

Ulrich Heß

Die Wiedergeburt der Totgesagten

Kleinere und mittlere Unternehmen in der heutigen Unternehmensgeschichtsschreibung

Die Sichtweisen auf kleine und mittlere Unternehmen, in der Literatur oft mit KMU abgekürzt, haben sich verändert. Allgemein werden kleine und mittlere Unternehmen als schwache Akteure auf dem Markt und auf den politischen Handlungsebenen angesehen. Gleichzeitig verlangen Politiker von denselben Unternehmen in der öffentlichen Debatte die Lösungen der wichtigsten volkswirtschaftlichen Probleme, vor allem auf dem Arbeitsmarkt und bei der Ausbildung von Fachkräften.

Ebenso widersprüchlich ist die öffentliche Präsentation der managergeführten Unternehmen einerseits und der kleinen und mittleren Unternehmen andererseits: Eine Untersuchung im Auftrag der *Handelswoche* vom Anfang Dezember 2006 ergab, daß in den Medien zu über 80 % über Manager berichtet wird. Gleichzeitig löste in den letzten Jahren ein Skandal eines managergeführten Unternehmens den nächsten ab: Mannesmann/Vodafone, VW, Siemens, Vattenfall sind nur die herausragenden Wegmarken dieser Entwicklung. Informationen über Kündigungen im fünfstelligen Umfang in diesen Unternehmen waren in den letzten Jahren an der Tagesordnung. Sind die ›Starken‹ schwach und sind die ›Schwachen‹ unter bestimmten Voraussetzungen die tatsächlich Starken?

Seit der Herausbildung der modernen Industriegesellschaft gibt es die Diskussion über das Schicksal und die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Intensität in dieser seit eineinhalb Jahrhunderten andauernden Diskussion schwankt ebenso wie die Antworten auf die Frage: Sind die kleinen und mittleren Unternehmen ein Problem der wirtschaftlichen Entwicklung des 19. und 20. Jahrhunderts oder ein Beitrag zur deren Lösung?

Heute werden kleine und mittlere Unternehmen in Politik und Wirtschaftstheorie als Instrument zur Lösung der drei großen wirtschafts- und

sozialpolitischen Probleme in der Krise der kapitalistischen Gesellschaft des 20. Jahrhunderts angesehen:

- der Massenarbeitslosigkeit
- der Konzentration der wirtschaftlichen und politischen Macht
- der unzureichenden Innovation

Die Vertreter der ordoliberalen Theorie¹, um Röpcke und Eucken, betrachteten die auf den kleinen und mittleren Unternehmen basierende Wettbewerbspolitik als die beste Sozialpolitik und als den wichtigsten Stabilisierungsfaktor für eine demokratische marktwirtschaftliche Gesellschaft. Die Erwartungshaltung an die kleinen und mittleren Unternehmen und ihre Inhaber ist also sehr hoch.

Falsche Prophezeiungen

oder Waren die kleinen und mittleren Unternehmen jemals tot?

Im 19. Jahrhundert, am Beginn der Industrialisierung, gaben die meisten Nationalökonomen dieser Unternehmensform keine Überlebenschance. Waren Adam Smith, Karl Marx im 19. Jahrhundert, Joseph Alois Schumpeter im 20. Jahrhundert deshalb falsche Propheten? Von Marx bis Schumpeter wurden die kleinen und mittleren Unternehmen gleichzeitig als Hemmnis und notwendiges Opfer der Innovation und des Konzentrationsprozesses in der Wirtschaft angesehen. Heute ist es unumstritten, daß diese Prognosen falsch waren. Worin liegen mögliche Ursachen für diese Sichtweise?

Marx' Theorie von der Konzentration des Kapitals gehört zu den Elementen, die zweifellos tendenzielle Entwicklungen der kapitalistischen Wirtschaft bis heute treffend beschreiben. Er versteht darunter die Zunahme der Unternehmenskonzentration, d. h. die Konzentration der Umsätze auf eine immer kleiner werdende Zahl von Unternehmen und eine Reduktion der Anzahl an den Unternehmen. Dies geht einher mit einer Konzentration des Kapitals. Marx sieht darin eine der Ursachen für den künftigen Zusammenbruch der kapitalistischen Wirtschaft. Karl Marx über die kleinbetriebliche Produktionsweise: »Sie ist nur verträglich mit engen

¹ Röpcke, Wilhelm: *Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft*. In: *ORDO. Jahrbuch für Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 1, 1948.

naturwüchsigen Schranken der Produktion und der Gesellschaft. Sie verewigen wollen hieße, [...] die allgemeine Mittelmäßigkeit dekretieren' [...]. Sie muss vernichtet werden, sie wird vernichtet.«² Joseph Alois Schumpeter schrieb in einem ähnlichen Tenor 1942: »Die vollkommen bürokratisierte industrielle Rieseneinheit verdrängt [...] die kleine oder mittelgroße Firma und ›expropriert‹ ihre Eigentümer.«³

Bei Marx zeigt sich die Zeitgebundenheit dieser Annahmen. Mit dem Übergang zur Industrialisierung begann die Krise der handwerklichen und gewerblichen Produktion in den alten Gewerberegionen. In Deutschland liegt der Höhepunkt dieses Prozesses in den am frühesten industrialisierten Regionen in den 1830er und 1840er Jahren. Die Auswirkungen dieser umwälzenden Entwicklung auf die soziale Struktur und auf den Arbeitsmarkt konnten durch die beginnende Industrialisierung nicht aufgefangen werden. In Großbritannien und in den anderen nordwesteuropäischen Gewerberegionen begann dieser Prozeß ca. 20 bis 30 Jahre früher. Auch hier war die ›Expropriation‹ der kleinen Handwerker und Gewerbetreibenden, neben der Verelendung der in die Industrieregionen strömenden ungelerten Arbeitskräfte aus den ländlichen Gebieten und den alten Gewerberegionen, die am häufigsten und kritischsten diskutierte Folge der Industrialisierung. Zweifellos waren die rigiden Industrialisierungsprozesse in den Kohle-Stahl-Regionen in Großbritannien, in Nordfrankreich und Belgien, im Ruhrgebiet und später auch in Oberschlesien die beeindruckendsten gesellschaftlichen, sozialen und auch landschaftlichen Veränderungen. Industrialisierung hieß Dominanz des schwerindustriellen Weges. Das verstellte den Blick auf andere Entwicklungspfade in anderen Regionen wie der Schweiz, Norditalien, Sachsen, in denen der leichtindustrielle Pfad dominierte, der auf Grund des viel geringeren Kapitalbedarfs stärker von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt war.

Die Kritik hatte außerdem einen kulturellen Hintergrund; sie war die Klage des (alten) Stadtbürgertums über den durch die Industrialisierung bedingten Werteverfalls. Mit kapitalismuskritischen und sozialpolitischen Zielstellungen hat demgegenüber Gustav Schmoller frühzeitig auf die stabilisierende Rolle des Mittelstandes verwiesen. Schon 1870 veröffentlichte er, der Begründer der jüngeren historischen Schule der Nationalökonomie,

² Marx, Karl: *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Erster Band [zuerst 1867].

³ Schumpeter, Joseph Alois: *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942.

eine 700-seitige »statistische und nationalökonomische Untersuchung« zum deutschen Kleingewerbe, in der er das Kleingewerbe als gesellschaftspolitisch notwendigen Stabilitätsfaktor ansah und Innovationsförderung, Kooperation und regulierende Selbstverwaltungsorgane befürwortete. »Bei richtiger Bildung der kleinen Meister, bei richtiger lokaler Vereinigung, bei Benutzung gemeinsamer mechanischer Kräfte ließen sich auch hier die kleinen Geschäfte halten [...] Die Fabrik siegt nicht sowohl, weil sie dauernd absolut bessere Produkte liefert, sondern weil die kleinen Meister den Übergang zu manchem Neuen nicht zu machen verstehen.«⁴ Die Wortwahl deutet darauf hin, daß es ihm vor allem um die Bewahrung des Handwerkes ging. Neben der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts steht vor allem das letzte Drittel des 19. Jahrhunderts für Mitteleuropa im Ruf, den Konzentrationsprozess der Industrie entscheidend vorangetrieben zu haben. Zahlen aus Deutschland, die dank der Berufs- und Arbeitsstättenzählung möglich sind, lassen ein genaueres Bild zu:

Jahr	1-5 Beschäftigte		6-50 Beschäftigte		Über 50 Beschäftigte	
	Betriebe	Personen	Betriebe	Personen	Betriebe	Personen
1875	-	63,6	-	-	-	-
1882	95,9	59,8	3,7	17,4	0,4	22,8
1895	92,8	41,8	6,5	24,7	0,8	33,5
1907	89,8	31,2	8,9	26,4	1,3	42,4
Tendenz	- 6,1	- 32,4	+ 5,2	+ 9,0	+ 0,9	+ 19, 6

Tab. 1: Alle Angaben jeweils in Prozent. Eigene Berechnung nach den Berufs- und Arbeitsstättenzählungen von 1875, 1882, 1895 und 1907.

Die Tendenz der Konzentration auf Kosten der Unternehmen mit 1-5 Beschäftigten ist offenkundig, sie ist aber nicht mehr als eine Tendenz. Außerdem unterscheidet sich – wie schon im Zusammenhang mit den beiden Industrialisierungspfaden angesprochen – die Konzentration in den verschiedenen Industriezweigen beträchtlich. Hier einige Beispiele aus Deutschland für 1907 (Grundlage ist die Berufs- und Arbeitsstättenzählung von 1907):

⁴ Schmoller, Gustav: *Zur Geschichte der deutschen Kleingewerbe im 19. Jahrhundert. Statistische und nationalökonomische Untersuchungen*. Halle 1870

10 größte Unternehmen im Steinkohlenbergbau	59 % Anteil an der Produktion
5 größte Roheisenhersteller	35 % Anteil an der Produktion
5 größte Farbenhersteller	90 % Anteil an der Produktion
50 größte Textilproduzenten	5,5 % Anteil an der Produktion

Tab. 2: Konzentrationsprozesse in den deutschen Industriezweigen. Eigene Berechnungen nach der Berufs- und Arbeitsstättenzählung von 1907.

Die Unternehmen der Kohle- und Stahlindustrie, die großen Unternehmen der Massenkongsumgüterproduktion haben in den letzten hundert Jahren seitens der Wirtschafts- und der Unternehmensgeschichte eine mehrfach größere Aufmerksamkeit erfahren, als die kleinen und mittleren Unternehmen.

Der US-amerikanische Wirtschaftshistoriker Philipp Scranton hat in der Auseinandersetzung mit seinen Kollegen, die Großunternehmen als einzig ernstzunehmenden Akteure der modernen Wirtschaft, betrachten und einen interessanten Vergleich gewählt. Zwischen 1880 und 1940 entfielen auf die US-Großunternehmen ca. 10 bis 20 % der US-amerikanischen Industriekapazität. Wirtschaftshistoriker wie der einflussreiche Alfred Chandler schließen daraus auf die gesamte US-amerikanische Industrie und nicht nur das: Diese Minderheit wird zum Maßstab für die Beurteilung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit aller industriellen Unternehmen. Das ist der Hintergrund einer vernichtenden Kritik an britischen Unternehmen und der wohlwollenden Herablassung gegenüber den deutschen Großunternehmen. Scranton vergleicht dies mit dem Versuch, die Zoologie auf die Untersuchung der Elefanten zu reduzieren und alle anderen Lebewesen mit der Begründung ›links liegen zu lassen‹, diese hätten es doch nicht geschafft, Elefanten zu werden.

Neue Sichten auf die industrielle Entwicklung in Europa und Nordamerika im 19. und 20. Jahrhundert

Die Krise der Massenproduktion und der sie praktizierenden Unternehmen in der Mitte der 1970er Jahre veranlasste US-amerikanische Volkswirtschaftler und Wirtschaftshistoriker zu einer kritischen Sicht auf die positive Bewertung dieses Typus der industriellen Produktion. Sie kamen

zu dem Schluss, daß die bis dahin gängige Annahme der Ablösung der kleinen, hochspezialisierten Produktion, wie sie die erste Industrialisierungsphase dominierte, durch das Ideal der größtmöglichen Erträge durch die Massenproduktion die wirtschaftliche Entwicklung nicht zutreffend beschreibt. Die vermeintliche Stufenfolge von Einzelfertigung und Massenproduktion galt nur für ein kleineres Segment der industriellen Produktion.

Jonathan Zeitlin und Charles F. Sabel⁵ rekonstruierten das Prinzip der ›flexiblen Spezialisierung‹. Deren Ziel ist es, ein Unternehmen so zu organisieren, daß es sich kurzfristig an die Bedingungen auf permanent und schnell sich ändernden Märkten anpassen kann. Statt Massenfertigung in Großbetrieben wird die Produktion in innovativen und flexiblen Klein- und Mittelbetrieben organisiert, die lokal oder regional vernetzt sind. Deren Flexibilität resultiert aus dem Einsatz moderner, an die wechselnden Anforderungen anpaßungsfähige Maschinen, die von qualifiziertem Personal bedient werden. In diesem System können dann auch kleine Stückzahlen gewinnbringend produziert werden. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil der auf das System der flexible specialization ausgerichteten Unternehmen liegt dabei in ihrer Fähigkeit, schneller als Massenproduzenten durch permanente Innovationsprozesse auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können. Sie stellten damit die bis dahin dominierende Sicht der managerial capitalism, wie sie von Alfred Chandler mit Erfolg in die wissenschaftliche Debatte der Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker eingebracht worden war⁶, grundsätzlich in Frage.

Die Kraft der Schwachen oder Woraus erwächst die Lebenskraft der kleinen und mittleren Unternehmen?

Nach der statistischen Definition des Institut für Mittelstandsforschung Bonn gehören zum Mittelstand alle Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten bzw. Unternehmen mit weniger als 50 Mio € Jahresumsatz.

⁵ Sabel, Charles, Zeitlin, Jonathan: *Stories, Strategies, Structures: Rethinking Historical Alternatives to Mass Production*. In: Sabel, Charles F., Zeitlin, Jonathan (Hrsg.): *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*. Cambridge 1997, S. 1–33.

⁶ Chandler, Alfred Dupont: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge (Mass.) 1990.

Diese Definition ist umstritten, weil Betriebsgrößen in den einzelnen Industriezweigen ein unterschiedliches Optimum haben und weil gleiche Betriebsgrößen in den einzelnen Zweigen eine ganz unterschiedliche Marktmacht haben können. Für die Bewertung von tendenziellen Entwicklungen reichen die Kriterien aber meines Erachtens aus. Auf dieser Basis lässt sich der Umfang der KMU mit folgenden Zahlen annähernd beschreiben:

	in Prozent
Unternehmen (2005)	99,7
Umsatz (2005)	39,1
Beschäftigung (2006)	70,9
Ausbildung in Betrieben (2006)	82,9
Bruttowertschöpfung der Unternehmen (2004)	46,7
Bruttoinvestitionen der Unternehmen (2003)	51,5

Tab. 3: Anteile der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland.

Die in der Öffentlichkeit und bei der Selbstdarstellung der KMU (z. B. durch den Bund der mittelständischen Wirtschaft) oft verwendete Charakteristik dieser Unternehmen als ›Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft‹ ist eine zu nichts verpflichtende Floskel, wenn nur 0,3 Prozent nicht zu diesem ›Rückgrat‹ gehören.

Kleine und mittlere Unternehmen sind aus verschiedenen Gründen sehr voneinander verschieden. Die unterschiedlichen Branchen prägen sie ebenso, wie die meist sehr stark das Unternehmen und seine Kultur bestimmende Persönlichkeit des Unternehmers selbst. Zur Weiterführung der Annahmen zum Stellenwert von KMU und zum Abschluß werden deshalb einige Unternehmen vorgestellt.⁷ Es geht hier nicht um die Geschichte und Geschichten zu den nachfolgenden Firmen, um ihre außerge-wöhnlichen Entwicklungen und Schicksale. Vielmehr lassen sich einige grundsätzliche

⁷ Die nachfolgend vorgestellten insgesamt vier Firmen habe ich 2006 in der Publikation *Unternehmer in Sachsen. Motive - Selbstverständnis - Verantwortung*. Leipzig 2006, porträtiert. Ein großer Teil der hier verwendeten Informationen und Wertungen geht aus den ausführlichen Interviews hervor, die ich mit den geschäftsführenden Inhabern der Unternehmen führen konnte.

Beobachtungen an diese Informationen knüpfen, vielleicht sogar eine Typisierung der Ursachen der ›Stärke der Schwachen‹ erreichen.

Die dramatische Geschichte der Fa. Mühle-Glashütte GmbH

1869 wurde das Unternehmen Robert Mühle & Sohn gegründet und spezialisierte sich auf die Produktion von Präzisionswerkzeugen und Meßgeräten. Es stellte für die auf das metrische System umgestellte Glashütter Uhrenproduktion Werkzeuge und Messinstrumente her. Mit dem Kriegsende 1945 wurde das Unternehmen, wegen seiner Beteiligung an der Rüstungsproduktion für Raketen und U-Boote enteignet. Da der Produktionsbedarf in der Nachkriegszeit sehr groß war, konnte der bisherige Inhaber Hans Mühle nicht nur als treuhänderischer Betriebsleiter der Messtechnik Glashütte weiterarbeiten, sondern im gleichen Firmengelände die Hans Mühle Glashütte Messgeräte GmbH neu gründen. 1972 folgte durch die Machthaber der DDR die Verstaatlichung. Mit der Wende wurde 1990 gelangte der Betriebsteil in den Bestand des durch die Treuhand verwalteten GUB GmbH. Hans-Jürgen Mühle, Enkel des ersten Firmengründers, entschloß sich 1994 die Fa. Nautische Instrumente Glashütte zu gründen und begann wenig später mit der Armbanduhrenproduktion. 2005 folgte die Gründung der Tochterfirma Gurofa, in Kooperation mit der Schweizer Fa. Selitta Watch CO S.A. in Glashütte, die im November 2006 die Produktion aufnahm. Eine von der Glashütter Uhrenfirma NOMOS angestrengte juristische Auseinandersetzung um den Markennamen Glashütte – es geht um die Herkunft der Werke der Armbanduhren, die nach einer unausgesprochenen Vereinbarung zu mindestens 50% in Glashütte hergestellt sein müssen – endet mit einer Niederlage. Am 06. Juli 2007 mußte Mühle 63 Mio € zurückstellen und stellt den Insolvenzantrag.⁸ Neues Gutachten bestätigt die hervorragende Qua-

⁸ Von der Mühle Glashütte GmbH hieß es dazu am 26.09.2007 in einer Pressemitteilung:

Zum Hintergrund: Nach einer Klage des ebenfalls in Glashütte ansässigen Uhrenherstellers Nomos hat sich die Mühle-Glashütte GmbH 2002 in einem gerichtlichen Vergleich zur Einhaltung der ›Glashütte-Regel‹ verpflichtet. Für den Fall einer Zuwiderhandlung wurde die Zahlung einer Vertragsstrafe vereinbart. Mühle hat die Fertigung der Uhren in umfangreichem Maße geändert und aus eigener Sicht alle Anforderungen aus dem Rechtsstreit erfüllt. Im Februar 2007 entschied das Landgericht München auf

lität aller Mühle-Uhren. Aus dem am 25. September 2007 vorgelegten Gutachten des vereidigten Sachverständigen für Uhren und Zeitmessgeräte, Prof. Dr. Gminder, Heilbronn, und der Wirtschaftsprüfer Edgar R. Baier und Stefanie Oberhauser, Dresden, bestätigt sich, daß fünf von acht Uhrwerken der Mühle-Glashütte GmbH der Vorgabe der ungeschriebenen ›Glashütte-Regel‹ entsprechen. Bei einem Uhrwerk, welches auf einem besonders aufwendigen Roh-Uhrwerk basiert, wird die Anforderung mit einer Wertschöpfungsquote von 44,5 Prozent nur geringfügig unterschritten. Zwei weitere Uhrwerke entsprechen derzeit noch nicht der Regel, weil ein aufwendiges Bauteil, welches nach den Vorgaben von Mühle nicht in Glashütte, sondern in einem Spezialbetrieb in Thüringen gefertigt wird, von den Gutachtern nicht einberechnet wurde. Mühle hat eine entsprechende Produktionsumstellung bereits eingeleitet, um in Kürze die formalen Vorgaben für alle Mühle-Uhrwerke zu erfüllen. Der renommierte Uhrensachverständige Prof. Dr. Gminder betont jedoch, daß alle acht von Mühle veredelten Uhrwerke eine Qualität und Ganggenauigkeit aufweisen, die sogar den Anforderungen des Chronometerstandards entspricht. Die ›Glashütte-Regel‹ beinhaltet, daß 50 % der Wertschöpfung an zugekauften Schweizer Roh-Uhrwerken in Glashütte erfolgen muss.

Betreiben der Nomos KG, daß die in Glashütte erfolgte Wertschöpfung nach einem anderen Maßstab zu berechnen sei als von Mühle angenommen. Folge jenes – nicht rechtskräftigen – Urteils war eine drohende Vertragsstrafe in Höhe von 63 Mio. Euro. Trotz der qualitätsverbessernden Maßnahmen von Mühle scheiterten die Verhandlungen mit Nomos über eine Beilegung des Rechtsstreits. Geschäftsführer Thilo Mühle musste nach Bildung einer bilanziellen Rückstellung für die drohende Vertragsstrafe am 04. Juli 2007 Insolvenzantrag wegen Überschuldung stellen. Infolgedessen musste Mühle auch die Kündigung von Kreditzusagen hinnehmen. Diese müssen nun für die Zukunft neu verhandelt werden. Das Amtsgericht Dresden setzte den Fachanwalt für Insolvenzrecht Helgi Heumann zum vorläufigen Insolvenzverwalter ein, der die Situation des Glashütter Unternehmens wie folgt kommentiert: »Ich habe dem Gericht bis Ende September mein Gutachten zur Insolvenzreife vorzulegen. Es ist davon auszugehen, daß dann das Insolvenzverfahren eröffnet werden wird. Dies wird jedoch die uneingeschränkte Fortführung des Geschäftsbetriebs nicht beeinträchtigen. Das Unternehmen Mühle ist an sich gesund. Ich sehe die besten Chancen, über einen Insolvenzplan die Aufhebung des Insolvenzverfahrens bereits Anfang 2008 zu erreichen. Die Grundvoraussetzungen eines Insolvenzplans, nämlich eine kompetente Geschäftsführung, ein motivierter Mitarbeiterstamm und insbesondere ein hochwertiges Produkt mit entsprechendem Kundenkreis sind in hohem Maße gegeben. Voraussetzung ist, daß die Nomos KG nicht die Vertragsstrafe von 63 Mio. € durchsetzen will.« (Vgl. [http://www.muehle-glashuette.de/Letzter Aufruf](http://www.muehle-glashuette.de/Letzter_Aufruf) 20.11.2007, 14.25 Uhr)

Mühle hatte sich 2002 in einem gerichtlichen Vergleich gegenüber dem Mitbewerber Nomos zur Einhaltung dieser Regel und für den Fall der Zuwiderhandlung zur Zahlung einer Vertragsstrafe verpflichtet. Infolge der Auseinandersetzung musste die Mühle-Glashütte GmbH im Juli 2007 Insolvenzantrag wegen Überschuldung stellen. Die nach dem Insolvenzantrag zwischen den beiden Parteien geführten Verhandlungen mündeten Ende Juli in der Beauftragung eines neuen Gutachtens zur Ermittlung der Wertschöpfungsquote der Mühle-Uhren. Gutachter und Prüfrichtlinien wurden gemeinsam von Nomos und Mühle bestimmt. Mühle-Geschäftsführer Thilo Mühle schätzt das Ergebnis des Gutachtens so ein: »Wir freuen uns, daß nicht nur die Einhaltung der ›Glashütte-Regel‹ für die Mehrheit unserer Uhren festgestellt wurde, sondern von einem unabhängigen Fachmann auch die hohe Qualität, die nichts mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu tun hat, für alle unsere Uhren bezeugt wird. Unser wichtigstes Ziel ist es, den Streit mit Nomos schnell beizulegen und uns wieder ausschließlich unserer Arbeit und unseren Kunden zu widmen. Das Gutachten ist uns ein Ansporn, unseren hohen Qualitätsstandard auch in Zukunft zu halten und noch weiter zu erhöhen.« Ohnehin ist die Darstellung der Uhrenqualität durch die Wertschöpfungsquote unter Fachleuten umstritten. Auch die Sachverständigen des vorliegenden Gutachtens regten in dem umfangreichen Papier an, die Herkunftsbezeichnung ›Glashütte‹ neu zu definieren, da die bisherigen Kriterien nur bedingt Qualität sicherstellen. Ein hoher Wertschöpfungsgrad kann nach heutiger Definition auch durch den Einsatz billiger und qualitativ schlechter Roh-Uhrwerke erreicht werden. Thilo Mühle schließt sich dem an: »Wahre Qualität muss nach anderen Maßstäben gemessen werden.«

Alle, die sich mit Mails, Briefen oder per Telefon zur Unterstützung an die Fa. Mühle gewandt haben, erhielten die Nachricht, daß die überwältigende Unterstützung aus aller Welt ein zusätzlicher Antrieb für Mühles und ihre Firma ist, deren Existenz auch unter den neuen, schwierigen Bedingungen zu sichern. Anfang 2008 soll über den weiteren Fortgang des inzwischen in Eigenverwaltung der beiden Geschäftsführer laufenden Verfahrens entschieden werden. Der Leitspruch der Mühles heißt: »Weder durch Hoffen, noch durch Furcht.« In der Äußerung von Seniorchef Hans-Jürgen Mühle zum Rechtsstreit mit NOMOS wird deutlich, daß er Willens ist, auch diesmal die schwierige Situation zu meistern: »Die

Situation fühlt sich für mich wie eine zweite Enteignung an. Ich bin in Glashütte geboren und sehr mit dem Ort verbunden. Wir haben zu jeder Zeit hochwertige Uhren und Instrumente hergestellt und immer in gutem Glauben gehandelt. Sofort nach dem Vergleich (von 2002 – Anmerkung des Verfassers) haben wir alle für uns ersichtlichen Maßnahmen ergriffen und enorm investiert«, argumentiert der Senior-Geschäftsführer, der seit der Neugründung 1994 das Traditionsunternehmen seiner Familie weiterführt. Als einziger gebürtiger Glashütter Uhrenunternehmer sieht er sich in einer David-gegen-Goliath-Situation. Der kurz vor der Insolvenz eingeleitete Generationenwechsel ist ein weiteres Motiv. Die Stärke dieses mittleren Unternehmens resultiert aus dem Bestehenwollen.

Fa. Hoffmann Fördertechnik GmbH Wurzen

Das Unternehmen wurde 1948 gegründet, der Standort wurde gewählt, weil Firmengründer Hoffmann herausfand, daß um Umkreis von 150 km die meisten relevanten ostdeutschen Kunden für landwirtschaftliche Geräte und Hebezeuge produzieren. Beim ersten Produkt handelte es sich um ein Reinigungsgerät für Kleesamen. Gründungsort ist übrigens das Geburtshaus des Dichters und Malers Joachim Ringelnatz. Es gelang eine außerordentlich erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens, indem immer wieder Nischen genutzt wurden, sowohl was die Rohstoffe und Materialien, als auch was die Produkte betraf. Größter Erfolg war ein Hebegerät für die in der Landwirtschaft verwendeten Säcke mit einem Gewicht bis zu 100 kg.

1958 musste Hoffmann eine staatliche Beteiligung akzeptieren, das schuf die Möglichkeit der Erweiterung des Produktionsspektrums. Sein Unternehmen wird in der technischen Entwicklung Leitbetrieb für andere, kleine volkseigene Betriebe. 1972 erfolgte die Verstaatlichung, Hoffmann blieb Betriebsdirektor bis zum Beginn der 1980er Jahre.⁹ Danach übernahm er in dem Kombinat, dem sein ehemaliger Betrieb zugeordnet worden ist, eine wichtige Position im Außenhandel. Das sollte sich als ein Glücksumstand erweisen. 1989/90 wird Hoffmann Mitglied der

⁹ Vgl. dazu Arp, Agnès: *Vaters ehemaliger Betrieb. Privatunternehmer in der DDR*. Leipzig 2005. Darüber hinaus ist mir das Unternehmen und seine Geschäftsführung aus der Zusammenarbeit in der Standortinitiative Wurzen e.V. gut bekannt.

Beratergruppe für den vorletzten DDR-Ministerpräsidenten Modrow für die Reprivatisierung der 1972 verstaatlichten Betriebe. Im Frühjahr 1990, noch unter den günstigeren Bedingungen der Modrow-Regierung, erwirbt Hoffmann das Unternehmen zurück und beginnt sofort mit intensiver Produktentwicklung und Marktbearbeitung. Heute besitzt die Firma einen Weltmarktanteil bei Hebezeugen von ca. 40 %; weder die Vier Tenöre, noch Robby Williams noch die alternden Rolling Stones sind in der Lage ihre Welttourneen ohne LIFTKET-Hebezeuge zu absolvieren. Der heutige Geschäftsführer und Mitinhaber, Schwiegersohn vom Firmengründer, verwendet jährlich ca. 5 Monate auf die Marktbearbeitung. Sicher ist Hoffmann Fördertechnik eines der erfolgreichsten KMU in Ostdeutschland; derzeit sind 110 Mitarbeiter beschäftigt. Die Unternehmensleitung verwendet viel Kraft und Ideen auf die langfristige Entwicklung der hochqualifizierten Fachkräftenachwuchses.

Aus diesen Skizzen zur Firmenentwicklung lassen sich einige erste Verallgemeinerungen ableiten: KMU zeichnen sich häufig durch Stehvermögen und die Verteidigung des (Familien)-Unternehmens unter allen Bedingungen aus. Für Hans-Jürgen Mühle, den ich im Sommer 2006 interviewt habe, war es das höchste Glück in seinem Leben, daß er meinte, er könne erstmals seit knapp hundert Jahren wieder ein Mühle-Unternehmen in gutem Zustand an seinen Sohn übergeben. Die Verschlechterung der Bedingungen hat an diesem Vorsatz nichts geändert. Unternehmer in KMU besitzen häufig die Fähigkeit, Nischen und ›Gelegenheitsfenster‹ zu erkennen und auszunutzen. Dies kann sein:

- das Zeitfenster,
- das Marktfenster,
- das ›Fachkräftefenster‹,
- das ›Finanzierungsfenster‹,
- die ›richtige‹ Unternehmensgröße.

Offenbar besteht die Fähigkeit von erfolgreichen kleinen und mittleren Unternehmern und Unternehmerinnen darin, diese ›Fenster‹ zu erkennen und zu nutzen. Flexibilität ist ihre Stärke. Mit innovativen Produkten, gezielter Markterschließung und gesteuertem Unternehmenswachstum konnte sich Hoffmann Fördertechnik seit 1948 unter den unterschiedlichsten Bedingungen letztlich erfolgreich entwickeln.

KMU sind häufig Familienunternehmen, dieser Aspekt soll zum Abschluss beleuchtet werden.

Modell Familienunternehmen?

Deutschland gilt als das ›klassische Land‹ der familiengeführten kleinen und mittleren Unternehmen. Gleichzeitig ist ein Teil der im DAX geführten Großunternehmen im Familienbesitz (SAP, BMW, Altana, Henkel, Metro), acht Familienunternehmen werden im M-DAX geführt. Dennoch dominierte bis in die 1990er Jahre die Auffassung, daß Familienunternehmen per se rückständig, unflexibel, status- und nicht entwicklungsorientiert seien. Der Anteil der Familienunternehmen im engeren Sinne, also der KMU im Familienbesitz in der Bundesrepublik beträgt der Anzahl nach 95,1 % aller Unternehmen, das sind rund 3,0 Millionen Unternehmen. Auf diese entfallen 41,5 % (1,9 Billionen €) der Umsätze und 57,3 % (13,4 Millionen) der sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten aller deutschen Unternehmen.¹⁰

Auch zu diesem Themenfeld will ich zwei sehr unterschiedliche Unternehmer und Unternehmen kurz vorstellen und nach ihrer Motivation befragen. »Ich bin nicht zufrieden, bevor wir wieder Nummer Eins sind...« (C. Blüthner-Haessler)

Die weltbekannte Pianofortefabrik Blüthner entstand 1853 in Leipzig. Bereits 1864 konnte wegen der hohen Nachfrage zum Fabrikbetrieb übergegangen werden. Blüthner bestimmte neben Bechstein, Steinway und Schimmel den internationalen Klaviermarkt bis weit in das 20. Jahrhundert hinein. 1972 folgte auch hier die Verstaatlichung, allerdings konnte im Rahmen der Deutschen Piano-Union der Markennamen beibehalten werden. Die Familie schritt 1990 zur Neugründung als GmbH. Beim Geschäftsführer Christian Blüthner-Haessler ist die Motivation unübersehbar. Er will gemeinsam mit seinem für die Produktion zuständigen Bruder und Co-Geschäftsführer Blüthner zur Nr. Eins machen.

In einer ganz anderen ›Liga‹ spielt die Firma Pommer Spezialbetonbau Leipzig. Für Michael Pommer besteht das Ziel darin, die Firma an den Vertreter der sechsten Generation Pommer übergeben zu können.

¹⁰ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, IfM-Materialien Nr. 172, © IfM Bonn 2007, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen.

das Unternehmen wurde 1898 in Leipzig durch Max Pommer gegründet. Pommer war in Sachsen der Pionier des Eisen- und Stahlbetonbaus, der insbesondere für den Industrie- und Messebau von Bedeutung war. 1918 und 1930 überstand das Unternehmen die drohende Insolvenz. Nach erfolgreicher Entwicklung in der Zeit des Nachkriegsaufbaus folgte 1972 Verstaatlichung. 1987 ging die Familie Pommer in die Bundesrepublik; vom Unternehmen war fast keine Substanz mehr vorhanden. Statt einer Reprivatisierung wurde das Unternehmen 1991 neu gegründet. 2006 übernahm Juniorchef Michael Pommer das Unternehmen und nahm eine Neuausrichtung des Unternehmens vor. Das Unternehmen errichtet Stahlbetonbauwerke, bei denen spezielle Anforderungen an Oberfläche sowie chemische und mechanische Eigenschaften gestellt werden. Auch in der Betoninstandsetzung/Betonsanierung spielt die Bauchemie eine wesentliche Rolle. Als neues Feld hat sich das Unternehmen auf Bodenbeschichtung mit Epoxydharzen für Industriebauten, Tiefgaragen und Balkone spezialisiert.

Für die KMU der bereits im 20. Jahrhundert krisengeschüttelten und -erfahrenen Bauindustrie steht das Überleben des Unternehmens im Vordergrund. Für Unternehmen wie Pommer besteht darin auch eine Chance, das Trauma der faktischen Liquidation seit 1972 überwinden. Kleine und mittlere Unternehmen spielen heute sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in der betriebswirtschaftlichen und unternehmenshistorischen Forschung eine größere Rolle als in den letzten Jahrzehnten.¹¹ Diese Rolle wird aber ihrem wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Stellenwert in Deutschland als dem ›klassischen Land‹ der KMU auf Familienbasis nach wie vor noch nicht gerecht. Drei Gründe sehe für eine veränderte Sichtweise auf die kleinen und mittleren Unternehmer in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte:

Die Annahmen zur Konzentration von Kapital, Umsatz und zur Reduktion der Zahl der Unternehmen haben sich nur als Tendenzen und nicht als grundsätzliche Veränderungen der kapitalistischen Gesellschaft bestätigt. Der ›managerial capitalism‹ ist keine Stufenfolge in der Entwicklung der Produktionsorganisation. Er wird begleitet vom etwa ebenso starken

¹¹ Vgl. dazu auch die Studie: Schäfer, Michael: *Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850–1940*, München 2007.

Organisationsprinzip der flexiblen Spezialisierung. In der Wirtschaftspolitik ertönt der Ruf nach der ausgleichenden und heilenden Wirkung der kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Vielgestaltigkeit der mittelständischen Unternehmen macht ihre Untersuchung aber schwierig. Das erschwert ihre angemessene Untersuchung und Präsentation. Aufschlussreich ist, daß die von der Großindustrie und den Großbanken initiierte Gesellschaft für Unternehmensgeschichte unlängst einen Arbeitskreis Geschichte der KMU gegründet hat, der bereits drei ergebnisreiche Tagungen durchgeführt hat.¹²

¹² Vgl. Heß, Ulrich: *Unternehmensgeschichte – auch für den Mittelstand!* In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Nr. 2/2007, S. 251.