, unterliegen starken branchenspezifischen Einflüssen.<sup>52</sup> Diese können nur durch eine entsprechende branchenabhängige Festlegung von Klassengrenzen ausgeglichen werden. Um die damit verbundenen, in großem Maße willkürliche Setzungen<sup>53</sup> zu vermeiden, werden fast ausschließlich qualitative Merkmale zur Unterscheidung der beiden Größenklassen eingesetzt.<sup>54</sup>

51 Vgl. Hoppe (2018).

52 Siehe Abschnitt 3.1.

53 Vgl. Löwe (1979), S. 29; Günzel (1975), S. 38; Aengenendt-Papesch (1962), S. 7, S. 9.

54 Bolton unterscheidet zwischen einer statistischen und einer betriebswirtschaftlichen Abgrenzung von Klein- und Mittelbetrieben. Während die statistische Abgrenzung quantitative Merkmale verwendet, stützt sich die betriebswirtschaftliche auf qualitative Merkmale. Vgl. Bolton (1971), S. 1 ff.

Es erscheint sinnvoll, **Klein- und Mittelbetriebe als eine Gruppe** anzusehen und diese gegenüber den Großbetrieben abzugrenzen.<sup>55</sup> Eine Gegenüberstellung entsprechender Betriebstypen bietet sich an, weil die Gestaltungsempfehlungen überwiegend in Form von Tendenzaussagen zu erwarten sind. Aus demselben Grund kann man auch auf die Ziehung scharfer Klassengrenzen verzichten und ohne Schwierigkeiten mehrere Merkmale zur Beurteilung der Größe eines Betriebes verwenden. Die Auswahl der einzelnen Merkmale zur Beschreibung des typischen Klein- und Mittelbetriebes und des typischen Großbetriebes stützt sich auf die Sichtung betriebswirtschaftlicher Literatur zur Betriebsgrößenproblematik.<sup>56</sup> In Anlehnung an eine übliche Gliederung betrieblicher Tätigkeiten lassen sich die ausgewählten Merkmale den Bereichen Unternehmensführung, Organisation, Beschaffung, Produktion, Absatz, Entsorgung, Forschung und Entwicklung, Finanzierung, Personal und Logistik zuordnen. Über die Vielzahl der verwendeten Merkmale wird eine möglichst genaue Charakterisierung der beiden Betriebstypen angestrebt.<sup>57</sup> Gleichzeitig kann man für einen konkreten Betrieb leichter beurteilen, ob er insgesamt oder in bestimmten Bereichen eher dem typischen Klein- und Mittelbetrieb oder eher dem typischen Großbetrieb entspricht.

### 4.2 Charakterisierung der Betriebstypen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“

Die betriebsgrößenabhängigen Unterschiede in den Merkmalen zur Charakterisierung der Betriebstypen sind aus einer Vielzahl von Veröffentlichungen über betriebsgrößenbezogene Probleme zusammengetragen. Diese Unterschiede sind teils empirisch nachgewiesen, teils werden sie als plausibel angenommen. Wegen der großen Zahl und der unterschiedlichen Repräsentanz der ausgewerteten Untersuchungen wird im Folgenden auf einen Nachweis der einzelnen Aussagen durch Zitate verzichtet. Um die vergleichende Gegenüberstellung des typischen „Klein- und Mittelbetriebes“ zum typischen „Großbetrieb“ möglichst übersichtlich zu gestalten, wird eine Darstellung in Tabellenform gewählt. Eine weitergehende verbale Erläuterung der folgenden Tabellen erscheint nicht erforderlich, weil entsprechende Ausführungen in den weiteren Beiträgen zu den einzelnen Problembereichen gemacht werden.

---

55 Vgl. Bergmann (1972), S. 22f.; in der angloamerikanischen Literatur unterscheidet man entsprechend zwischen „small- and medium-sized businesses“ und „big businesses“. Vgl. dazu auch Abels (1980), S. 12.

56 Siehe hierzu die in den folgenden Beiträgen angeführte Literatur sowie z. B. Holter/Grant/Ritchie (2006), S. 3 f.

57 Vgl. Günzel (1975), S. 38; Der Bedeutung der verschiedenen Merkmale kann dabei eine unterschiedliche Gewichtung zukommen. Vgl. Mugler (2008), S. 19 f.

## Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben

<b>Unternehmensführung</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
Eigentümer-Unternehmer	Manager
mangelnde Unternehmensführungskenntnisse	fundierte Unternehmensführungskenntnisse
technisch orientierte Ausbildung	gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar
unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile	ausgebautes formalisiertes Informationswesen
patriarchalische Führung	Führung nach Management-by-Prinzipien
kaum Gruppenentscheidungen	häufig Gruppenentscheidungen
große Bedeutung von Improvisation und Intuition	geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition
kaum Planung	umfangreiche Planung
durch Funktionshäufung überlastet; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen	hochgradige sachbezogene Arbeitsteilung
unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen	Ferne zum Betriebsgeschehen
geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen	gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
Führungspotenzial nicht austauschbar	Führungspotenzial austauschbar
<b>Organisation</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar	personenunabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur
Funktionshäufung	Arbeitsteilung
kaum Abteilungsbildung	umfangreiche Abteilungsbildung
kurze direkte Informationswege	vorgeschriebene Informationswege
starke persönliche Bindungen	geringe persönliche Bindungen
Weisungen und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt	formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen
Delegation in beschränktem Umfang	Delegation in vielen Bereichen
kaum Koordinationsprobleme	große Koordinationsprobleme
geringer Formalisierungsgrad	hoher Formalisierungsgrad
hohe Flexibilität	geringe Flexibilität
<b>Beschaffung</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
schwache Position am Beschaffungsmarkt	starke Position am Beschaffungsmarkt
häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel)	überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten

## A Grundlagen

<b>Produktion</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
arbeitsintensiv	kapitalintensiv
geringe Arbeitsteilung	hohe Arbeitsteilung
überwiegend Universalmaschinen	überwiegend Spezialmaschinen
geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge	starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge
häufig langfristig gebunden an eine bestimmte Basisinnovation	keine langfristige Bindung an eine Basisinnovation

<b>Absatz</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment	Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegment
Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich	gute Wettbewerbsstellung

<b>Logistik</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
keine systematische Umsetzung von Logistikkonzepten	oft Logistikkonzeption vorhanden
keine institutionalisierte Logistikabteilung	meist institutionalisierte Logistikabteilung
Schwerpunkt auf der Ausführung der operativen logistischen Tätigkeiten	operatives und strategisches Logistikmanagement

<b>Finanzierung</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
im Familienbesitz	in der Regel breit gestreuter Besitz
kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten	ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten
keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen	unternehmensindividuelle, staatliche Unterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich

## Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben

<b>Forschung und Entwicklung</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung	dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung
kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung	langfristig-systematisch angelegte Forschung und Entwicklung
fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung	Produkt und Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung
relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung	relativ langer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung
<b>Personal</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
geringe Anzahl von Beschäftigten	hohe Anzahl von Beschäftigten
Häufig unbedeutender Anteil von ungelerten und angelernten Arbeitskräften	häufig großer Anteil von ungelerten und angelernten Arbeitskräften
wenige Akademiker beschäftigt	Akademiker in größerem Umfang beschäftigt
überwiegend breites Fachwissen vorhanden	starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum
vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit	geringe Arbeitszufriedenheit
<b>Entsorgung</b>	
<b>Klein- und Mittelbetriebe</b>	<b>Großbetriebe</b>
oft extreme Verhaltensweisen (Umgehung abfallpolitischer Normen oder aber Nutzung entsorgungsrelevanter Innovationspotenziale)	häufig reaktive Politik der Risikobegrenzung
kein öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik des Unternehmens	Entsorgungspolitik oft Bestandteil der PR, da großes öffentliches Interesse

**Tabelle 6:** Betriebsgrößenabhängige Unterschiede in der Unternehmensführung sowie für einzelne Unternehmensfunktionen

### Literatur

- Abels, H.-W. (1980): Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung. Frankfurt (M) 1980.
- Aengenendt-Papesch, R. (1962): Die Funktion der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft. Köln-Opladen 1962.
- Bayer, H. (1963): Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator. Köln-Opladen 1963.
- Berger, K.-H. (1968): Unternehmensgröße und Leistungsaufbau. Berlin 1968.
- Bergmann, U. H. (1972): Unternehmensgröße und technischer Fortschritt. Göttingen 1972.



- Beste, T. (1933): Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem. Leipzig 1933.
- Bitzer, K. (1977): Der mittelständische Unternehmer. Einige betriebssoziologische Aspekte. Diss. Berlin 1977.
- Bolton, J. E. (1971): Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London 1971.
- Brandenburg, H.-J. (1979): Absatzforschung in mittelständischen Handwerksbetrieben. Köln 1979.
- Brockmann, H. (2005): KMU. Neudefinition kleiner und mittlerer Unternehmen der Europäischen Kommission. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 34(2005)1, S. 39–40.
- Budde, A. (1977): Die Messung des Unternehmenswachstums. In: Pfohl, H.-Chr./Rürup, B. (Hrsg.): Wirtschaftliche Messprobleme. Köln 1977, S. 147–159.
- Busse von Colbe, W. (1964): Die Planung der Betriebsgröße. Wiesbaden 1964.
- Busse von Colbe, W. (1976): Stichwort: „Betriebsgröße und Unternehmensgröße“. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band III. 4. Aufl. Stuttgart 1976, Sp. 566–579.
- Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. 2., durchges. Auflage. München/Wien/Oldenbourg 1996.
- Byars, L. L./Christenson, C. (1979): Small Business Development Center. In: Journal of Systems Management 30(1979)8, S. 34–37.
- Castan, E. (1963): Typologie der Betriebe. Stuttgart 1963.
- Child, J. (1973): Predicting and Understanding Organisation Structure. In: Administrative Science Quarterly 18(1973)6, S. 168–185.
- D’Amboise, G./Muldowney, M. (1988): Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. In: Academy of Management Review 13(1988)2, S. 226–240.
- European Commission (2003): Observatory of European SMEs 2003. Brüssel 2003.
- Europäische Kommission (2005): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union. Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K (2003) 1422. Brüssel 6. Mai 2003.
- Fettel, J. (1959): Die Betriebsgröße. (Versuche sie zu messen – Faktoren, die sie beeinflussen). In: Linhardt (Hrsg.): Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration. Nürnberger Hochschulwoche 16.-20. Februar 1959. Berlin 1959, S. 61–71.
- Gantzel, K. J. (1962): Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung. Köln-Opladen 1962.
- Gélinas, R./Bigras, Y. (2004): The characteristics and features of SMEs: Favorable or unfavorable to logistics integration. In: Journal of Small Business Management 42(2004)3, S. 263–278.

- Grochla, E. (1993): Stichwort: „Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung“. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5. völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart 1993, Sp. 374–390.
- Grohler, W. (1994): Wirtschaftsfaktor Mittelstand – Wesenselemente der Marktwirtschaft in West und Ost. 2., überarb., erg. u. akt. Auflage. Köln 1994.
- Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. Daten und Fakten. Bonn 2002.
- Günzel, D. (1975): Das betriebswirtschaftliche Größenproblem kleiner und mittlerer industrieller Unternehmen. Göttingen 1975.
- Hohn, B. J. (1993): Technologie der Betriebsgrößenmessung. Ein ziel- und situationsorientierter Ansatz. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1437. Frankfurt u. a. 1993.
- Holter, A./Grant, D. B./Ritchie, J. M. (2006): Supply Chain Management in SMEs. A literature analysis. Proceedings of the 18th annual NOFOMA Conference. Oslo 2006. Verfügbar unter: [http://www.nofoma.org/conferences/2006/paper\\_download.asp](http://www.nofoma.org/conferences/2006/paper_download.asp) (Zugriff am: 14.07.2006).
- Hoorn, T. P. (1979): Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. In: Long Range Planning 12(1979)2, S. 84–91.
- Hoppe, T. (2018): Mittelstandsdefinition der EU. Eine Frage der Größe. In: Handelsblatt, März 2018, S. 21
- Industry Committee of OECD (1971): Problem and Policies Relating to Small and Medium Sized Business. Analytic Report Drawn up by the Industry Committee of OECD. Paris 1971.
- Julien, P.-A. (1993): Small Business as a research subject: Some reflections on knowledge of Small Business and its effects on economic theory. In: Small Business Economics 5(1993)3, S. 157–166.
- Kao, R. W. Y. (1992): Small Business Management. Toronto 1992.
- Keats, B. W./Bracker, J. S. (1988): Towards a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. In: American Journal of Small Business 12(1988)4, S. 41–58.
- Kießling, B. (1996): Kleinunternehmen und Politik in Deutschland – Eine Studie zur politischen Konstitution der Reproduktionsbedingungen und Erfolgchancen kleiner und mittlerer selbständiger Unternehmen in der fortgeschrittenen Industriegesellschaft. Berlin 1996.
- Knoblich, H. (1972): Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1(1972)4, S. 141–147.
- Krämer, W. (2003): Mittelstandsökonomik, Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen. München 2003.
- Lossen, H. (1970): Was weiß man über „K+M“ in der EWG? Auswertung einer Befragung über die Anpassungsprobleme kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Blätter für Genossenschaftswesen 11(1970)11, S. 193–198.

- Löwe, C. (1979): Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung. Bern/Stuttgart 1979.
- Lücke, W. (1967): Betriebs- und Unternehmensgröße. Stuttgart 1967.
- Lücke, W. (1982): Unternehmenswachstum und Unternehmensgröße. Zur Notwendigkeit einer differenzierten Darstellung von Entwicklung und Zustand eines Unternehmens. In: Koch, H. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag. Wiesbaden 1982, S. 177–219.
- Marwede, E. (1983): Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen – Eine Literaturanalyse. Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Nr. 20. Augsburg 1983.
- May, P./Koeberle-Schmid, A. (2011): Die drei Dimensionen eines Familienunternehmens: Teil I. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 63(2011)6, S. 656–672.
- Moxter, A. (1976): Stichwort „Publizität“. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart 1976, Sp. 3282–3288.
- Mugler, J. (2008): Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wien 2008.
- Newbould, G. D./Wilsin, K. W. (1977): Alternative Measures of Company Size. A Note for Researchers. In: Journal of Business Finance and Accounting 4(1977)1, S. 131–132.
- o. V. (1975): A Small Business may be larger than you think. In: Nation's Business 63(1975)9, S. 30–32.
- o. V. (1996): Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). In: Die Betriebswirtschaft 49(1996)12, S. 591.
- Peterson, R. A./Albaum, G./Kozmetsky, G. (1986): The Public's Definition of Small Business. In: Journal of Small Business Management 24(1986)3, S. 63–68.
- Pleitner, H. J. (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft – ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin/München/St. Gallen 1995.
- Raffée, H. (1995): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. 9., unveränderter Nachdruck. Göttingen 1974.
- Reinemann, H. (2011): Mittelstandsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2011.
- SBA (2006): How does the SBA define a small business? Verfügbar unter: <http://www.sba.gov/size/indexfaqs.html>. (Zugriff am: 14.07.2006).
- Schäfer, E. (1991): Die Unternehmung. 10., durchges. Auflage. Wiesbaden 1991.
- Schmelter, H. (1977): Organisatorische Auswirkungen des EDV-Einsatzes in Klein- und Mittelunternehmen. Zürich/Frankfurt (M)/Thun 1977.
- Schulz, D. (1970): Unternehmensgröße. Wachstum und Reorganisation. Berlin 1970.

- Smallbone, D./Leigh, R./North, D. (1995): The characteristics and strategies of high growth SMEs. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 1(1995)3, S. 44–62.
- Thürbach, R.-P./Menzenwerth, H.-H. (1975): Die Entwicklung der Unternehmensgröße in der BRD von 1962 bis 1972. Mittelstandsstatistik. Göttingen 1975.
- Thürbach, R.-P./Hutter, E. (1976): Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben. Eine empirische Analyse. Göttingen 1976.
- Thürbach, R.-P./Steiner, J. (1976): Zur Verbesserung der unternehmensgrößenbezogenen Wirtschaftsbeobachtungen. Methodischer Ansatz auf Basis real vergleichbarer Umsatzgrößenklassen, dargestellt für den Einzelhandel in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1974. Köln 1976.
- Unni, V. K. (1981): The Role of Strategic Planning in Small Business. In: Long Range Planning 14(1981)4, S. 54–58.
- Watkins-Mathys, L./Lowe, S. (2005): Small Business and Entrepreneurship Research. In: International Small Business Journal 23(2005)6, S. 657–677.
- Welsh, J. A./White, J. F. (1980): A small business is not a little big business. In: Harvard Business Review 59(1980)4, S. 18–32.
- Zimmermann, K. (1960a): Zur Bestimmung der Unternehmensgröße in der Industrie und im Handel, Teil I. In: Wirtschaftswissenschaftliche Mitteilungen 13(1960)7/8, S. 157–161.
- Zimmermann, K. (1960b): Zur Bestimmung der Unternehmensgröße in der Industrie und im Handel, Teil II. In: Wirtschaftswissenschaftliche Mitteilungen 13(1960)9, S. 218–220.
- Zimmermann, K. (1962): Zur Methode der betriebswirtschaftlichen Messung und Gewichtung der Unternehmensgröße in der Industrie, im Handel, im Banken- und Versicherungsgewerbe. In: Wirtschaftswissenschaftliche Mitteilungen 15(1962), S. 118–124



# Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft

Eberhard Hamer<sup>1</sup>

## Inhaltsübersicht

<b>1 Differenzanalyse zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben</b> .....	<b>38</b>
1.1 Abgrenzung zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben .....	<b>38</b>
1.2 Qualitative Abgrenzungen .....	<b>40</b>
<b>2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen</b> .....	<b>42</b>
2.1 Marktwirtschaft durch Mittelstand .....	<b>42</b>
2.2 Bedeutung für Produktion und Wachstum .....	<b>44</b>
2.3 Bedeutung für die Beschäftigung .....	<b>46</b>
2.4 Als Financier für Staat und Gesellschaft .....	<b>48</b>
2.5 Umweltpolitische Bedeutung .....	<b>50</b>
2.6 Wachstum und mittelständischer Unternehmensbestand .....	<b>52</b>
2.7 Mittelständische Wirtschaftszweige .....	<b>54</b>
<b>3 Rahmendaten zum Nachteil mittelständischer Unternehmen</b> .....	<b>56</b>
3.1 Bürokratiekostennachteile .....	<b>56</b>
3.2 Steuerlastnachteile .....	<b>58</b>
3.3 Sozialkostennachteile .....	<b>59</b>
3.4 Umverteilung von den Kleinen auf die Großen .....	<b>61</b>
<b>4 Gesellschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen</b> .....	<b>61</b>
4.1 Politische Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe .....	<b>63</b>
4.2 Dezentralisierung und Privatisierung als Rationalisierungschancen .....	<b>64</b>

---

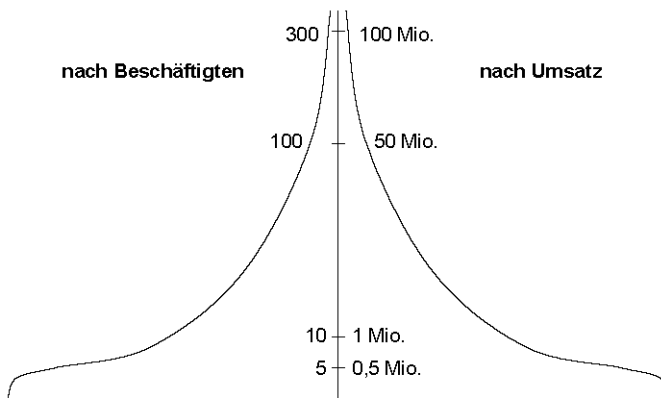
1 Prof. Dr. Eberhard Hamer ist Begründer der Mittelstandsökonomie, Gründer des Mittelstandsinstituts Niedersachsen e. V. sowie Gründer und Präsident der Deutschen Mittelstandsstiftung e. V.

# 1 Differenzanalyse zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben

## 1.1 Abgrenzung zwischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben

Die Abgrenzung zwischen Klein- und Mittelbetrieben (KMU) und Großunternehmen wird in den öffentlichen Institutionen (Ministerien, EU-Kommission) vor allem quantitativ verstanden, weil dafür statistische Unterlagen verfügbar sind und diese für wirtschaftspolitische Maßnahmen durchsetzbarer wären, als wenn nach der qualitativen unternehmertheoretischen Definition zwischen Personalunternehmen und Kapitalgesellschaften einerseits und bei ersteren zwischen den direkt geführten Kleinunternehmen und den indirekt strategisch geführten Mittelunternehmen andererseits unterschieden wird.

Für volkswirtschaftliche Betrachtungen sind die Differenzen zwischen den Unternehmensgrößen und -arten ohnehin von geringerer Bedeutung als in der Betriebswirtschaftslehre.<sup>2</sup> Betrachtet man quantitativ die Unternehmensgrößenstruktur aller modernen Volkswirtschaften in Form eines Gebirgsbildes (vgl. Abbildung 1), so tritt hervor, dass zahlenmäßig die kleinen Unternehmen überall dominieren und die großen nur eine verschwindende Minderheit ausmachen – ungeachtet der höheren Umsatzgrößen, Bedeutung, Macht und Einflussmöglichkeiten der großen gegenüber den kleineren Unternehmen.



**Abbildung 1:** Unternehmensgrößenstruktur nach Beschäftigung und Umsatz  
(Quelle: Mittelstandsinstitut Niedersachsen 1986)

2 Die Hauptunterschiede ergeben sich betriebswirtschaftlich aus der unterschiedlichen Basis (Kapital oder Person) und damit auch Zielen, Zwecken und Führungsstrukturen zwischen Personalunternehmen und Kapitalgesellschaften. Vgl. dazu Hamer (2001); Hamer (1988b); Hamer (1987).

Unter den verschiedenen Abgrenzungskriterien wie Umsatz, Gewinn, Beschäftigtenzahl oder Kapitaleinsatz hat sich in der öffentlichen Verwaltung eine Abgrenzung nach Beschäftigtenzahl durchgesetzt. Dennoch ist diese Beschäftigtenzahl nicht einheitlich, sondern je nach Größe der Volkswirtschaften unterschiedlich. Bei kleinen Volkswirtschaften sind naturgemäß die Abgrenzungszahlen geringer (Frankreich, Niederlande, Österreich: 10 Mitarbeiter für Kleinbetriebe; Dänemark, Norwegen, Irland, Großbritannien: 20 Mitarbeiter; Deutschland: bis 50 Mitarbeiter; USA: bis 100 Mitarbeiter). Gleiches gilt für die quantitative Abgrenzung zwischen Mittel- und Großunternehmen, die zum Teil bei 50 Mitarbeitern (Schweiz, Schweden, Belgien) liegt, zum Teil bei 100 Mitarbeitern (Österreich, Niederlande), bis 250 (Frankreich, Deutschland) oder gar bis 1.000 Mitarbeitern (USA). Das hängt zum Teil mit den unterschiedlichen Gesetzeszwecken zusammen, z. B. Mittelstandsförderung, welche bestimmte Unternehmensgrößen mal mehr, mal weniger begünstigen wollten.

Das Statistische Bundesamt<sup>3</sup> unterscheidet die KMU in:

Kleinstunternehmen	bis 9 Mitarbeiter	bis 2 Mio. Jahresumsatz
Kleine Unternehmen	bis 49 Mitarbeiter	bis 10 Mio. Jahresumsatz
Mittlere Unternehmen	bis 249 Mitarbeiter	bis 50 Mio. Jahresumsatz
Großunternehmen	über 249 Mitarbeiter	über 50 Mio. Jahresumsatz

Von der Unternehmenszahl gibt es in unserer Volkswirtschaft nur 0,7 % (ca. 15.000) Großunternehmen, zählt also die amtliche Statistik 99,3 % Klein- und mittlere Unternehmen.<sup>4</sup>

In der Mittelstandsökonomie hat sich die qualitative unternehmertheoretische Abgrenzung der Betriebsgrößen ebenfalls nach Mitarbeiterzahl durchgesetzt. Dabei wird unterschieden, ob ein Unternehmen vom Unternehmer noch selbst direkt geführt werden kann – dafür wird eine Grenze von 25 Mitarbeitern angenommen – oder ob ein Unternehmen strategisch und indirekt hierarchisch geführt werden muss, also ein mittleres Unternehmen ist. Lediglich die Firmen mit über 250 Mitarbeitern, die in der Regel als Kapitalgesellschaft strukturiert sind, gelten als Großunternehmen.

Die Zahl der Unternehmer ist höher als die der Unternehmen, weil z. B. die 1,3 Millionen Solo-Selbständigen zwar Unternehmer sind, jedoch nicht als Unternehmen gelten. Die Mehrzahl der ca. 1,2 Mio. freiberuflichen Praxen dagegen gelten in der Mittelstandsökonomie als „Unternehmen“, so dass die gesamte Zahl der Unternehmen in Deutschland sich auf ca. 5 Millionen beläuft.<sup>5</sup>

Über 90 % dieser Unternehmen sind echte Personalunternehmen, in denen der Unternehmer selbst sein Unternehmen führt. Unter den ca. 600.000 Kapitalgesellschaften sind mehr als die Hälfte sog. „unechte Kapitalgesellschaften“, das

---

3 Statistisches Bundesamt, Destatis (2017).

4 Statistisches Bundesamt, Destatis (2011).

5 Vgl. Hamer/Jörgens (2020), Kap. 3.6.



sind kleine oder mittlere Unternehmen, die vom Inhaber selbst geführt werden, jedoch nicht in der Rechtsform des Personalunternehmens, sondern einer Kapitalgesellschaft (meist GmbH). Quantitativ gehören diese zu den mittleren Unternehmen, qualitativ zu den – unechten – Personalunternehmen.

Die Größenwirkungen in den verschiedenen Branchen und Produktionszweigen sind aber zum Teil sehr unterschiedlich, weil z. B. in der Dienstleistung oder im Handel Unternehmen mit einer unterproportionalen Beschäftigung überproportional hohe Umsätze erzielen können, also eigentlich zu Großunternehmen zählen. Und in den Freien Berufen gibt es Praxen mit mehr als 100 Beschäftigten, in der Wohnungswirtschaft Gesellschaften mit über 1.000 Wohnungseinheiten und in der Land- und Forstwirtschaft Betriebe mit mehr als 1.000 ha, die branchenspezifisch ebenfalls – unabhängig von der Zahl ihrer Beschäftigten – zu den Großunternehmen zählen.<sup>6</sup>

### 1.2 Qualitative Abgrenzungen

Andererseits zeigt die hohe Zahl der Solo-Selbständigen (1,3 Mio.) und der Kleinstbetriebe, dass offenbar die Tendenz der Bestandsgrößen in den letzten 20 Jahren trotz gewachsener Unternehmenszahl sinkt.

Die qualitative mittelstandsökonomische Größeneinteilung von Kleinunternehmen (bis 25 Mitarbeiter), Mittelunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) und Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern hat sich wissenschaftlich durchgesetzt und gilt nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch volkswirtschaftlich, weil in einer Marktwirtschaft nicht die Größe Kriterium für spezielle Förderungen oder wirtschaftspolitische Sonderbehandlung sein darf, sondern nur eine Andersartigkeit von Unternehmen. Nur, wo eine Wesensverschiedenheit besteht, dürfte wissenschaftlich und auch verwaltungsökonomisch unterschieden und anders behandelt werden.

In einigen öffentlichen Sektoren gibt es aber arbeits- oder sozialpolitische Gründe für ganz andere Größenunterscheidungen, z. B. für die Mitbestimmung, die Betriebsratspflicht, die Abfindungspflicht o. a. Diese Größendifferenzierungen sind willkürlich, weil von speziellen Zwecken bestimmt.<sup>7</sup>

Die qualitative mittelstandsökonomische Abgrenzung bezieht sich auf Unternehmensbasis und Unternehmenszweck. Die Unternehmensbasis ist bei Personalunternehmen immer eine oder mehrere Personen. Diese Personen suchen sich Kapital, Markt, Mitarbeiter und organisieren den Produktionsprozess. Stirbt die Person, stirbt das Unternehmen. Beide sind untrennbar miteinander verbunden. Das Unternehmen dient dem persönlichen Zweck des Unternehmers bzw. seiner Familie.

---

6 Vgl. Hamer (1987), S. 79/80.

7 Insbesondere im Arbeitsrecht: Kündigungsmöglichkeiten, Sozialpläne, Einführung von Betriebsräten, Abfindungen u. a., kaum oder nicht dagegen im Steuerrecht und in den Bürokratiepflichten, die allen Unternehmen zugemutet werden und deshalb die Klein- und Mittelbetriebe überproportional (14fach) belasten. Vgl. dazu Hamer (1979).

Bei Kapitalgesellschaften ist das Kapital Basis des Unternehmens. Dieses sucht sich Management, Mitarbeiter, Markt und Produktionsmittel. Zweck der Kapitalgesellschaften ist die Vermehrung des Kapitals (Shareholder Value). Unter diesem Zweck wird auch das Management kontrolliert, so dass es rational-ökonomischer Entscheider ohne persönliche Motive sein soll. Die Kapitalgesellschaft wächst, wenn das Kapital wächst und sie stirbt, wenn das Kapital verloren ist.

Die Andersartigkeit von Personalunternehmen und Kapitalgesellschaften betrifft nicht nur die Unternehmensbasis, sondern auch die Struktur, die Unternehmensziele, den Unternehmenszweck und damit alle Unternehmensfunktionen. Zwischen beiden Unternehmenstypen bestehen grundsätzliche Wesensunterschiede:

- Der Inhaberunternehmer eines Personalunternehmens handelt in eigenem Namen, für eigene Rechnung und auf eigenes Risiko, ein Manager in der Kapitalgesellschaft dagegen in fremdem Namen, auf fremde Rechnung, auf fremdes Risiko.
- Basis der Unternehmensführung ist bei Inhabern ihr Eigentumsrecht, bei Managern nur ein zeitbegrenzter Anstellungsvertrag.
- Manager stehen ständig unter Aufsicht und haben nach Vertrag und Kontrolle streng rational-ökonomisch zu entscheiden und zu handeln. Ein Inhaber dagegen ist König in seinem Betrieb, kann frei entscheiden und deshalb auch subjektive, familiäre Ziele mit seinem Unternehmen verwirklichen.
- Bei Personalunternehmen ist der Betrieb für den Inhaber und seine Familie da. Ihrem persönlichen Nutzen hat er zu dienen, nach ihren Wünschen wird er geführt. In Kapitalgesellschaften ist das Gegenteil. Dort ist das Management für den Betrieb da, hat nur nach Zweck und Wünschen der Kapitaleigner zu führen.
- Die Stärke einer Kapitalgesellschaft ergibt sich aus der Stärke ihres Kapitals. Wird das Management schwach, wird es ausgetauscht. Die Stärke eines Inhaberbetriebes dagegen hängt von der Stärke der Unternehmerperson ab. Wird die Unternehmerperson schwach, wird auch der Betrieb schwach.
- In Personalunternehmen bestimmt die Unternehmerkapazität die Betriebsgröße. Taktisch operierende Unternehmer können nur im Kleinbetrieb erfolgreich sein, indem sie die Mannschaft um sich haben, sie wie ein Frontoffizier selbst begeistern und selbst kontrollieren. Ein mittleres Unternehmen dagegen kann nicht mehr direkt geführt werden, sondern muss planend und kontrollierend vom Schreibtisch aus hierarchisch geführt werden. Nur ein strategischer Unternehmer kann deshalb einen Mittelbetrieb führen oder: Ein Mittelbetrieb setzt immer einen Strategen als Unternehmer voraus.

In den Personalunternehmen entscheidet also der Unternehmertyp auch die Unternehmensgröße.

Der Unternehmertyp bestimmt auch das Risiko einer Wachstumsschwelle des Betriebes. Wird ein Kleinbetrieb immer erfolgreicher und wird der Unternehmer nicht zum Strategen, so verliert er den Überblick über den überwachsenen Betrieb und wird er scheitern.<sup>8</sup> Die gleiche Wachstumsschwelle zeigt sich auch bei Betrieben, die als Personalunternehmen über 250 Mitarbeiter hinauswachsen. Die letztere Wachstumsschwelle hat die höchste Sterberate, wenn der oder die Einzelunternehmer durch die wachsende Größe des Betriebes überfordert sind, den Überblick verlieren, dadurch Fehler machen. Hätten sie ein arbeitsteiliges Profi-Management eingestellt – hätten sie also die Bedingungen eines echten Großbetriebes eingeführt –, wären manche Unternehmen weiter erfolgreich geblieben.

Weil nach der amtlichen Statistik nicht einmal 1 % aller unserer Unternehmen Großunternehmen sind und qualitativ nicht einmal 6 % Kapitalgesellschaften, sind die kleinen und mittleren Personalunternehmen die beherrschende Unternehmensgröße und Unternehmensform unserer Gesellschaft. Eigentlich hätte sich die Wirtschaftswissenschaft deshalb vor allem mit diesen Personalunternehmen und ihren ganz andersartigen Strukturen, Bedingungen und Anforderungen beschäftigen müssen, statt mit den Normalbedingungen der Minderheit der Kapitalgesellschaften und Großunternehmen. Die vom Verfasser begründete Mittelstandsökonomie versucht, diese Fehlentwicklung zu korrigieren.

An dieser Fehlentwicklung liegt auch, dass unsere Hochschulen sich auf die Ausbildung von Mitarbeitern für die großen Unternehmen und Kapitalgesellschaften konzentrieren, statt Nachwuchs für die für unsere Wirtschaft viel wichtigeren Unternehmerpositionen heranzubilden.<sup>9</sup>

Etwa 94 % unserer statistisch ausgewiesenen 5 Millionen Unternehmen sind Personalunternehmen. Von den ca. 6 % Kapitalgesellschaften sind wiederum etwa 40 % der kleineren und mittleren eigentlich Personalfirmen, weil sie vom Inhaber des Unternehmens nur in der Rechtsform der Kapitalgesellschaften organisiert sind, also eigentlich „unechte Kapitalgesellschaften“ sind.

## 2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen

### 2.1 Marktwirtschaft durch Mittelstand

Dass die DDR und andere sozialistische Staaten wirtschaftlich zusammengebrochen sind, hängt mit ihrer Zentralverwaltungswirtschaft zusammen. Immer, wenn öffentliche Funktionäre die Wirtschaft zentral nach ihren Vorstellungen

---

8 Vgl. Hamer (2001), S. 261 ff. und Hamer (1987), S. 309 ff.

9 Dass dies geht, hat ein „Praktikum für mittelständischen Unternehmensnachwuchs“ 1982 im Mittelstandsinstitut Niedersachsen e. V. gezeigt; vgl. Hamer/Nikolai (1982) siehe auch Hamer (2001).

auf Kollektivziele ausrichten, kommt es zur „Verwaltung des Mangels“, weil die Zentralplaner Wirtschaft auf Kollektivziele orientieren, Bedarf immer erst am Mangel merken.

Das Geheimnis der automatischen Optimierung in einer Marktwirtschaft liegt dagegen im Preislenkungssystem und im Wettbewerb.

Tritt irgendwo ein Mangel auf, steigt der Preis und wird es für Anbieter rentabler, diese Bedarfsgüter mehr zu produzieren. Das Eigeninteresse der Anbieter, mehr Gewinn zu erzielen, wird so zu Fremdinteresse, weil es den Nachfrager aus Eigennutz immer besser und billiger versorgt.

Diese automatische Ressourcen-, Produktions- und Angebots-Optimierung zugunsten der Nachfrager (Konsumenten) tritt aber nur ein, wenn die Produzenten im Wettbewerb gezwungen werden, durch Steigerung ihrer Leistung oder/und Senkung ihrer Preise die Nachfrage auf sich zu lenken, weil sie besser und billiger sein müssen als ihre Konkurrenten. Der Wettbewerb zwingt also in der Marktwirtschaft zu Optimierung von Angebot und Nachfrage.

Wettbewerb bedeutet, dass Preis und Leistung die Nachfrage und das Angebot quantitativ und qualitativ bestimmen. Dies wiederum setzt voraus, dass nicht einer oder wenige Anbieter oder Nachfrager einen bestimmten Teilmarkt beherrschen und damit Monopol- oder Kartellgewinne erzielen können, sondern dass viele unabhängige Konkurrenten im Wettbewerb untereinander um die Nachfrage und um das Angebot kämpfen müssen. Marktwirtschaft setzt also immer Pluralität der beiden Marktseiten voraus. Diese Pluralität haben wir vor allem dort, wo Millionen Klein- und Mittelbetriebe unabhängig und in gegenseitigem Wettbewerbskampf miteinander um Aufträge kämpfen.

Etwa die Hälfte unseres Sozialprodukts wird noch im Wettbewerb von mittelständischen Konkurrenten produziert, die andere Hälfte ist durch Konzerne oder durch Staatsproduktion (Gesundheits- oder Sozialwesen) beherrscht. Hier herrscht Machtwirtschaft mit Erpressung der Marktgegenseite und Diskriminierung von Konkurrenten, Zulieferern und Abnehmern.<sup>10</sup>

Dass unsere Wirtschaft trotz der zur Hälfte vermacheten Märkte aber noch nicht Macht- oder Staatswirtschaft ist, sondern Marktwirtschaft, verdanken wir den ca. 5 Millionen mittelständischen Klein- und Mittelbetrieben, die in täglicher Konkurrenz dadurch um die Kunst der Kunden werben, dass sie immer bessere und billigere Angebote bieten, also ihren eigenen Nutzen durch Nutzen für die Gegenseite erzielen wollen. Diesem funktionierenden Wettbewerb der ca. 5 Millionen kleinen und Mittelbetriebe verdanken wir im Wesentlichen die Dynamik und Leistungssteigerung unserer Wirtschaft und den höchsten Wohlstand für alle, den Deutschland je gehabt hat.

Wirtschaftspolitik müsste also in einer Marktwirtschaft vor allem Wettbewerbspolitik sein und Wettbewerbspolitik müsste die im Wettbewerb stehenden Sek-

---

10 Vgl. Hamer (1986) siehe auch Hamer (1988c) sowie (1981).

toren der Wirtschaft besonders gegen weitere Marktvermachtungen schützen, damit der Anteil an Wettbewerbswirtschaft wieder steigt statt sinkt. Bisher werden 26 % der Produktion und mehr als 55 % im Verbrauch unseres Sozialprodukts verwaltungswirtschaftlich durch den Staat beherrscht, durch öffentliche Institutionen, Sozialinstitutionen, Verwaltungswirtschaft. Die Privatisierungsforschung hat ermittelt, dass diese öffentlichen Angebote für den Markt im Schnitt 30 % teurer sind, als wenn sie durch private im Wettbewerb stehende Unternehmer hergestellt würden.<sup>11</sup>

Das Viertel unserer öffentlich vermachteten Wirtschaft ist also gering produktiv. Würden wir diese Aufgaben privatisieren und in mittelständischen Wettbewerb überführen, könnten wir für Wirtschaft und Gesellschaft ein Drittel Rationalisierungsgewinn erzielen.

Aber auch das weitere Viertel unseres von ca. 7.500 Großunternehmen mit Marktmacht produzierten Sozialprodukts könnte billiger werden, wenn der Staat sie nicht immer subventionieren, sondern sie in mehr Wettbewerb zwingen würde.<sup>12</sup>

Das Geheimnis unserer wirtschaftlichen Dynamik ist also der Wettbewerb und Träger des Wettbewerbs sind die 3,8 Millionen mittelständischen Produzenten sowie 1,3 Millionen mittelständische Dienstleister und freie Berufe. Die Ordnungspolitik müsste also versuchen, den im funktionierenden Wettbewerb stehenden Anteil unserer Wirtschaft gegenüber den vermachteten Sektoren auszudehnen, die vermachteten Sektoren einzugrenzen, also die Staats- und Konzernwirtschaft zu reduzieren, um dafür mehr Raum für im Wettbewerb stehende Klein- und Mittelbetriebe zu schaffen.

Marktwirtschaft ist immer umso stärker, je größer die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe in einer Volkswirtschaft ist.

## 2.2 Bedeutung für Produktion und Wachstum

Die Industrialisierung der vergangenen 150 Jahre begann mit dem Wachsen von Handwerksbetrieben und kleingewerklichen Unternehmen zu mittleren und dann zu Großunternehmen. Zwischen den Betriebsgrößen besteht kein Gegensatz, sondern eine Symbiose. Großunternehmen können zum Beispiel nur in einem Umfeld von leistungsfähigen und vielfältig produzierenden wie dienstleistenden Klein- und Mittelbetrieben existieren. Reparaturen, Wartungen, Vermittlungen und eine Fülle von Hilfstätigkeiten wurden schon immer von Klein- und Mittelbetrieben für Großunternehmen geleistet, weil erstere dies flexibler und kostengünstiger herstellen können. Dies hat auch immer wieder zu großen Auslagerungswellen bei Großunternehmen geführt, die einzelne Bereiche und Dienstleistungen aus dem Konzern ausgegliedert und selbstständig haben. Die gleiche Erkenntnis einer individuellen Leistungsüberle-

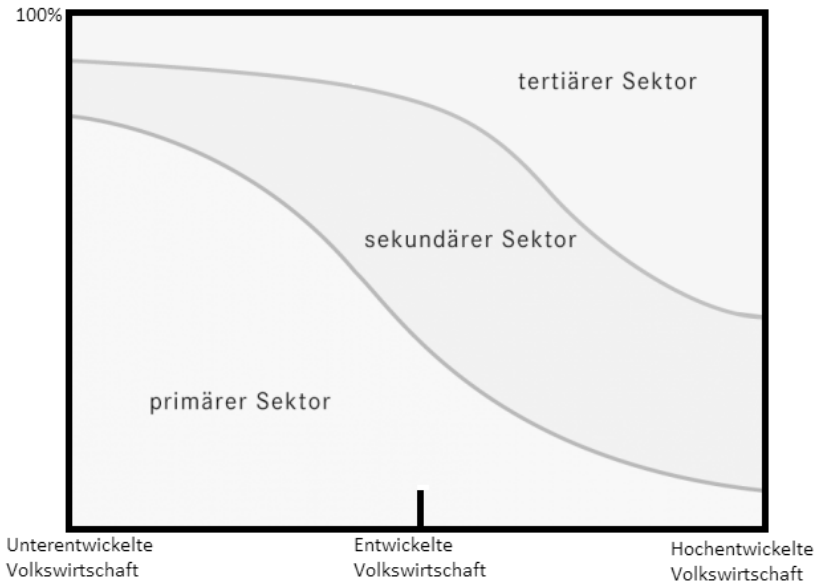
---

11 Vgl. Hamer (1981) und Hamer/Gebhardt (1992).

12 Vorschläge dazu insbesondere in Hamer (1988c).

genheit von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großunternehmen gilt auch für staatliche Produktion und Dienstleistung, war die Grunderkenntnis der Privatisierungsempirie, welche nachwies, dass die Klein- und Mittelbetriebe die gleichen Leistungen wie öffentliche Regiebetriebe zu 30 bis 50 % günstiger anbieten können.<sup>13</sup>

Auch die Veränderung unserer Wirtschaftssektoren kommt den Klein- und Mittelbetrieben zugute. Hat noch vor 100 Jahren der Agrarsektor unsere Volkswirtschaft dominiert, war dies zwischenzeitlich der sekundäre gewerbliche Sektor und ist dies jetzt zu 68,4% der Dienstleistungssektor (vgl. Abbildung 2).<sup>14</sup>



**Abbildung 2:** Entwicklung der Wirtschaftssektoren

(Quelle: Hamer [1988a], S. 62)

Auch die moderne Mikroelektronik und Datenverarbeitung begünstigen den Trend einer Dezentralisierung von Produktion und Dienstleistung in selbständigen, kleinen oder mittleren Betrieben. Dazu kommt die Miniaturisierung von Maschinen und Aggregaten den kleinen Betrieben überproportional zugute.

13 Vgl. Hamer/Gebhardt (1992).

14 Statistisches Bundesamt, Destatis (2017).

Die Entwicklung unserer Volkswirtschaft zur Dienstleistungswirtschaft ist nicht nur ein Reifeprozess unserer Wirtschaft, sondern auch ein Wohlstandsindiz. Wachsender Volkswohlstand bringt eine verstärkte Nachfrage nach qualifizierten Individualdienstleistungen<sup>15</sup>. Diese qualifizierten Dienstleistungen können zielgerichtet und effizient vor allem in kleinen und Mittelbetrieben angeboten werden. Ein großwirtschaftliches Massenangebot kommt dafür kaum in Frage. Dies hat den Stand von Klein- und Mittelbetrieben im Dienstleistungssektor und damit den Dienstleistungssektor selbst in unserer Volkswirtschaft stark gesteigert.

Dazu hat die stürmische Entwicklung der Datenverarbeitungskommunikation und Digitalisierung zur überproportionalen Selbständigkeitsquote in diesem Bereich mit immerhin 3,3 Mio. Selbständigen geführt.<sup>16</sup> In der Wertschöpfung des Dienstleisters stehen die Beratungsberufe mit 11,2 % Anteil am BIP vor dem Handel mit 9,8 %, der Information und Kommunikation mit 4,9 % sowie den freiberuflichen Dienstleistern mit 4 %.<sup>17</sup> Die amtliche Statistik zählt allerdings zu den Dienstleistern nur die Gewerbepflichtigen, nicht die freien Berufe.<sup>18</sup>

Je höher der Lebensstandard einer Bevölkerung geworden ist und je individueller deshalb die Wünsche der Konsumenten wurden, desto stärker mussten mittelständische Individualproduzenten und -dienstleister diese Sondernachfrage mit individuellem Angebot befriedigen – und konnten damit auch für sich neue Marktsegmente schaffen.

Der Zusammenhang zwischen Lebensstandard, Individualität der Nachfrage und individuellem Angebot aus Klein- und Mittelbetrieben lässt sich gleichsam im Zeitraffertempo an den Entwicklungsländern beobachten. Dort werden die unteren Standards der Massenproduktion und der Massendienstleistung zuerst durch Massenproduktion und Standarddienstleistungen abgedeckt. Sobald diese Entwicklungsstufe dann erreicht wird, geht die Wachstumstendenz in die individuellere Nachfrage und damit auch in das individuellere Angebot mittelständischer Betriebe.<sup>19</sup>

### 2.3 Bedeutung für die Beschäftigung

Mehr als 80 % unseres Bruttosozialprodukts werden mit und durch Arbeit geschaffen. Aus der Arbeit kommt das Einkommen, aus dem Einkommen kommen Steuer und Sozialabgaben für den Staat und letztlich der Gesamtwohlstand unseres Volkes.

---

15 Z. B. Sozialdienstleistungen, Bildung und Erhaltung, Information, Kommunikation, Freizeitgestaltung, aber auch digitale Angebote; vgl. dazu Hamer (1987), S. 346.

16 Statistisches Bundesamt, Destatis (2017) Kap. 13.

17 Ebenda, Kap. 27.

18 Ausf. dazu Hamer/Jörgens (2020), III, Kap. 3.6.

19 In den letzten Jahren vor allem in China, Indien, Malaysia, heute in den lateinamerikanischen Staaten.

Aus der Gesamtbevölkerung von 83 Millionen sind nach der Statistik 45 Millionen erwerbstätig<sup>20</sup>. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in Betrieben der privaten Wirtschaft hängt sehr von der Betriebsgröße ab. Von den 5,2 Mio. Unternehmen sind 81,4 % Kleinstunternehmen, in denen der Unternehmer oder Freiberufler mit höchstens ein oder zwei Mitarbeitern die Leistung erbringt. 15 % weitere Unternehmen sind kleine Unternehmen mit bis zu 25 Mitarbeitern. Nur 2,8 % sind mittlere Unternehmen mit zwischen 25 und 350 Mitarbeitern und nicht einmal 0,7 % der Unternehmen sind Großunternehmen.<sup>21</sup> „Für die Beschäftigung unserer 28 Mio. Arbeitnehmer in der privaten Wirtschaft spielen deshalb zwar die Großunternehmen im Einzelnen die größte, insgesamt aber eine geringere Rolle. Die 5 Mio. Personalunternehmen sind mit über 80 % Hauptarbeitgeber unserer Wirtschaft, vor allem der 22 Mio. Vollerwerbstätigen.“<sup>22</sup>

Nimmt man die öffentlichen Arbeitgeber (4,6 Mio. Beschäftigte)<sup>23</sup> heraus, sind die kleinen und Mittelbetriebe für mehr als ein Viertel der Arbeitsplätze verantwortlich, also praktisch „der Beschäftiger der Nation“.

Die überproportionale Beschäftigung der Klein- und Mittelbetriebe hängt damit zusammen, dass Großunternehmen Standard- und Massenproduktion oder -Dienstleistung erbringen und dies besser und billiger mit Maschinen als mit Menschen durchführen können, während die Klein- und Mittelbetriebe ihre individuelle Produktion und Dienstleistung nicht als Vorrats- und Massen-, sondern als Einzel- oder Kleinserienproduktion bzw. -dienstleistung anbieten. Das ist wesentlich nur durch Menschen machbar. Während also der dominierende Faktor der Großeinheiten das Anlagekapital (Maschinen) ist, dominiert bei den Klein- und Mittelbetrieben der Produktionsfaktor Arbeit die Mitarbeiter (über 60 %, in der Dienstleistung zum Teil über 80 %).

Dies wirkt sich auch auf die Ausbildung aus. Großeinheiten brauchen den angelernten Mitarbeiter für wenige spezielle Handgriffe, der mittelständische Betrieb dagegen braucht wegen seiner hohen Flexibilität den höher qualifizierten Mitarbeiter, weil z. B. ein Handwerker nicht weiß, welche Reparatur beim Kunden anliegt und deshalb der Geselle das ganze Gewerk kennen muss. Deshalb bilden auch die Klein- und Mittelbetriebe 85 % der Lehrlinge unserer Wirtschaft aus, während die Großunternehmen lieber ausgebildete Mitarbeiter der Klein- und Mittelbetriebe für ihre Produktion einstellen.

Weshalb unsere Klein- und Mittelbetriebe die immer stärkere und dominierende Stütze unseres Arbeitsmarktes sind, lässt sich nach einer neueren Untersuchung des Mittelstandsinstituts Niedersachsen<sup>24</sup> auch mit den Nutzenpräfe-

---

20 Statistisches Bundesamt, Destatis (2019).

21 Vgl. Hamer/Jörgens (2020), S. 99.

22 Ebenda; siehe auch Statistisches Bundesamt, Destatis (2011), S. 84 ff.

23 Vgl. Hamer/Jörgens (2020), S. 103.

24 Vgl. Gebhardt/Hamer (2005).



renzen der unterschiedlichen Arbeitshumanität der Betriebstypen beantworten:

Die Motivation der Mitarbeiter zur Arbeit hat unterschiedliche Schwerpunkte: Wer vor allem Einkommensmaximum sucht, geht in die großen Kapitalgesellschaften. Wem die Sicherheit des Arbeitsplatzes am Wichtigsten ist, geht in den Öffentlichen Dienst. Wer aber die Selbstverwirklichung, die Freude an der Arbeit und das Teamwork in einer Arbeitsgemeinschaft sucht, geht in die Klein- und Mittelbetriebe. Die empirischen Befunde waren eindeutig.<sup>25</sup> Weil die mittelständischen Unternehmer mit ihren Mitarbeitern im Team gemeinsam arbeiten und gemeinsamen Erfolg erzielen und sie deshalb jeden Mitarbeiter als Persönlichkeit – nicht nur als Arbeitskraft – werten, sieht die Masse unserer Arbeitnehmer Personalunternehmen als den „Betriebstyp mit dem höchsten Humanwert“ an. Daher zieht es sie mehrheitlich auch in die Klein- und Mittelbetriebe, obwohl sie dort weniger verdienen und weniger Arbeitsplatzsicherheit haben als in den beiden anderen Betriebstypen der Konzerne und der staatlichen Organisationen.

### 2.4 Als Financier für Staat und Gesellschaft

Es ist ein altes Vorurteil, dass die Unternehmen umso rentabler wären, je größer sie sind. Die Steuerstatistik zeigt ein grundsätzliches Bild: Vergleicht man die Abgabenquoten der Betriebsgrößen im Verhältnis zum Gewerbekapital oder zu den Beschäftigten<sup>26</sup>, so liegen die Quoten:

bei Großunternehmen 9,1 %

bei mittleren Unternehmen 17,8 %

bei Kleinbetrieben 40,8 %

Diese aus den amtlichen Statistiken errechneten Abgabenquoten sagen aus, dass der Staat von mittleren Unternehmen relativ doppelt so hohe Steuern und Sozialabgaben abgreift als von Großunternehmen und bei kleinen Unternehmen sogar viermal so viel.

Sieht man dies umgekehrt aus betrieblicher Sicht, so sind die mittleren Unternehmen doppelt so abgabenbelastet wie die großen, die kleinen viermal so stark. Also müssten auch die kleinen Unternehmen viermal so rentabel sein wie die großen und doppelt so rentabel wie die mittleren.

Diese Aussage hat sich für Klein- und Mittelbetriebe in hunderten von Beispielfällen als Tendenz bestätigt: Kleinbetriebe sind tendenziell doppelt so rentabel wie die mittleren.

Für Großunternehmen, insbesondere Konzerne, muss jedoch berücksichtigt werden, dass sie nicht nur global arbeiten, sondern auch ihre Gewinne global dort anfallen lassen, wo sie die geringsten Abgaben zu zahlen haben. Die in

---

<sup>25</sup> Vgl. ebenda, S. 85 ff. und 135 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Hamer (1982).

Deutschland ausgewiesene Abgabenquote lässt also nicht parallel auf deren Rentabilität schließen. Hinzu kommt, dass die Kapitalgesellschaften in Deutschland ohnehin geringer besteuert werden als die Personalunternehmen. Erstere nach der Körperschaftssteuer (35 %), Letztere nach der Einkommenssteuer (42 %).

Das Mittelstandsinstitut Niedersachsen hat schon 1982 aus den amtlichen Steuer- und Sozialstatistiken herausgerechnet, wie viel die mittelständischen und wie viel die Großunternehmen zur Finanzierung von Staat und Gesellschaft beitragen: „Die mittelständischen Unternehmen zahlen zwei Drittel der gesamten Unternehmenssteuern und Sozialabgaben, die Großunternehmen dagegen nur ein Drittel. Da die mittelständischen Unternehmen weniger als 5 %, die kleine Gruppe der Großunternehmen dagegen 95 % der öffentlichen Subventionen kassieren, liegt der Nettobeitrag der Klein- und Mittelbetriebe bei 75,2 % der gesamten Staatsfinanzierung der gewerblichen Wirtschaft, die Großunternehmen dagegen tragen nur ein Viertel (24,8 %) der Abgaben netto bei. Lässt man die Sozialabgaben außer Acht, so bleibt der Nettofinanzierungsbeitrag der Großunternehmen als Gruppe insgesamt negativ.“<sup>27</sup>

„Für die Großunternehmen bedeutet dies, dass sie praktisch keine Steuern, sondern nur einen Sozialabgabenanteil zu den öffentlichen Finanzen beisteuern“. „Berücksichtigt man dazu die versteckten Subventionen, sind die Großunternehmen insgesamt Nettoempfänger statt Zahler. Für die relative Belastung liegt das Verhältnis auf der Basis der Beschäftigtenzahl zu Ungunsten der mittelständischen Betriebe 100,05 : 0,91 und auf der Basis des Gewerbekapitals 143: 0,64. Die mittelständischen Unternehmen sind also mit Steuern und Sozialabgaben auch relativ eindeutig höher belastet als die Großunternehmen“.<sup>28</sup>

Die dominante Zahlerrolle der mittelständischen Unternehmen hat zur Folge, dass in der großen öffentlichen Umverteilung beide Randgruppen von der Mitte aus finanziert werden müssen. Das große Rad der öffentlichen Umverteilung, welches mehr als 55 % aller öffentlichen Einnahmen verschlingt, kann nur deshalb und nur dann weitergedreht werden, weil und solange der Mittelstand dazu entsprechend zahlt. Die Verminderung der Leistungsfähigkeit der mittelständischen Firmen müsste deshalb direkt durchschlagen auf entweder höheren Beitragsanteil vor allem der unteren Schichtengruppe oder auf eine Kürzung von Sozialtransfers und Subventionen. „Im Klartext bedeutet dies, dass der Staat sich nur so lange als öffentlicher Umverteiler aufspielen und nicht nur die soziale Sicherung, sondern auch die soziale Hängematte breit ausspannen kann, solange der entsprechend überbelastete Mittelstand bereit und in der Lage ist, dafür zu zahlen. Finanzwirtschaftlich müsste also für die umverteilenden öffentlichen Hände jede Sozialpolitik eigentlich mit Mittelstandspolitik

---

27 Ausführlich dazu die Tabellen bei Hamer (1982), S. 124 ff.

28 Vgl. ebenda, S. 168.