

1 Einführung

»Jede Organisation braucht Manager für die spezifische Arbeit des Managements: planen, organisieren, integrieren, bewerten und Menschen entwickeln. Sie braucht Manager, die Verantwortung für den zu leistenden Beitrag übernehmen.« Peter F. Drucker

«Yet the two desperately need each other. Strategy without entrepreneurship is central planning. Entrepreneurship without strategy leads to chaos.» David Collis

Über die Medien, im persönlichen Umfeld oder im alltäglichen Geschäftsleben nehmen wir – bewusst oder unbewusst – längst wahr, dass für uns die Dynamik und Informationsfülle unserer Zeit signifikante Herausforderungen bereithält. Gleichzeitig oder gerade deshalb ist eine (zumindest gefühlte) Zunahme an Komplexität und Unsicherheit bei Entscheidungen allgegenwärtig. Wir leben in einer ambivalenten Welt, die uns vor viele Rätsel stellt. Gewohnte und vertraute Methoden scheinen teilweise nicht mehr zu funktionieren, altbewährtes Wissen sich ständig ins Gegenteil zu verkehren. Und obwohl wir in kürzester Zeit via Internet und die sozialen Medien in der Lage sind, Informationen zu suchen und zu finden, wir also eigentlich »mehr« wissen und verstehen müssten, beschleicht uns an der einen oder anderen Stelle ein Gefühl der Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit. Eine vorhandene Informations- und Faktenvielfalt, und es ist noch gar nicht von den sog. »Fake News« die Rede, erschwert eine klare Sicht der Dinge, weil sich häufig Informationen widersprechen, nicht vergleichbar oder in einem anderen Kontext interpretiert worden sind, sich auf andere Zeiträume beziehen, nicht wirklich aus verlässlichen Quellen stammen, teilweise politisch motiviert sind etc. – es ließen sich noch viele Einschränkungen anführen. Die ganze Sache ist schwierig, sie ist kompliziert.

Drei Beispiele aus unterschiedlichen Lebensbereichen können diese Unsicherheit leicht veranschaulichen. Beginnen wir bei dem Thema Globalisierung. Es gäbe viele Indizien dafür, dass die Ungleichheit und eine ungleiche Verteilung der Einkommen innerhalb einzelner Staaten und Länder weltweit zugenommen hat – gleichzeitig gibt es Studien, die belegen, dass noch im Jahr 1970 rund 60 Prozent der Weltbevölkerung in absoluter Armut gelebt haben, während sich dieser Wert im Jahr 2011 auf nur noch elf Prozent vermindert hat (vgl. Mingels 2017, S.94). Nehmen wir als nächstes das Thema Sicherheit. Da findet sich schnell die Information, dass die Zahl der Todesopfer von Terror in Westeuropa gegenüber den 1970er/1980er Jahren und auch die Zahl der Todesopfer von Naturkatastrophen

weltweit deutlich gesunken sind, laut einer repräsentativen Studie aus dem Jahre 2017 die Deutschen jedoch große Ängste haben, insbesondere vor Terrorismus (Platz eins der Ängste mit 71% aller Befragten) und Naturkatastrophen (Platz sieben der Ängste mit 56% aller Befragten), und im langfristigen Vergleich die »TOP-Ängste« auf einem sehr hohen Niveau liegen (vgl. Mingels 2017, S. 64-67; vgl. R+V 2017). Drittes Beispiel, eine vermeintlich einfache Frage, ein paar mehr Fakten: Wird die Digitalisierung unsere Chancen und Möglichkeiten steigern oder überwiegen bei einer digitalen Transformation langfristig sogar die negativen Effekte? Roland Berger weist in einer Studie aus dem Jahre 2015 bezogen auf Europa zunächst alleine die unglaubliche Dimension der digitalen Transformation aus: Während in einem Chancen-Szenario auf der einen Seite ein Zuwachs an industrieller Bruttowertschöpfung bis ins Jahr 2025 von 1,25 Billionen Euro vermutet werden kann, droht in einem Negativ-Szenario ein entsprechender Wertschöpfungsverlust von 605 Milliarden Euro (vgl. Bloching et al. 2015, S.3). Auf dem Weg zur »Alles-oder-Nichts-Wirtschaft« (Brynjolfsson/McAfee 2015, S.182) – bedingt durch technologischen Wandel mit der Folge einer gigantischen Umverteilung (► Kap. 3) – werden sich aber auf jeden Fall intensive Wettbewerbsauseinandersetzungen in den einzelnen Branchen vollziehen, Verdrängung und Veränderung werden an der Tagesordnung sein. Und selbst das »Start-up-Wunderland« USA – folgt man Steven Hill – kann ein Lied davon singen: Wenn wirklich sieben von zehn Start-ups scheitern und 90 Prozent der Start-ups nie einen Gewinn erzielen, wenn zudem verschiedene Studien darauf verweisen, dass es in den kommenden 20 Jahren zu gigantischen Arbeitsplatzveränderungen und einer technologiebedingten Arbeitslosigkeit kommen kann (vgl. Hill 2017, S.56-81), dann steht außer Frage, dass die Digitalisierung ... ja was eigentlich? Was lösen diese Fakten bei uns aus? Könnten wir »aufgrund der Faktenlage« jetzt wirklich besser und vor allem eindeutige und klare Entscheidungen treffen?

Im Bereich der strategischen Planung und im Management in den Unternehmen – das ist der zentrale Ausgangspunkt und das zentrale Thema dieser Publikation – kann ein ähnlich hohes Maß an Komplexität und Unsicherheit unterstellt und in der Praxis auch festgestellt werden. Ein Fortschreiben von Trends und Entwicklungen in einem in Ansätzen gut planbaren Umfeld scheint eine Methode der Vergangenheit geworden zu sein. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – man spricht in diesem Zusammenhang gerne auch von dem VUKA-Phänomen, auf das in den Kapiteln 2.3 (»Komplexität«) und 6.3 explizit nochmals eingegangen wird – charakterisieren das Entscheidungsumfeld von Führungskräften. Und es gibt Indizien, die darauf hinweisen, dass uns dieses Umfeld völlig überfordert. Schon alleine die Tatsache, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten abgenommen hat, lässt zumindest aufhorchen und signalisiert »starken Wandel«. So zeigen Govindarajan und Srivastava mit ihren Untersuchungen in den USA, dass vor 1972 börsennotierte Unternehmen eine 92-prozentige Chance hatten, die nächsten fünf Jahre zu überstehen, während bei den zwischen 2000 und 2009 börsennotierten Unternehmen die »Fünf-Jahres-

Überlebenswahrscheinlichkeit« auf 62 Prozent rapide sinkt. (vgl. Govindarajan/Srivastava 2017). Alles schneller, alles schwieriger, alles komplexer?

Und natürlich ebenfalls von entscheidender Bedeutung: Wohin wird uns dieses Umfeld führen? Die Bandbreite an Möglichkeiten ist kaum zu überbieten. Jeremy Rifkin zeichnet in seiner »Null-Grenzkosten-Gesellschaft« einen vollständigen Paradigmenwechsel hin zu einem komplett neuen Wirtschaftssystem. »Informationstechnologien und Internet, die beiden Technologien, die in den Bereichen Kommunikation, Energie, Herstellung und höhere Bildung die Grenzkosten gegen null treiben, schaffen auch die menschliche Arbeit ab. Überall in den Sektoren Fertigung, Dienstleistung, Wissen und Unterhaltung ersetzen Big Data, Advanced Analytics, Algorithmen, künstliche Intelligenz und Robotik menschliche Arbeitskraft, was mit hoher Wahrscheinlichkeit noch in der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts Hunderte von Millionen Menschen von der Arbeit in der Marktwirtschaft freisetzen wird« (Rifkin 2016, S. 16). »Trost« stiftet dagegen der renommierte deutsche Zukunftsforscher Matthias Horx: »Wir leben nicht in der finalen Weltwirtschaftskrise, wie es uns viele weismachen wollen, sondern im größten Wirtschaftsboom aller Zeiten. Dieser Boom wird mindestens bis zur Mitte des Jahrhunderts anhalten – ganz egal, welche Turbulenzen an Finanzmärkten herrschen mögen, oder ob Griechenland pleitegeht oder nicht« (Horx 2015, S. 20). Und wieder könnte man schlussfolgern: Ja was denn jetzt!?

Was bedeuten nun diese Dynamik, Komplexität und Informationsvielfalt konkret für die strategische Planung und das Management in Unternehmen? Wie müssen Inhaber und Geschäftsführer ihr Unternehmen strategisch ausrichten und geht das überhaupt noch? Welche Methoden helfen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit von strategischen Planungen gerade vor dem Hintergrund dieses unsicheren Umfelds zu erhöhen? Was bedeutet beispielsweise diese Unsicherheit aber auch für die Entscheidung ein Start-up zu gründen und unternehmerisch tätig zu werden oder eben doch lieber – weil eben alles so unsicher ist – in ein Angestelltenverhältnis zu gehen? Werden Planung und Management möglicherweise sogar in letzter Konsequenz sinn- und nutzlos? Könnte es sein, dass Strategien und Ratschläge von Experten annähernd gleiche Qualität und gleichen Nutzen haben wie ein zufälliges und willkürliches Raten? Oder mit Bezug auf die Untersuchung von Tetlock und Gardner: Werden Zukunftskonzepte und Strategien ähnlich treffsicher wie von Affen, die mit Pfeilen auf Dartscheiben werfen und somit willkürlich Ergebnisse erzielen? (vgl. Tetlock/Gardner 2016, S. 12).

Um es vorwegzunehmen: Wir werden uns im Rahmen dieser Publikation mit Lösungen beschäftigen, die ein KMU- und Start-up-Management sinnvoll und erfolgswahrscheinlich machen. Die hier vorliegende Publikation wird für KMU und Start-ups Antworten geben und Lösungsvorschläge anbieten. Aber wir werden auch sehen, dass »klassische« und gewohnte Lösungen und Methoden nicht mehr ausreichen. Und es wird deutlich werden, dass den Charakteristika und Besonder-

heiten von KMU und Start-ups Rechnung getragen werden muss, und diese eine besondere Art der strategischen Planung und des Managements begründen. Ein grundsätzliches Verständnis von Management ist hierbei sehr stark durch die Arbeiten des 2016 verstorbenen Hartmut Kreikebaum, der insbesondere ein strategisches Denken im deutschsprachigen Raum geprägt hat, sowie durch das umfassende Werk des 2005 verstorbenen Peter F. Drucker, der von vielen als der Managementdenker schlechthin eingestuft wird, beeinflusst und findet sich daher auch an zahlreichen Stellen in dieser Publikation wieder.

Um die aufgeworfenen Fragen beantworten zu können, macht es zunächst Sinn, wesentliche Begriffe und Konstrukte im Rahmen dieser Arbeit möglichst trennscharf abzugrenzen, damit klar herausgearbeitet ist, über was konkret geschrieben und diskutiert wird. Die Literatur in den Bereichen Management und Start-up ist mehr als vielfältig und Begriffe und Bezeichnungen werden teilweise völlig unterschiedlich verwendet. Der Fokus im Rahmen dieser Publikation liegt aber bewusst auf einer kompakten und komprimierten Darstellung zentraler Elemente. »Fundierte Kompaktheit zu Ungunsten umfassender und vollständiger Darstellung« – das soll ein zentrales Motto dieser Publikation sein.

1.1 Strategie, Planung und Management

Begriffe und Konstrukte wie Planung, Strategie, strategische Unternehmensplanung, Management, strategisches Management, Führung, Unternehmensführung etc. finden in der Mitte des 20. Jahrhunderts in signifikantem Maß Einzug in die ökonomische Literatur, sind aber nach wie vor bis heute nicht wirklich einheitlich abgegrenzt und werden daher teilweise auch völlig unterschiedlich definiert und angewendet (vgl. Kreikebaum et al. 2018, S. 20ff.; Hammer 2015, S. 91-94; Malik 2005, S. 9f.). Die nachfolgenden Abschnitte versuchen komprimiert Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede in den Begrifflichkeiten herauszuarbeiten, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu haben. Vielmehr geht es darum verschiedene Aspekte in Strategie, Planung und Management aufzuzeigen, auf die im Rahmen dieser Publikation der Fokus gerichtet sein wird.

Eine Vielzahl von Autoren, die sich mit **Strategie** beschäftigen, verweisen zunächst auf die militärischen Wurzeln dieses Konstrukts (vgl. Hungenberg 2014, S. 5). Abgeleitet vom altgriechischen Wortstamm *stratos* (Heer) und *agein* (führen) finden sich strategische Ausführungen zunächst in der Kriegskunst und den Überlegungen von Kriegsherrn und Machthabern wieder, sei es in östlichen Ansätzen wie Sun-Tsus »Kunst des Krieges« oder Tsunetomos »Hagakure – Der Weg des Samurai«, in westlichen Klassikern wie Machiavellis »Der Fürst« oder eben im Standardwerk der Kriegsführung vom preußischen Generalmajor Carl von Clausewitz »Vom Kriege« (vgl. Brunken 2005). Von Clausewitz (1780–1831) ist es auch, von

dem folgende Zitate aus dem dritten Buch »Von der Strategie überhaupt« in »Vom Kriege« stammen, die wichtige Hinweise zum Wesen der Strategie liefern: »Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muß also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht« und weiter »... daß die Strategie mit ins Feld ziehen muß, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick vor dem Werk abziehen« (Clausewitz 1973, S. 345). Im 14. Kapitel »Ökonomie der Kräfte« heißt es: »Wer da Kräfte hat, wo der Feind sie nicht hinreichend beschäftigt, wer einen Teil seiner Kräfte marschieren, d. h. tot sein läßt, während die feindlichen schlagen, der führt mit seinen Kräften einen schlechten Haushalt. In diesem Sinne gibt es eine Verschwendung der Kräfte, die selbst schlimmer ist als ihre unzweckmäßige Verwendung« (Clausewitz 1973, S. 401). Strategie kann also mit Bezug auf Carl von Clausewitz als ziel- und zweckorientiert, ganzheitlich, anpassungsfähig und ökonomisch rational charakterisiert werden. Mit einer bestimmten Strategie soll ein ganz bestimmtes Ziel für einen ganz bestimmten Zweck erreicht werden, wobei sich alle Einzelentscheidungen an dieser übergeordneten Strategie orientieren und die eingesetzten Ressourcen optimal und ökonomisch eingesetzt werden sollen. Eine praktikable und kompakte Definition steuert Etzold bei: »Strategie ist das planvolle Anstreben einer nachhaltig vorteilhaften Lage gegen ein intelligentes Gegenüber« (Etzold 2018, S. 21).

Strategie kann im Vergleich zur **strategischen Planung** darin unterschieden werden, dass bei der strategischen Planung ein systematischer Prozess gemeint ist, bei der Strategie als das Ergebnis dieses Prozesses in Form von Dokumenten sichtbar wird. Immer dann also, wenn behauptet wird, man habe eine klare und konkrete Strategie, müsste man diese entsprechend im Rahmen der strategischen Planung systematisch erarbeitet haben und in Form einer schriftlichen Dokumentation vorlegen können. Bei einem Übertragen eines strategischen Denkens in die »neuzeitliche Unternehmenswelt« kommen bei einer **Unternehmensstrategie** zusätzliche Aspekte mit ins Spiel. Kreikebaum et al. formulieren typische Merkmale einer Unternehmensstrategie, die ein Grundverständnis von Strategie einerseits konkretisieren aber andererseits auch erweitern (Kreikebaum et al. 2018, S. 27):

- Unternehmensstrategie gibt vor, wohin sich ein Unternehmen langfristig entwickeln will.
- Unternehmensstrategie nutzt eigene Stärken und Wettbewerbsvorteile zur Zielerreichung.
- Unternehmensstrategie wird von externen Größen – Chancen und Risiken – beeinflusst.
- Unternehmensstrategie orientiert sich an den Interessen der relevanten Interessensgruppen (u. a. Inhaber, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) und an Werten.

Kompakter aber sehr ähnlich formulieren Johnson et al.: »Strategie beschreibt die längerfristige Ausrichtung und Aufgabenbereiche einer Organisation, die in einem sich verändernden Umfeld Wettbewerbsvorteile durch ihren Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erlangt, mit dem Ziel, die Erwartungen der Interessensgruppen zu erfüllen« (Johnson et al. 2016, S. 25).

Analog zur Differenzierung Strategie versus Planung beschreibt **strategische Unternehmensplanung** den Prozess zur Erstellung der Unternehmensstrategie. Strategische Planung vollzieht sich hierbei in Unternehmen typischerweise in unterschiedlichen Phasen (Analyse, Planung, Implementierung, Kontrolle, ► Kap. 4) und auf unterschiedlichen Ebenen, beispielsweise übergeordnet auf der Unternehmens- (»Unternehmensstrategie«), oder heruntergebrochen auf der Geschäftsfeld- (»Geschäftsfeldstrategie«) und Funktionsebene, z.B. »Marketing-, Personal- oder Finanzstrategie« (vgl. Hammer 2015, S.94-106). Im Rahmen dieser Publikation wird der Fokus auf die übergeordnete, ganzheitliche und umfassende Unternehmensstrategie gerichtet.

In der Literatur erfolgt darüber hinaus eine Differenzierung von strategischer Unternehmensplanung, **Führung** und Management. »Führung bedeutet, eine Richtung vorzugeben. Führung heißt Visionen haben, andere von diesen Visionen zu begeistern und durch effektive Strategien in die Lage zu versetzen, sie schnell und voller Energie zu verwirklichen. Im Prinzip geht es darum, eine Gruppe Menschen dazu zu bringen, den Sprung in eine bessere Zukunft zu wagen« (Kotter 2015, S.46). Die Menschen, in dem Fall Mitarbeiter, auf ein gemeinsames Ziel »hinzuführen« steht also im Mittelpunkt der Bemühungen. Häufig vollzieht sich Führung in einem Umfeld des Wandels, man benötigt Führung um Dinge »anders zu machen«.

Im Unterschied dazu wird **Management** oder ein **strategisches Management** häufig dahingehend differenziert, dass sowohl auf strategische als auch auf operative Leitungsfunktionen Bezug genommen wird (vgl. Hungenberg 2014, S.43-47). Spätestens mit dem Entstehen von größeren Institutionen, Organisationen und Großunternehmen Ende des 19. Jahrhunderts und zu Beginn des 20. Jahrhunderts spielt das Management in Unternehmen eine spürbare Rolle. Wohl kein anderer hat sich mit dieser Disziplin so intensiv beschäftigt und diese so geprägt wie der 1909 in Wien geborene und 2005 in Claremont (USA) verstorbene Ökonom Peter F. Drucker. Drucker liefert dann auch eine sehr gute, weil gut nachvollziehbare Definition von Management: »Jede Organisation braucht Manager für die spezifische Arbeit des Managements: planen, organisieren, integrieren, bewerten und Menschen entwickeln. Sie braucht Manager, die Verantwortung für den zu leistenden Beitrag übernehmen« (vgl. Drucker 2009, Band 1, S.61). Kotter definiert Management ebenfalls eher aus einer operativen Prozessperspektive heraus: »Richtig gutes Management sorgt dafür, dass Unternehmen unabhängig von ihrer Größe, Komplexität oder geografischen Reichweite alle jene Dinge besonders gut

bewältigen können, die sie bereits mehr oder weniger bereits beherrschen. Zu diesen Prozessen gehören Planung, Budgetierung, Stellenbildung und Stellenbesetzung ebenso wie die Aufgabe, Mitarbeiter durch bewährte Richtlinien und Verfahren zu lenken, ihre Leistungen zu messen und Probleme zu lösen, wenn ihre Ergebnisse nicht den Vorgaben entsprechen« (Kotter 2015, S. 45). Im Gegensatz dazu betont Malik die übergeordnete Rolle von Management und versteht strategisches Management als die Etablierung eines Systems, das regelmäßig Strategien schafft. »Strategisches Management ist demzufolge jener Nukleus an Mechanismen, die zur Produktion von komplexen Strategien führen, deren Output also Strategien sind. Obwohl auch Strategien im Prinzip längerfristig orientiert sein sollen, so muss doch immer wieder damit gerechnet werden, dass sie verändert werden müssen. Der strategieproduzierende Kern an Managementmechanismen wird hingegen über viel längere Zeit stabil bleiben« (Malik 2008, S. 163).

Gemäß der Intention dieser Publikation wird eine anwendungsorientierte Perspektive von Management eingenommen, die sowohl strategische als auch operative Elemente enthält. Mit Bezug auf die obigen Ausführungen wird daher folgende Arbeitsdefinition abgeleitet:

Ein (effektives) KMU- oder Start-up-Management bedeutet demnach die Fähigkeit eines Unternehmens, sich systematisch und nachhaltig eine Unternehmensstrategie zu erarbeiten mit dem Ziel, mittel- bis langfristig »erfolgreich zu überleben« und Wege zu finden, diese Unternehmensstrategie effizient im Unternehmensalltag umzusetzen.

Wie genau »erfolgreich zu überleben« operationalisiert und konkret ausgestaltet werden kann, insbesondere in einer unsicheren und komplexen Umwelt, soll im weiteren Verlauf der Schwerpunkt der Diskussion sein. Es wird letztlich darum gehen, welche Methoden, Modelle und Instrumente helfen, die dargestellten strategischen Herausforderungen zu lösen. Ein so verstandener Managementansatz will also im Gegensatz zur »reinen Strategie« sehr wohl Prozesse, Arbeitsweisen und Strukturen innerhalb des Unternehmens konkret beeinflussen, weil die Annahme plausibel erscheint, dass gerade »das konkrete Machen und Tun« großen Einfluss auf die Wirkung von Strategien haben, also »Strategie umgesetzt bzw. gemacht« werden muss. In den Kapiteln 4, 5, und 6 wird ausführlich auf diesen Zusammenhang eingegangen.

1.2 Mittelstand, KMU und Start-ups

Nicht minder groß ist die Definitions- und Anwendungsvielfalt der Begriffe Mittelstand, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Existenzgründer oder Start-

ups. Alle Begriffe werden in der Literatur und öffentlichen Diskussion völlig unterschiedlich verwendet und eingesetzt. Die nachfolgenden Ausführungen sollen daher diesen »Begriffsdschungel« etwas ordnen und Arbeitsdefinitionen für die weiteren Überlegungen liefern.

1.2.1 Das Konstrukt Mittelstand

Der Begriff Mittelstand ist seit langem ein wichtiger Begriff im Wirtschaftsgeschehen, und dennoch bis heute nicht einheitlich definiert. Bereits vor über hundert Jahren stellt Gothein fest: »Was man nicht definieren kann, das spricht als Mittelstand man an« (Gothein 1906, S. 7). Gantzel weist fast sechzig Jahre später 1962 auf das Vorhandensein von rund 200 Definitionen des Begriffs Mittelstand hin (vgl. Gantzel 1962, S. 12). Die Schwierigkeiten bei der Abgrenzung liegen darin begründet, dass »der Begriff Mittelstand als ein Sammelsurium von ökonomischen, soziologischen, rechtlichen, historischen, politischen, psychologischen und statistischen Markmalen« (Held 2000, S. 6f.) zu interpretieren ist. »Die Mittelschicht«, »der Berufsstand«, »der Mittelständler« u. v. m. – all diese Begriffe schwingen mehr oder weniger in dem Begriff Mittelstand mit. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) verweist in diesem Zusammenhang ergänzend auf die Besonderheit des Begriffs Mittelstand als deutschem Phänomen hin, bei dem in einem internationalen Kontext also erst recht geklärt werden muss, was genau man mit diesem Konstrukt bezeichnet (vgl. IfM Bonn 2018a).

Zahlreiche Definitionsversuche in der Literatur präferieren **qualitative Kriterien** und als wesentliches Mittelstandskriterium die Einheit von Eigentum und Leitung (vgl. May-Strobl/Welter 2016, S. 4; Becker/Ulrich 2012, S. 20). Das IfM konkretisiert diese Leitungsfunktion wie folgt: »In einem mittelständischen Unternehmen halten bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen (direkt oder indirekt) mindestens 50% der Anteile des Unternehmens, diese natürlichen Personen gehören der Geschäftsführung an« und ergänzt: »Die Begriffe Mittelstand, Familienunternehmen, Eigentümerunternehmen und familiengeführte Unternehmen sind nach Definition des IfM Bonn als Synonyme anzusehen« (IfM Bonn 2018a). Dieser Abgrenzungssystematik wird auch im Rahmen dieser Publikation gefolgt. Darauf aufbauend sehen Becker und Ulrich insgesamt drei weitere wesentliche Charakteristika von mittelständischen Unternehmen (vgl. Becker/Ulrich 2013, S. 15f.):

- wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit, also z.B. auch nicht eingebunden in einen Konzern,
- Personenbezogenheit der Unternehmensführung, darunter kann eine starke Prägung des Unternehmens durch den Inhaber verstanden werden,
- eingeschränkte Ressourcen des Unternehmens, u. a. finanzielle und personelle Mittel.

Sehr aufschlussreich ist zudem eine Befragung des IfM aus dem Jahre 2014, mit welchen Kennzeichen und Charakteristika mittelständischer Unternehmen sich selbst charakterisiert haben. Bei einer Zustimmung von über 90 Prozent ergeben sich hierbei die Kriterien »Langfristige Ausrichtung«, »Hohes Vertrauen in Zuverlässigkeit und Kompetenz« sowie »Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Marktpartnern« (vgl. May-Strobl/Welter 2016, S.9f.). Insgesamt wird mehr als deutlich, dass bei Vorhandensein dieser Kennzeichen, Eigenschaften und Charakteristika von mittelständischen Unternehmen diese offensichtlich anders »funktionieren« und auch anders funktionieren müssen als Großunternehmen. Sehr treffend formulieren dann auch Welsh und White und bringen es auf den Punkt: »**A Small Business is not a little Big Business**« (Welsh/White 1981).

1.2.2 Mittelstand und KMU

In der Praxis finden darüber hinaus aber auch häufig **quantitative Abgrenzungskriterien** zur Definition von bestimmten Unternehmenskategorien bzw. »Mittelstand« Anwendung. Nicht immer sind beispielsweise Kriterien wie »Inhaberverhältnisse« oder »wirtschaftliche Unabhängigkeit« leicht nachvollziehbar oder ermittelbar, insbesondere amtliche Statistiken behelfen sich dann mit quantitativen Größen. Hier kommt der Begriff der KMU ins Spiel. In der Regel werden diese anhand der Zahl der Beschäftigten bzw. der Umsatzgröße des Unternehmens definiert. Gängig sind die Abgrenzungsansätze der EU und des IfM Bonn:

- Gemäß der EU-KMU-Definition vom 01.01.2005 gelten als Kleinstunternehmen Unternehmen bis neun Beschäftigte und bis zwei Millionen Euro Umsatz/Jahr bzw. Jahresbilanzsumme. Als kleines Unternehmen werden Unternehmen bis 49 Beschäftigte und bis zehn Millionen Euro Umsatz/Jahr bzw. Jahresbilanzsumme gerechnet und ein mittleres Unternehmen definiert sich bis 249 Beschäftigte und bis 50 Millionen Euro Umsatz/Jahr bzw. einer Jahresbilanzsumme von 43 Mio. Euro (vgl. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union 2015, S. 11).
- Ähnlich die KMU-Definition des IfM vom 01.01.2016: Kleinstunternehmen definieren sich bis neun Beschäftigte oder zwei Mio. Euro Jahresumsatz, kleine Unternehmen bis 49 Beschäftigte und bis zehn Mio. Euro Jahresumsatz und mittlere Unternehmen bis 499 Beschäftigte und 50 Mio. Euro Jahresumsatz.

In Deutschland waren demzufolge 2017 gemäß dieser IfM-Definition 99,6% aller Unternehmen als KMU einzustufen, die 82 Prozent aller Auszubildenden und rund 35% aller steuerbaren Umsätze aus Lieferungen und Leistungen erwirtschafteten, hierbei rund 58% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stellten (► Abb. 1).

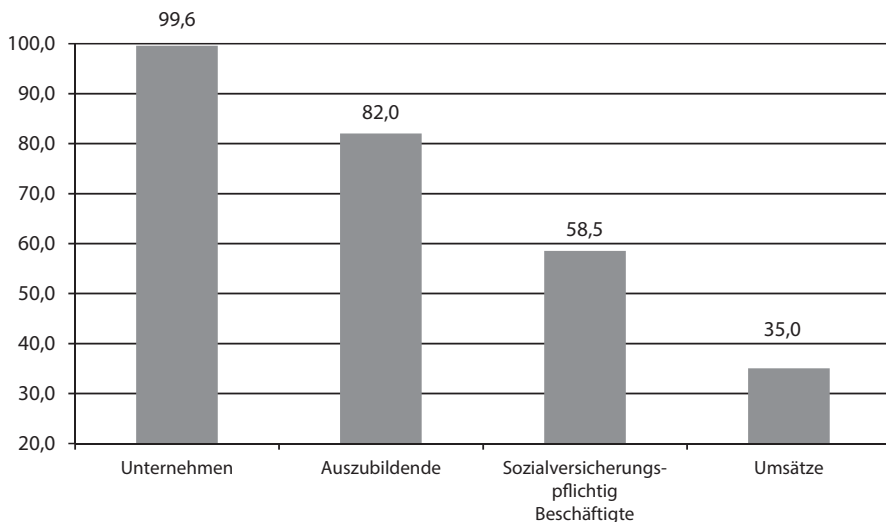


Abb. 1: Bedeutung der KMU in Deutschland in Prozent (Quelle: IfM Bonn 2018a; eigene Darstellung)

Das IfM stellt in diesem Zusammenhang fest: »Die Schnittmenge von mittelständischen Unternehmen/ Familienunternehmen und unabhängigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist sehr groß. Zugleich zählen aber auch Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten oder mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz zum Mittelstand/ Familienunternehmen, wenn sie die oben genannten Kriterien erfüllen. Kleine und mittlere Unternehmen, die in Abhängigkeit zu einem anderen Unternehmen stehen, erfüllen hingegen die Mittelstandsdefinition nicht« (IfM Bonn 2018a).

Im Rahmen der hier vorliegenden Publikation werden die Begriffe Mittelstand und KMU synonym verwendet, weil aus einer strategischen Perspektive heraus die Unterschiede allenfalls marginal sind. Im Fokus der Betrachtung stehen also inhabergeführte und unabhängige Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe im Wettbewerb nur auf beschränkte Ressourcen zugreifen können und auch organisatorisch nicht mit Großunternehmen vergleichbar sind. Ein KMU-Management ist also vor diesem Hintergrund mit einem Mittelstands-Management gleichzusetzen.

Unabhängig von jeglicher Abgrenzungsthematik – auf die Erfolgszahlen des Mittelstands aber auch auf Unterschiede bzw. teilweise synonyme Verwendung zwischen »Mittelstand« und »KMU« wurde eingegangen – wird in Politik und der öffentlichen Diskussion »dem deutschen Mittelstand« eine überragende wirtschaftspolitische Bedeutung »als Wirtschaftsmotor« zugesprochen. Eine Publikation des Bundeswirtschaftsministeriums steht stellvertretend für viele: »Der Mittelstand gilt als ein wesentliches Element des Erfolgs der deutschen Wirtschaft« (Astor 2016, S. 1).