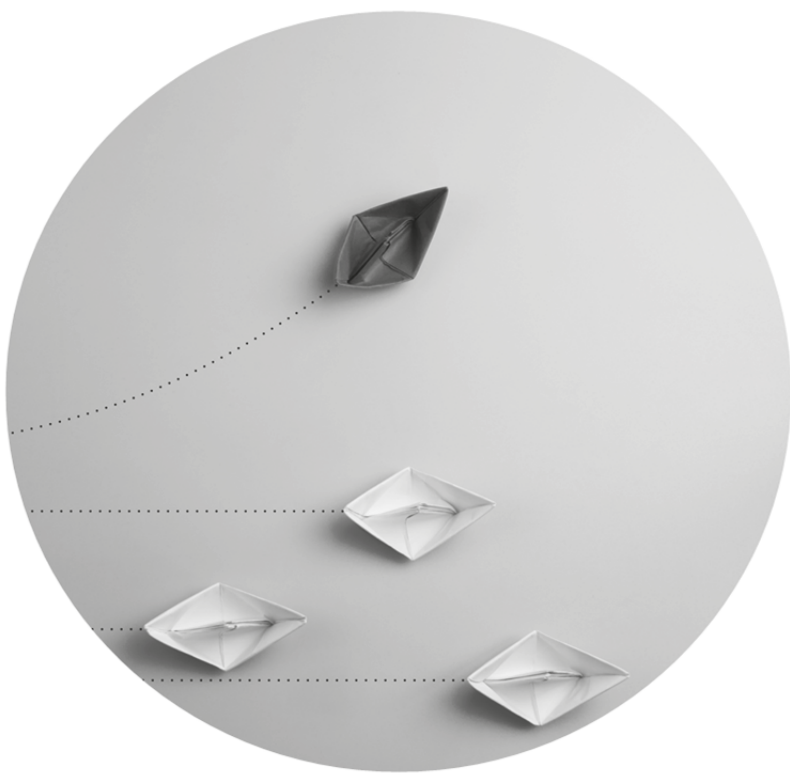


Günther Schanz | Silvia Strack

Personalmanagement im Mittelstand

erfolgreich handeln und gestalten





Günther Schanz | Silvia Strack

Personalmanagement im Mittelstand

erfolgreich handeln und gestalten

UVK Verlag · München

Die Autoren

Prof. Dr. Günther Schanz (emeritiert) lehrte an der Universität Göttingen. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Unternehmensführung, Personalwirtschaft, Organisation und Grundlagenprobleme der BWL. **Diplom-Kauffrau Silvia Strack** ist geschäftsführende Gesellschafterin eines mittelständischen Unternehmens mit langjähriger personalwirtschaftlicher Erfahrung.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag 2019

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Lektorat: Rainer Berger, München

Einbandmotiv: iStockphoto

Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

UVK Verlag

Nymphenburger Str. 48

80335 München

Telefon: 089/452174-66

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5

72070 Tübingen

Telefon: 07071/9797-0

www.narr.de

ISBN 978-3-7398-3012-4

Vorwort

In Ihren Händen halten Sie, sehr geehrte Leserinnen und Leser, einen nicht in der Art eines Rezeptbuchs geschriebenen Ratgeber für die Praxis. Wir – eine geschäftsführende Gesellschafterin eines mittelständischen Unternehmens und ein ehemaliger Hochschullehrer für Betriebswirtschaft mit einem Schwerpunkt auf dem Gebiet des Personalmanagements – ziehen es vor, stattdessen von einem Lesebuch zu sprechen.

Hauptadressaten unseres ‚alternativen‘ Ratgebers sind Eigentümerinnen und Eigentümer mittelständischer Unternehmen und dort tätige weitere Entscheidungsträger mit Personalverantwortung. Wir glauben darüber hinaus, dass von der Lektüre auch Studentinnen und Studenten profitieren können, die sich mit dem Gedanken tragen, später einmal in einem mittelständischen Unternehmen ihr Berufsleben zu beginnen. Vielleicht besteht aber auch ein über diesen Kreis hinausgehendes Interesse an den von uns behandelten Fragestellungen.

Die gewählte Art der Darstellung erlaubt es, unsere Leserinnen und Leser mit einer Reihe von Problemen vertraut zu machen, die in der üblichen Praxisliteratur eher stiefmütterlich thematisiert werden. Personalmanagement ist eine facettenreiche, gedanklichen Tiefgang erfordernde Angelegenheit. Dies macht verschiedentlich den Rückgriff auf grundlegende verhaltens-theoretische Erkenntnisse erforderlich. Dennoch sollte unser Bemühen um eine gut verständliche, zuweilen auch unterhalt-same Darstellung erkennbar sein. Auf Quellennachweise haben wir weitestgehend verzichtet.

Wenn im Text von Mitarbeitern – ein zwangsläufig häufig auftauchendes Wort – die Rede ist, dann sind damit selbstverständlich nicht nur Personen männlichen Geschlechts gemeint. Herrn Rainer Berger vom UVK Verlag danken wir für die stets angenehme Zusammenarbeit. Lob und Tadel erreichen uns auf schnellstem Weg unter ☞ schanzg@yahoo.de.

Landau in der Pfalz, im Sommer 2019

Silvia Strack,
Günther Schanz

Was Sie vorab über dieses Buch wissen sollten!

Die Problematik mittelständischen Personalmanagements wird von uns in insgesamt 17 Kapiteln behandelt, die sich ihrerseits fünf größeren Bereichen zuordnen lassen. Im Rahmen dieses Vorspanns wollen wir darlegen, welche Überlegungen uns dabei geleitet haben.

In den beiden Eingangskapiteln ist erstens zu klären, welches die für mittelständische Unternehmen typischen Merkmale sind und weshalb angesichts ihrer Vielfalt von einem **Mittelstandsuniversum** gesprochen werden kann. Weil Bilder bekanntlich mehr als tausend Worte zu sagen vermögen, meinen wir, dass damit eine anschauliche und einprägsame Vorstellung von der für die bundesrepublikanische Wirtschaft besonders charakteristischen Eigenheit ihrer Unternehmenslandschaft herbeigeführt werden kann.

Zu klären ist zweitens, welche Vorstellungen sich mit **Personal** und dessen **Management** verbinden. Auf eine Kurzformel gebracht, sprechen wir bei Ersterem von ‚lebendiger Arbeit‘ und bringen damit zum Ausdruck, dass es sich, anders als bei Maschinen oder Rohstoffen, nicht um Objekte, sondern um Subjekte handelt. Personalmanagement ist folglich der Umgang mit lebendiger Arbeit. Gemeinsam ist den beiden Eingangskapiteln, dass in ihnen **begriffliche Grundlagen** gelegt werden.

In den ihnen folgenden drei Kapiteln befassen wir uns mit **Rahmenbedingungen mittelständischen Personalmanagements**, womit erstens die **Bevölkerungsentwicklung und Merkmale des Arbeitsmarkts**, zweitens die das Verhalten der Menschen lenkenden gesellschaftlichen und kulturellen **Werte und deren Wandel**, sowie drittens die vielfältigen **Regelungen arbeitsrechtsrechtlicher Art** gemeint sind. In ihrer Gesamtheit bilden sie die von (mittelständischen) Unter-

nehmen nicht oder allenfalls in engen Grenzen beeinflussbare Ausgangskonstellation für personelles Gestalten.

Der gemeinsame Nenner der in den Kapiteln 6 bis 9 behandelten Themen kann darin gesehen werden, dass es in ihnen um **Hintergrundwissen für personelles Gestalten** geht. Dabei ist zunächst herauszuarbeiten, was es mit der **Motivation** und dem **Motivieren** auf sich hat. Bereits hier deutet sich an, dass es keine Einheitslösungen für personelles Gestalten geben kann. Im Anschluss daran ist darzustellen, dass das Mitarbeiterverhalten nicht frei von Gefühlen ist. Wir unterscheiden dabei zwischen negativen und positiven **Arbeitsemotionen** und weisen auf ihre jeweilige Bedeutung für personelles Gestalten hin. Die dann folgenden Ausführungen sind den Bestimmungsfaktoren der individuellen **Arbeitsleistung** und den damit ins Spiel kommenden Leistungsanreizen gewidmet. Unterschieden wird hier zwischen einer Fähigkeits- und einer Bereitschaftskomponente. Ferner gehen wir der Frage nach, welche unternehmensseitigen Einwirkungsmöglichkeiten es hier wie dort gibt. Abschließend ist der Stellenwert der **Arbeitszufriedenheit** für personelles Gestalten zu beleuchten; eine Thematik, die in engem Zusammenhang mit der Arbeitsleistung steht. Für das Personalmanagement kommt ihr damit ebenfalls grundlegende Bedeutung zu.

In den Kapiteln 10 bis 13 werden Themen behandelt, die allesamt die **personelle Verfügbarkeit** von Mitarbeitern betreffen. Den Ausgangspunkt bildet die **Planung des Mitarbeiterbedarfs**. Es folgen Ausführungen zur **Personalgewinnung** auf dem internen und dem externen Arbeitsmarkt. Weiterhin werden Fragen der **Auswahl von Mitarbeitern**, sowie derer **Einstellung** und **Eingliederung** in das Unternehmen erörtert. Den Abschluss bildet der Problemkomplex der **Mitarbeiterbindung**. Dabei wird insbesondere auf die Mitarbeiterfluktua-

tion und das zeitweilige Fernbleiben von der Arbeit in Form von Absentismus eingegangen.

Personelle Wirksamkeit ist der die vier letzten Kapitel verbindende Gedanke. Den Anfang bilden Überlegungen zur **Arbeitszeitgestaltung**. Von der Notwendigkeit sowie den verschiedenen Zielgruppen und Maßnahmen der **Mitarbeiterqualifizierung** handelt Kapitel 15, Gegenstand von Kapitel 16 ist die **Mitarbeitervergütung**. Das abschließende Kapitel ist der **Mitarbeiterführung** gewidmet.

Bei der Lektüre wird der Leser feststellen, dass wir dem Phänomen der Unterschiede zwischen den Mitarbeitern im Hinblick auf ihre Fähigkeiten, vor allem aber auf ihre Bedürfnisse, Wünsche und Interessen besondere Aufmerksamkeit widmen. Zusammenfassend wird dem in unseren **Schlussbemerkungen** in Form eines Plädoyers für **Individualisierung** im Sinn einer **Leitlinie für personelles Gestalten** Rechnung getragen.

Inhalt

Vorwort	5
Was Sie vorab über dieses Buch wissen sollten!	7
 1 Das Mittelstandsuniversum	 15
Der Mittelstand als Wirtschaftsfaktor	16
Mittelstandsförderung als politisches Anliegen	18
Zwei einander ergänzende Mittelstandsdefinitionen	19
Definitorischer und gefühlter Mittelstand	21
Ausgangssituation mittelständischen Personalmanagements	23
 2 Personal und Personalmanagement	 27
Personal und Arbeit	28
Der einzelne Mitarbeiter im Fokus des Personal managements	30
Akteure des Personalmanagements	32
 3 Demografie und Arbeitsmarkt	 35
Demografische Grundtatbestände	37
Entwicklung der beruflichen Qualifikationsstruktur	40
Fachkräftemangel als Kehrseite formaler Höherqualifizierung	42
Vom abstrakten Arbeitsmarkt zu segmentierten Teilarbeitsmärkten	43

4	Werte und Wertewandel.....	45
	Auslöser von Prozessen des Wertewandels.....	46
	Ausgewählte Tendenzen des Wertewandels.....	47
	Von der Generation der Babyboomer bis zur Generation Y	50
	Generation Z betritt die Arbeitswelt	51
	Berücksichtigung von kulturellen Werten.....	54
5	Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	57
	Weisungsgebundene Arbeit als Gegenstand des Arbeitsrechts	58
	Grundzüge des Individualarbeitsrechts	60
	Grundzüge des Betriebsverfassungsrechts.....	62
6	Motivation und Motivieren.....	67
	Grundlegendes zur Motivation und zum Motivieren	68
	Einzelaspekte motivgeleiteten Verhaltens	71
	Wie sich Motivstrukturen herausbilden	74
7	Arbeitsemotionen.....	77
	Emotionspsychologische Grundtatbestände.....	78
	Negative Arbeitsemotionen.....	80
	Positive Arbeitsemotionen.....	84
8	Arbeitsleistung.....	87
	Personengebundene und situationsabhängige Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	88
	Facetten des Fähigkeitskonzepts	90
	Aktivierung der Leistungsbereitschaft durch Anreize	92

9	Arbeitszufriedenheit.....	95
	Ausprägungsformen von Arbeits(un)zufriedenheit.....	96
	Faktorzufriedenheiten und Gerechtigkeitserfordernisse	99
	Arbeits(un)zufriedenheit und Arbeitsleistung	102
10	Mitarbeiterbedarf planen	105
	Reichweiten der Planung.....	106
	Personalbewegungen im Planungszeitraum.....	107
	Berücksichtigung eines Reservebedarfs zum Ausgleich von Fehlzeiten.....	109
11	Mitarbeiter gewinnen.....	113
	Schauplätze der Mitarbeitergewinnung.....	113
	Auszubildende als Zielgruppe.....	115
	Ältere Arbeitnehmer und zugewanderte Arbeitskräfte als Zielgruppen	118
	Zeitgemäße Wege der Mitarbeitergewinnung	121
12	Mitarbeiter auswählen, einstellen und eingliedern	123
	Anliegen und Gestaltung der Mitarbeiterauswahl.....	124
	Der juristische und der psychologische Vertrag.....	128
	Fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeiter	131
13	Mitarbeiter an das Unternehmen binden	135
	Was bedeutet Mitarbeiterbindung?	136
	Mitarbeiterfluktuation und ihre mittelstandsspezifischen Besonderheiten	138
	Absentismus – wie damit umgehen?.....	142

14	Gestaltung der Arbeitszeit.....	147
	Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit	149
	Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit.....	151
	Teilzeitarbeit im Dienst von Flexibilisierung und Individualisierung	154
15	Mitarbeiter qualifizieren	161
	Grundlegendes zur beruflichen Fortbildung.....	162
	Führungs- und Fachkräfte als Zielgruppen der Mitarbeiterqualifizierung	165
	Fortbildung älterer Mitarbeiter	167
16	Mitarbeiter vergüten	171
	Die Vergütungsbestandteile im Überblick	172
	Vergütungsgestaltung im Mittelstand.....	176
	Möglichkeiten einer materiellen Beteiligung	178
17	Mitarbeiter führen	181
	Allgemeines zur Mitarbeiterführung.....	182
	Erwartungen an Vorgesetzte.....	184
	Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument	187
	Individualisierung als Leitidee personellen Gestaltens.....	193
	Stichwörter	197

1 Das Mittelstandsuniversum

Sie sind, so hören und so lesen wir, das Herz und das Rückgrat, die Basis, der Beschäftigungsmotor und die Speerspitze der deutschen Wirtschaft. Zahlreiche Hidden Champions – ein Begriff, der für technisches Können, Innovationsfähigkeit und Marktführerschaft in Nischenbereichen steht – kommen aus ihren Reihen. Überdies sind sie die Ausbilder der Nation und das Ausland beneidet uns ihretwegen. Die Rede ist von **mittelständischen Unternehmen** oder in Kurzform: vom **Mittelstand**. Wer von *Made in Germany* spricht, kommt an ihm nicht vorbei!

„Mittelstand“ war ursprünglich kein Begriff aus der Welt der Wirtschaft. Bezeichnet wurde damit zunächst jener **Stand in der Gesellschaft**, der – gemessen an Einkommen, Vermögen oder Beruf – in dieser eine „mittlere“ Stellung zwischen Adel und Klerus auf der einen Seite, der seinerzeit noch unfreien Landbevölkerung auf der anderen, einnahm. Aus ihr ging später die in sich immer stärker differenzierende gesellschaftliche Schicht des Bürgertums hervor. Historiker haben herausgefunden, dass der Begriff in der Rechtsprechung erstmals im Jahr 1695 auftauchte. 1919 erhielt „Mittelstand“ dann an prominenter Stelle seine heute übliche **ökonomische Hauptbedeutung**. Artikel 164 der Weimarer Verfassung lautet: „Der selbständige Mittelstand in Landwirtschaft, Gewerbe und Handel ist in Gesetzgebung und Verwaltung zu fördern und gegen Überlastung und Aufsaugung zu schützen.“ Halten wir es fest: Der **Förderungswürdigkeit** bei gleichzeitiger **Schutzbedürftigkeit** des selbstständigen Mittelstandes wurde bereits vor rund 100 Jahren höchste politische Priorität eingeräumt.

Einzelne Unternehmen, die mit den hiesigen Mittelständlern vergleichbar sind, gibt es selbstverständlich im gesamten europäischen Raum, darüber hinaus auch weltweit. Insgesamt haben wir es aber mit einer typisch **deutschen** (und österreichischen) **Besonderheit** der Unternehmenslandschaft zu tun. Sie verleiht der bundesrepublikanischen Wirtschaft offenbar ein besonderes Gepräge, und es ist bezeichnend, dass der Begriff in anderen Sprachen kein annähernd genaues Äquivalent hat. Als Lehnwort ist er – was ja nicht allzu häufig vorkommt – sogar ins Englische („German Mittelstand“) und Spanische eingegangen.

Der Mittelstand als Wirtschaftsfaktor

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es nahezu **vier Millionen Mittelständler**, bei einer anderen Zählweise nur geringfügig weniger. Sie machen damit 96,6 Prozent aller Unternehmen aus. Die überragende Bedeutung des Mittelstands als Wirtschaftsfaktor lässt sich ferner daran erkennen, dass beinahe 60 Prozent der Erwerbstätigen dort beschäftigt sind, mittelständische Unternehmen also mit Fug und Recht als **Beschäftigungsmotor** der deutschen Wirtschaft gelten können. Ihr **Beitrag zur Nettowertschöpfung** liegt bei etwa 55 Prozent und ca. 80 Prozent der **Auszubildenden** finden hier ihren Einstieg in das Berufsleben.

Bei den angeführten Prozentwerten handelt es sich um ungefähre Zahlen, die sich über Jahre hinweg aber nur unwesentlich verändert haben. Ihnen ist hinzuzufügen, dass mittelständische Unternehmen selbstverständlich auch einen nicht unwesentlichen **Anteil am Export der deutschen Wirtschaft** haben. Für Großunternehmen sind sie zudem vielfach als **Zulieferer** tätig und tragen damit oft maßgeblich zu deren Erfolg bei.

Hinsichtlich ihrer **Größe** unterscheiden sich die mittelständischen Unternehmen beträchtlich voneinander. Unabhängig davon sind sie in den verschiedensten Sektoren der Wirtschaft tätig: in der **Land- und Forstwirtschaft** sowie der **Fischerei**, in **Handwerk** und **Industrie**, im **Handel** und im **Verkehr**, im **Dienstleistungsgewerbe** sowie innerhalb der sogenannten **Freien Berufe** (Ärzte, Architekten, Finanz-, Wirtschafts- und Steuerberater etwa); Letztere nicht zwingend in wirtschaftlicher, sondern eher in gesellschaftlicher Hinsicht. Neuere Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft haben es mit sich gebracht, dass zum Mittelstand auch zahlreiche **Start-ups** hinzugekommen sind.

Weitere Tiefengliederungen, auf deren Darstellung hier verzichtet werden kann, führen zur Unterscheidung verschiedener Wirtschaftszweige und der für sie charakteristischen Berufe. Es genügt, darin einen zusätzlichen Hinweis auf die in der Mittelstandslandschaft anzutreffende **Unternehmensvielfalt** zu erblicken. Sie – diese Vielfalt – rechtfertigt es, von einem **Mittelstandsuniversum** zu sprechen.

Bleiben wir kurz beim Bild: Das Universum ist bekanntlich voller Sterne. Zumindest für unser Auge strahlen diese jedoch nicht alle mit der gleichen Intensität. Manche scheinen sogar zu flackern. Im Hinblick auf den Mittelstand heißt dies, dass wir dort Unternehmen antreffen, die in wirtschaftlicher Hinsicht höchst unterschiedlich erfolgreich sind. Die meisten ihrer Eigentümer, so dürfen wir weiterhin vermuten, werden weit davon entfernt sein, sich als (heimliche) ‚Champions‘ zu begreifen. Stattdessen sind sie voll und ganz mit der Bewältigung der im Tagesgeschäft anfallenden Aufgaben und der Sicherung ihrer längerfristigen Existenz beschäftigt. Im Hinblick auf die hier zu behandelnde Thematik und bewusst etwas salopp formuliert, heißt dies: Mitarbeiter zu finden und ‚bei Laune‘ in dem Sinn zu halten, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind und eine ange-

messen hohe Arbeitsleistung an den Tag legen. Dem Personalmanagement kommt dabei entscheidende Bedeutung zu.

Mittelstandsförderung als politisches Anliegen

Die Überzeugung, dass mittelständische Betriebe oder Unternehmen durch geeignete politische Maßnahmen gefördert werden sollten, hat hierzulande eine gewisse Tradition, auch wenn sich die inhaltlichen Schwerpunkte zwischenzeitlich in vielerlei Hinsicht verschoben haben. Hauptanliegen ist die Schaffung geeigneter **Rahmenbedingungen** zur Entfaltung unternehmerischen Handelns von Unternehmen, die mittelstandsspezifische Merkmale aufweisen. Neben der Unternehmensgröße ist dies das Zusammenfallen bzw. die Identität von Eigentum und Leitung – worauf zurückzukommen ist.

Der Erlass von **Gesetzen zur Mittelstandsförderung** ist in der Bundesrepublik **Ländersache**. Ohne dass dem größere Bedeutung zukommt, weichen deren Bezeichnungen geringfügig voneinander ab. So gilt im Freistaat Bayern ein „Gesetz über die Förderung der mittelständischen Unternehmen sowie der Freien Berufe“, in Hessen ein „Gesetz zur Förderung der mittelständischen Wirtschaft und zur Vergabe öffentlicher Aufträge“. In Niedersachsen kommt ein „Gesetz zur Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen“ zur Anwendung, in Baden-Württemberg, in Rheinland-Pfalz und in Sachsen-Anhalt schlicht ein „Mittelstandsförderungsgesetz“. Angesichts einer auf Besonderheiten des Personalmanagements gerichteten Zielsetzung müssen weitere Einzelheiten an dieser Stelle nicht diskutiert werden.

Bereits 1957 wurde auf Initiative des damaligen Wirtschaftsministers Ludwig Erhard das in Bonn angesiedelte **Institut für Mittelstandsforschung** gegründet. Die Aufgabe dieser Einrichtung besteht darin, neben der Lage und Entwicklung des

Mittelstands auch dessen Probleme zu erforschen. Gemeinsam mit dem Statistischen Bundesamt wird dort unter anderem regelmäßig ein sogenannter **Selbstständigen-Monitor** erstellt. Seit seiner Gründung haben verschiedene der am genannten Institut entstandenen Forschungsarbeiten wesentlich zum besseren Verständnis mittelstandsspezifischer Eigenheiten und Probleme beigetragen.

Zwei einander ergänzende Mittelstandsdefinitionen

Was sind typische Merkmale mittelständischer Unternehmen und worin unterscheiden sie sich insbesondere von jenen Unternehmen, die allein ihrer Größe wegen in aller Regel viel deutlicher sichtbar sind und uns insbesondere (aber nicht ausschließlich) in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft (AG) begegnen? Das ist offensichtlich eine **Definitionsfrage**.

Debatten über Definitionen werden oft als langweilig und etwas dröge empfunden. Um zu wissen, worüber geredet wird, können wir uns ihnen jedoch nicht völlig entziehen. In Bezug auf die hier zu klärende Frage ist dazu einleitend festzustellen, dass es keine allseits akzeptierte begriffliche Festlegung – denn darum handelt es sich bei einer Definition – von Mittelstand gibt. Glücklicherweise ergeben sich daraus aber keine gravierend nachteiligen Konsequenzen. Auf der begrifflichen Ebene kann man dem Mittelstand nämlich mittels zweier einander sinnvoll ergänzender Definitionen näherkommen.

Es liegt nahe, mittelständische Unternehmen erstens anhand ihrer charakteristischen **Größenmerkmale** vom Rest der privaten Wirtschaft abzugrenzen. Dabei handelt es sich um die sogenannte **quantitative Mittelstandsdefinition**. Als Größenmerkmale kommen hier insbesondere der jährlich erzielte Umsatz, die Bilanzsumme oder die Zahl der Beschäftigten in Betracht.

Im Hinblick auf das von uns verfolgte Anliegen – es geht um Personalmanagement – stellt die **Beschäftigtenzahl** ganz eindeutig das für uns maßgebliche Bestimmungsmerkmal dar. Zusätzlicher Präzisierungsbedarf entsteht deshalb, weil damit noch nicht feststeht, ab und bis zu welcher Beschäftigtenzahl von mittelständischen Unternehmen gesprochen werden soll. Darüber ist letzten Endes pragmatisch zu befinden.

Die **Europäische Kommission** hat empfohlen, die Obergrenze bei ‚unter 250 Mitarbeitern‘ festzulegen. Hierzulande kommt meist die sogenannte **KMU-Definition** – die Buchstaben stehen für kleine und mittlere Unternehmen – zur Anwendung. Ihr zufolge liegt die Obergrenze bei 499 Mitarbeitern, wobei angesichts der immer noch beträchtlich großen Spannweite weiter zwischen **kleinsten** (bis 9 Beschäftigte), **kleinen** (bis 49 Beschäftigte) und **mittelgroßen Unternehmen** (bis 499 Beschäftigte) unterschieden wird. Gleichzeitig können wir dieser Differenzierung entnehmen, dass die Zugehörigkeit eines Unternehmens zum Mittelstand bereits bei einer Belegschaftszahl von nur einem Mitarbeiter beginnt.

Das bereits erwähnte **Institut für Mittelstandsforschung** propagiert eine andere, die sogenannte **qualitative Mittelstandsdefinition**. Diese orientiert sich an charakteristischen **Eigentumsverhältnissen und Führungsstrukturen**, kommt also ohne irgendwelche Größenbeschränkungen aus. Entscheidendes Abgrenzungskriterium ist die wirtschaftliche und rechtliche **Selbstständigkeit** mit den damit verbundenen Konsequenzen im Hinblick auf Leitung, Haftung und Risiko.

Einerseits läuft dies auf eine Erweiterung des Mittelstandsbegriffs hinaus, denn es werden auf diese Weise all jene sogenannten **Familienunternehmen** einbezogen, die mehr als die genannten 499 Mitarbeiter beschäftigen. Faktisch kann es sich sogar um sehr große Unternehmen handeln, die ansonsten aber typisch mittelständische Qualitäten aufweisen. Ihr Stellenwert

innerhalb der bundesrepublikanischen Wirtschaft ist hoch einzuschätzen; auszugehen ist davon, dass sich ihre Zahl auf etwa 4700 Unternehmen beläuft. Wenn einleitend von den sogenannten Hidden Champions, den heimlichen Weltmarktführern, gesprochen wurde, so sind diese nahezu ausschließlich in diesem Segment anzutreffen. Sie befinden sich häufig im Besitz von Familien und werden von diesen auch geleitet. Letzteres kann gegebenenfalls indirekt aus einem dafür vorgesehenen Gremium, etwa einem Beirat, heraus erfolgen.

Andererseits zählen gemäß der qualitativen Definition nicht zum Mittelstand jene kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU), die via Beteiligung oder ganz im Besitz anderer Unternehmen oder Personen stehen. In solchen Fällen kann nicht länger von Selbstständigkeit gesprochen werden. Insofern handelt es sich also um einen enger gefassten Mittelstandsbegriff.

Faktisch ist davon auszugehen, dass die **Schnittmenge** der von beiden Mittelstandsdefinitionen erfassten Unternehmen außerordentlich groß ist. Im Hinblick auf das hier verfolgte Anliegen ist es daher zweckmäßig, **beide** begrifflichen Festlegungen heranzuziehen, denn sowohl aus der Unternehmensgröße als auch aus den Eigentumsverhältnissen ergeben sich Konsequenzen im Hinblick auf personelles Gestalten.

Definitorischer und gefühlter Mittelstand

Die auf einer ganz anderen Ebene liegende Unterscheidung zwischen einem definitorischem und einem selbst definierten bzw. gefühlten Mittelstand geht auf Arbeiten des Instituts für Mittelstandsforschung zurück. Im ersten Moment mag sie etwas gekünstelt erscheinen. Überflüssig wird sie damit allerdings nicht, denn es gibt Unternehmer, die sich als dem Mittelstand angehörig **fühlen**, es definitionsgemäß aber nicht sind. Und umge-