

Blackbox Entscheidungsfindung in KMU – ein Annäherungsversuch

von Jürgen Schultze und Marie Brämer

1. Projekthintergrund und Begriffe	23
2. KMU im Diskurs.	24
3. Fallbeispiele zur Entscheidungsfindung.	29
4. Fazit der Fallbeispiele und Forschungsbedarf	34
5. Quellenverzeichnis	35

Wie entscheiden sich KMU für oder gegen die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen? Der vorliegende Beitrag wirft einen Blick auf sozialwissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema und bietet eine erste Näherung an die Fragestellung auf der Basis von qualitativen Interviews mit Inhabern kleiner Unternehmen verschiedener Branchen. Fazit ist die Ableitung des weiterführenden Forschungsbedarfs.

1. Projekthintergrund und Begriffe

1.1 Projekthintergrund

„Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU-INNOSTRAT)“ – dies ist der Titel eines Projektes, das sich die Aufgabe gestellt hat, aktuelle Erkenntnisse der Innovationsforschung für kleine und mittelständische Unternehmen besser verfügbar zu machen (<http://www.kmu-innostrat.de/>). Mit diesem Satz wird das Projekt KMU-INNOSTRAT auf der Homepage vorgestellt. Möchte man diesem Anspruch gerecht werden, ist die nähere Betrachtung der Funktionsweise und Arbeitslogik kleiner und mittlerer Unternehmen sinnvoll.

In diesem Kontext interessiert vordergründig die Frage, wie Entscheidungen für oder gegen die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen in KMU getroffen werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass so manches Förderinstrument jenseits der offiziellen Erfolgsbilanzen wenig wirksam ist bzw. nicht im gewünschten Umfang genutzt wird, obwohl es gerade für die Zielgruppe KMU konzipiert war. Woran scheitert die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen für kleine und mittlere Unternehmen und auf welche Besonderheiten, die kleine und mittlere Unternehmen auszeichnen, soll ihre Ausgestaltung eingehen? Die Beantwortung dieser Fragen ist für den Erfolg des Projektes evident. Erkenntnisse über das spezifische Entscheidungsverhalten in KMU sind für die Initiierung eines breitenwirksamen Interventionskonzepts von entscheidender Bedeutung.

Die gegenwärtige Forschungslage zum Entscheidungsverhalten in kleinen und mittleren Unternehmen gibt wenig Aufschluss über ablaufende Prozesse und Muster in Abgrenzung zu komplexen Entscheidungsstrukturen in großen Unternehmen. Wir haben deswegen noch einmal auf die vielzitierte Studie von Kotthoff und Reindl (1990) mit ihrer breiten Empirie und sozialwissenschaftlichen Aufbereitung zurückgegriffen und ihre Typisierung im Einzelnen dargestellt.

Im folgenden Papier wird es um eine Annäherung an die Entscheidungslogik in Bezug auf die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen durch kleine und mittlere Unternehmen gehen. Um mehr Erkenntnisse darüber zu generieren, was Entscheidungsträger kleiner und mittlerer Unternehmen hierüber denken und wie sie die Wirksamkeit beurteilen, sind vier qualitative Interviews mit Inhabern kleinerer und mittlerer Unternehmen verschiedener Branchen geführt worden. Um das Erkenntnisinteresse dieser Fallstudien zu konkretisieren, muss erwähnt werden, dass es nicht darum gehen kann, Aussagen über ein generelles, für kleine Unternehmen typisches Entscheidungsverhalten in Bezug auf die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen zu treffen. Vielmehr steht die Absicht im Vordergrund, Einblicke in die tägliche Arbeitspraxis zu erhalten und Einstellungen und Haltungen von Entscheidungsträgern kleiner Unternehmen zu erkennen. Auf diese Weise können Anhaltspunkte für die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen generiert und Forschungsbedarf ermittelt werden.

Die Auseinandersetzung mit Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen basiert auf Grundannahmen (Prämissen), die im Folgenden dargestellt werden. Die Prämissen ergeben sich aus dem Projektzusammenhang und werden als gesetzt angenommen, ohne dass sie dezidiert hergeleitet werden.

1. Innovation ist zentral für die Wettbewerbsstellung der Unternehmen.
2. KMU könnten (externe) Unterstützung stärker zur eigenen Weiterentwicklung nutzen.
3. Die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen kann dabei einen sinnvollen Beitrag leisten.
4. KMU sollten bei ihren Innovationsanstrengungen auch auf Förderinstrumente zurückgreifen.

Im Folgenden wird es zunächst um eine Schärfung der Begriffe gehen, die Gegenstand der Betrachtungen sein werden. Daran wird sich eine Beschreibung der empirischen Arbeit anschließen, bevor Ableitungen aus den Interviews für das Projekt vorgenommen werden. Den Schluss wird ein Abschnitt zum künftigen Forschungsbedarf bilden.

1.2 Begriffsklärung

Die Bezeichnung KMU ist eine Sammelkategorie für Unternehmen mit einer begrenzten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus sehr unterschiedlichen Branchen, die in sehr verschiedenen Märkten mit diversen Produkten und Dienstleistungen agieren.

„Die Größenklasse der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft“ (Europäische Kommission 2006).

Die Sammelkategorie KMU wird in drei „Unterkategorien“ eingeteilt:

- Kleinunternehmen sind Unternehmen, die weniger als zehn Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. EUR haben.
- Kleine Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. EUR haben.
- Mittlere Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. EUR haben.

Die hierbei geltend gemachten Schwellenwerte beziehen sich auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr. Die Mitarbeiterzahl entspricht der Anzahl der während eines Jahres beschäftigten Vollzeitarbeitnehmer (Europäische Kommission 2006: 5 ff.).

Neben der Bezeichnung KMU spielt der Prozess des Entscheidens eine bedeutende Rolle für unser Erkenntnisinteresse. Der Prozess des Entscheidens ist nicht weniger umfassend als das, was unter der Sammelkategorie KMU zusammengefasst ist, und bedarf damit einer Konkretisie-

rung. Im Fokus der Auseinandersetzungen stehen Entscheidungen für oder gegen Interventionssysteme. Was bewegt Unternehmer zu einer Entscheidung für oder gegen Interventionssysteme? Wie sind ihre persönlichen Erfahrungen mit Förderinstrumenten?

Schließlich muss auch Verständigung darüber herrschen, was mit Innovationsförderung bezeichnet wird. Im Fokus des Erkenntnisinteresses stehen Innovationen in KMU (vgl. den Beitrag von Friedhelm Keuken in diesem Reader).

2. KMU im Diskurs

2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU

Welche wirtschaftliche Bedeutung kommt kleinen und mittleren Betrieben zu? Diese Frage lässt sich eindeutig beantworten: In der Europäischen Union stellen kleine und mittlere Unternehmen ca. 99 % aller Unternehmen und bieten ca. 75 Millionen Menschen einen Arbeitsplatz.

„Kleinunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen in der europäischen Wirtschaft eine zentrale Rolle. Sie bilden eine wichtige Quelle für unternehmerische Fähigkeiten, Innovation und Beschäftigung“ (Europäische Kommission 2006: 5). Die Gesamtheit der KMU in den 25 Mitgliedsstaaten setzt sich somit aus 23 Millionen KMU zusammen, die rund 75 Millionen Arbeitsplätze stellen und 99 % des Unternehmensbestandes ausmachen (ebd.: 5).

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn ermittelt aktuelle Schlüsselzahlen für den deutschen Mittelstand. Dabei wird eine leicht abweichende Definition verwendet. Als kleine Unternehmen werden unabhängige Betriebe mit bis zu neun Beschäftigten und weniger als 1 Million € Jahresumsatz, als mittlere Unternehmen solche mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis unter 50 Millionen € bezeichnet (IfM 2011). Um die wirtschaftliche Bedeutsamkeit kleiner und mittlerer Unternehmen deutlich zu machen, sei der Unternehmensbestand 2008 zitiert: von insgesamt 3,63 Mio. deutschen Unternehmen, sind 3,62 Mio. kleine und mittlere Unternehmen. Der KMU Anteil beläuft sich auf 99,7 %. Insgesamt arbeiten 70,5 % der Beschäftigten und Auszubildenden, die in Unternehmen tätig sind, in kleinen und mittleren Unternehmen.

Es lässt sich festhalten, dass kleinen und mittleren Unternehmen eine überaus bedeutende wirtschaftliche Rolle zukommt. Darüber hinaus machen die Ausführungen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von KMU deutlich, wie heterogen die Masse der Unternehmen ist, die sich hinter dem Sammelbegriff KMU verbirgt. Die in diesem Arbeitspapier verwendete erste KMU-Definition ist am 01.01.2005 in Kraft getreten. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick gegeben, wie mit der Masse von kleinen und mittleren Unternehmen vor Inkrafttreten der neuen KMU-Definition umgegangen worden ist. Dieser kurze Abriss erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll ein Eindruck über den wissenschaftlichen Umgang mit der Sammelkategorie KMU vermittelt werden und für den nicht unproblematischen Umgang mit dieser Kategorisierung sensibilisiert werden.

2.2 Entwicklung der Sammelkategorie KMU

Wolfram Wassermann konstatierte bereits 1988 die fehlende einheitliche Auffassung hinsichtlich der Unterscheidung von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großbetrieben (vgl. Wassermann 1988: 3). Anstatt eine Einteilung in einheitlich geltende Betriebsgrößenklassen vorzunehmen, hat man sich auf eine variable Einteilung nach Wirtschaftsbereichen geeinigt. Klassische Charakteristika kleiner und mittlerer Industriebetriebe (auf diesen Wirtschaftsbereich legt Wassermann den Fokus), wie das hierarchisch-familiäre Betriebsklima oder die Beschränkung auf eine Betriebsstätte, werden als ideologische Idylle kritisiert (vgl. ebd.: 11). Eberhardt Hamer (1987; zitiert nach Wassermann 1988: 11 ff.) plädiert für eine Unterscheidung mittelständischer Unternehmen nach den Kategorien „Risikounternehmer“ und „Gehaltsunternehmer“. Für das bessere Verständnis dieser Kategorien sei angemerkt, dass der Risikounternehmer dem Bild des Patriarchen und der Gehaltsunternehmer dem Bild des Managers entspricht. Darüber hinaus sind kleine und mittlere Unternehmen durch Personenbezogenheit und Unabhängigkeit von Großunternehmen charakterisiert, wobei das Merkmal „Unabhängigkeit von Großunternehmen“ kritisch betrachtet werden müsse. In Anbetracht unterschiedlichster Organisationsformen (z. B. Zuliefererfirmen, Zweigbetriebe von Konzernen etc.) sei die Selbstständigkeit von mittelständischen Betrieben zu relativieren. Es empfiehlt sich, von weitgehend selbstständig agierenden kleinen und mittleren Betrieben auszugehen. In Abgrenzung zu den klassischen Merkmalen kleiner und mittlerer Unternehmen gelten folgende Charakteristika: persönliche Beziehung zum Kunden, starke Bedeutung von Dauerkund-

schaft, geringe Bedeutung von Export, keine systematische Marktforschung und geringe Anwendung von Marketingmethoden, Wettbewerbsfähigkeit bezieht sich stärker auf die Größen „Qualität“ und „Termineinhaltung“ als auf Preiskonkurrenz, Bereitschaft zur Ausführung von Sonderwünschen der Kunden, keine ausgesprochene Absatz- und Umsatzplanung in inhabergeführten Betrieben, kurze Planungszeiträume, in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten existiert keine gesonderte Personalabteilung, äußerste Schnelligkeit von Entscheidungen und deren Umsetzung in die Praxis, geringe Staffelung von Hierarchie, geringe Bereitschaft zu eigener Weiterbildung, keine formalen Anwesenheits- oder Leistungskontrollen (vgl. ebd.: 12 ff.).

Mendius, Sengenberger und Weimer untersuchten 1987 das Arbeitskräfteproblem und Humanisierungspotenziale in Kleinbetrieben und kamen unter anderem zu folgenden Ergebnissen: zunächst bleibt festzuhalten, dass institutionelle Voraussetzungen für Humanisierungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben weitgehend fehlen, woraus eine Rückständigkeit der Kleinbetriebe bei Humanisierungsmaßnahmen resultiert. Es liegen keine ausgeprägten Erfahrungen mit einschneidenden betrieblichen Umstellungen vor und die kleine Belegschaft ist durch eine hohe Fluktuation gekennzeichnet. Ein Bestandteil der tradierten Personalpolitik besteht unter anderem darin, langgediente Arbeitskräfte, die gesundheitlich beeinträchtigt sind, weiter zu beschäftigen. Zudem werden die Thematisierung von Arbeitsbedingungen und das Entstehen eines Problemdrucks tendenziell verhindert. Außerdem herrscht wenig Arbeitszeitteilung und Arbeitszerlegung vor.

Bei einem Exkurs in die Vergangenheit der KMU-Forschung darf „Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb“ von Kotthoff und Reindl (1990) nicht unerwähnt bleiben. Auf der empirischen Basis von 52 Untersuchungsbetrieben haben Kotthoff und Reindl die soziale Organisation von mittelständischen Eigentümerbetrieben erforscht. Im Fokus des Erkenntnisinteresses standen dabei „[...] das Wirtschaftshandeln der Unternehmer, die Arbeitsorganisation, die Arbeits- und Leistungsbedingungen und die sozialen Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeitern einschließlich der Interessenvertretung der Arbeiter“ (Kotthoff/Reindl 1990: 9). Ohne ausführlich auf die Untersuchungsmethode einzugehen, sei kurz dargestellt, nach welchem Vorgehen die 52 Untersuchungsbetriebe ausgewählt worden sind. Durch die Kombination einer Branchenanalyse

mit einer Regionalanalyse sind „[...] vier typisch mittelständisch strukturierte Branchen ausgewählt und für jede Branche eine bzw. zwei Regionen gesucht [worden], in der Betriebe dieser Branche relativ gehäuft vorkommen und einen relevanten industriellen Wirtschaftsfaktor darstellen“ (ebd.: 16). Die untersuchten Betriebe gehören der Holzmöbelindustrie, der Polstermöbelindustrie, dem Maschinenbau und der Bekleidungsindustrie an. Ergebnis der Erhebung ist eine Typisierung der Betriebe. Kotthoff und Reindl haben sieben Typen von Sozialordnungen in mittelständischen Eigentümerbetrieben herauskristallisieren können, die im Folgenden kurz und stichwortartig dargestellt werden:

Typ 1: Pragmatische Produktionsgemeinschaften: Pragmatische Produktionsgemeinschaften zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass es schwierig ist, den Chef zu identifizieren, weil seine Welt die Werkstatt und nicht das Büro ist. Der Chef ist das Mädchen für alles und der Betrieb ist sein Lebenswerk. Seine Verhaltensmaxime lässt sich wie folgt beschreiben: Sparsamkeit, Solidität, Vorsicht, möglichst keine Schulden machen! Unternehmer dieser Art bevorzugen das Unmittelbare, Direkte und „Handgestrickte“. In ihrer Wahrnehmung sind für die Bewältigung eines Problems lediglich Geschick und guter Wille erforderlich. Der Chef einer pragmatischen Produktionsgemeinschaft wird als Meister des kürzesten Weges bezeichnet. Er erkennt ihren spezifischen Pragmatismus als Quelle seines Erfolgs an und sorgt für eine große Durchlässigkeit und Transparenz im Betrieb. Zusammenfassend zeichnen sich pragmatische Produktionsgemeinschaften durch einen mitarbeitenden Chef, fehlende Hierarchien und eine große horizontale Durchlässigkeit aus. In der konkreten Ausformung der Arbeits- und Sozialordnung hat die pragmatische Produktionsgemeinschaft drei Spielarten: Selbstregulierende Produktionsgemeinschaft, gelenkte Produktionsgemeinschaft, Notgemeinschaft im Frauenbetrieb. (ebd.: 82 – 87)

Typ 2: Imperien und Patriarchate: Die soziale Wirkung der Unternehmerpersönlichkeit ist sowohl in einem Imperium wie auch in einem Patriarchat konkurrenzlos. Der Unternehmer zeichnet sich durch einen übersteigerten Herrschafts- und Loyalitätsanspruch aus und nutzt den regionalen Vorteil der „Moral der Arbeiter“ konsequent aus. Zwischen dem Chef und den Arbeitern gibt es eine Hierarchie. Der Chef thront über dem Betrieb von seinem Schreibtisch aus. Zu seinen Aufgaben gehören darüber hinaus tägliche Erkundungsausflüge in die Fertigung.

Autokratische Unternehmerpersönlichkeiten treten in drei unterschiedlichen Gestalten auf:

- als hemmungslose Cäsaren oder
- als gestrenge Erzieher oder
- als traditionsgebundene Dorfpatriarchen.

Der hemmungslose Cäsar ist eine ungewöhnlich imposante, dynamisch-gebieterische Unternehmerpersönlichkeit, die ihre ganze Umgebung in ihren Bann zieht. Er wird als kompromiss- und skrupelloser Draufgänger beschrieben und als populistisch, hemdsärmelig und extrem erfolgsorientiert bezeichnet. Ein Unternehmer dieser Art versteht es, Widersprüche zu vereinbaren, was wiederum seine grandiose Wirkung ausmacht: Seine echte Volkstümlichkeit auf der einen und seine Überlegenheit auf der anderen Seite. Dieser Extremismus – Bodenständigkeit bei gleichzeitigem Griff nach den Sternen – ist der Grund dafür, dass sie bewundert werden. Hemmungslose Cäsaren nutzen ihre Faszination zur Bildung einer Zwangsgemeinschaft, die durch die Bewunderung und Zustimmung der Belegschaft legitimiert ist.

Die gestrengen Erzieher (pädagogische Patriarchaten) wirken über die Schaffung eines pädagogischen Milieus, wobei sich ihr Herrschaftswille mit einer über-individuellen Tugendlehre ummantelt. Die von diesen Unternehmern initiierte Umstellung von „Person“ auf „Prinzip“ bewirkt, dass die Werkstatt zwar chefbestimmt ist, aber von direkten impulsiven Eingriffen seiner Person befreit ist und somit ihr Eigenleben entwickeln kann.

Dorfpatriarchen zeigen geringere Beherrschungsambition. Dabei geschieht die autokratische Vergemeinschaftung nicht über die zugespitzte Ambition und das Pathos des Chefs, sondern über ein traditionales dörfliches Pathos, in das die Autoritätsperson Chef als Sozialfigur eingebettet ist. Dem Dorfpatriarchen fehlt es am Willen zum Herausragen, was sich unter anderem durch ein geringes Kontrollbegehren äußert (ebd.: 166 – 167).

Für alle drei Varianten trifft zu, dass die Arbeiter keine Form autonomer kollektiver Interessenvertretung erreicht haben.

Typ 3: Wilde Ehen: Der eine Ehepartner ist Cäsar und der andere Ehepartner ist ein Neben-Cäsar. Eine wilde Ehe kann zum Beispiel zwischen dem Chef (Cäsar) und dem

Betriebsratsvorsitzenden (Neben-Cäsar) bestehen. In der wilden Ehe herrscht ein merkwürdiges Kommunikations- und Beziehungsspiel. Dabei befindet sich der gebieterische Vollblutunternehmer auf einer steilen Erfolgsbahn, aber die Arbeitnehmerseite beansprucht auf der Kommunikations- und Beziehungsebene eine Gleichrangigkeit mit dem Chef (Cäsar). Diese Forderung der Arbeitnehmerseite verursacht eine endlose Kette von Kampfhandlungen (in Form von Kampfspielen) und Wiedervereinigungen. Wichtig für das Verständnis dieser Kampfhandlungen ist die Erkenntnis, dass die Unternehmer nicht vernichten wollen, was sich ihnen entgegenstellt. Im Gegenteil haben sie Spaß an den Kampfhandlungen mit der Arbeitnehmerseite gefunden. Der Chef ist Thema Nummer 1 im ganzen Betrieb und die offen ausagierte Hassliebe wird zum sozialen Bindemittel. Infolgedessen verstärkt das Bösesein-Dürfen die Verbundenheit mit dem Chef. Dieses Kommunikations- und Beziehungsmuster manifestiert sich in repräsentativer Form in dem Verhältnis zwischen dem Chef und dem Betriebsratsvorsitzenden. Das Spezifische an dieser Form von Sozialordnungstyp ist, dass das Ringen um Anerkennung, Wertschätzung, Status und Zuneigung, das in allen Sozialordnungstypen das hintergründige Thema ist, als Drama offen inszeniert wird. Die Beziehung wird somit zum Thema der Beziehung und eine extrinsische, alt-testamentarische Hassliebe setzt die wildesten und zartesten Gefühle frei. Oft spielen starke Frauen eine bedeutende Rolle, wobei Frauenpower und Machismo eine Verbindung eingehen. Die wilde Ehe ist eine der stabilsten. (ebd.: 168)

Typ 4: Integrative Bürgergesellschaften: In einer integrativen Bürgergesellschaft tritt die Person des Chefs hinter der Sache zurück. Der Chef ist der Manager im eigenen Betrieb und hat ein zivilisiertes geregeltes Miteinanderumgehen etabliert. Dabei ermöglicht sein aufgeklärter bürgerlich-urbaner Habitus den Einzug von Liberalität in die betrieblichen Sozialordnungen. Der Betrieb wird „gesellschaftlicher“ Dreh- und Angelpunkt dieser Sozialordnung, die sich durch Versachlichung, Distanz, Rationalisierung der Beziehungen, Interessenformierung und Auseinandersetzung auszeichnet. Die Bürgergesellschaften sind gestandene Sozialgebilde mit Vergangenheit und einer geronnenen Sozialerfahrung. Anzumerken bleibt, dass das bürgerliche, das gesellschaftliche und das integrative Moment in den untersuchten Maschinenbaubetrieben einen anderen Kontext und auch eine andere Intensität hat als in den Bekleidungsbetrieben, deshalb hat dieser Typus zwei Ausformungen:

- die integrative Bürgergesellschaft im Facharbeiterbetrieb und
- die integrative Bürgergesellschaft im taylorisierten Frauenbetrieb. (ebd.: 187 – 189)

Typ 5: Waisenhäuser. Oder das verlorene Paradies: Waisenhäuser haben den tragenden Boden unter den Füßen verloren. Der Grund für den Verlust des tragenden Bodens besteht darin, dass etwas Irrsinniges geschehen ist, was die Betroffenen nicht verstehen. Der Betrieb wurde im wahrsten Sinne des Wortes verrückt. Aufgrund dieses Umstandes erleben die Arbeiter psychisches Leid. Die Arbeiter reagieren mit Negation des Klein- und Mittelbetrieblichen. Der Chef eines Waisenhauses hat sich den Betrieb nie zu eigen gemacht. Der Grund für dieses Verhalten des Chefs kann eine unglückliche Generationennachfolge sein. Daraus resultiert unter anderem, dass der Chef kein Verhältnis zur Produktion hat, was sich darin manifestiert, dass er aus der Fertigung auszieht. Der Auszug der Chefs aus der Fertigung stürzt diese sozial in ein Chaos. Dadurch werden vorhandene Potenziale verschleudert und vergeudet, was zur Folge hat, dass eine hierarchische Abgrenzung entsteht. Darüber hinaus entstehen Abteilungsdenken und Rivalitäten ohne klare Verteilung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen. Allgemein können Phänomene des sozialen Zerfalls und der Desintegration beobachtet werden. Letztendlich tritt Entfremdung in den Vordergrund dieser Sozialordnung. Diese Chefs sind Kleinunternehmer mit Widerwillen und sie ertragen diese Rolle nur in einer Scheinwelt. Ein häufig beobachtetes Phänomen in Betrieben mit dieser Sozialordnung ist die Verselbstständigung der Büros gegenüber der Werkstatt. (ebd.: 261 – 262)

Typ 6: Marktgesellschaften: Unternehmen, die eine marktgesellschaftliche Sozialordnung aufweisen, zeichnen sich durch Konkurrenzindividualismus aus. Der Unternehmer entfällt dabei als Formgeber der Sozialordnung. Vielmehr agiert er wie ein produktiver Verleger, der keinen Sinn für den Betrieb als Sozialveranstaltung entwickelt. Unternehmer und Arbeiter treten nur ökonomisch in eine Beziehung zueinander. Die Arbeiter in der Marktgesellschaft sind antiautoritäre Individualisten und private Einzelkämpfer, die ihre Interessen nur bei sich selbst gut aufgehoben sehen. (ebd.: 285)

Typ 7: Seelenlose Arbeitshäuser: In seelenlosen Arbeitshäusern verschwinden Menschen hinter ihren Funktionen und Rollen. Unternehmen werden eine Stätte der Kapital-

verwertung. Das Betriebsmodell wird als technokratisches Rationalmodell bezeichnet. Die erwünschte Sozialfigur in diesen Betrieben ist ein leicht handhabbarer und manipulierbarer Arbeiter, der sich vernünftig in den sachlogischen, betrieblichen Gesamtablauf einfügen lässt. Die Unternehmer versuchen nicht, ihren Firmen eine Identität zu verleihen. Vielmehr herrscht ein funktionaler Mechanismus, der keinen sozialen Schmierstoff braucht. Der Typus des seelenlosen Arbeitshauses taucht in zwei Spielarten auf:

- im panoptischen Typus
- und im despotischen Typus.

Der Unternehmer des panoptischen Typus versucht am konsequentesten das Rationalisierungsideal der wissenschaftlichen Betriebsführung einzulösen. Dabei glaubt er an den „one best way“, die Überlegenheit der Organisation über die Person und an den Segen einer maximalen Transparenz von Produktion und Arbeitsleistung. Die soziale Herrschaft über Subjekte ist verschwunden, denn es wird nur noch eine instrumentelle Herrschaft über Gegenstände ausgeübt. Die Arbeiter stehen über technische, organisatorische und bürokratische Systeme unter ständiger Beobachtung. Dadurch wird die Macht verheimlicht und als Sacherfordernis verkleidet. (ebd.: 288 – 308)

Der Unternehmer des despotischen Typus etabliert eine allseits beobachtbare Depersonalisierung des betrieblichen Lebens. Infolgedessen fehlt jeder ideologische Überschuss und die Macht tritt nackt und hässlich in Erscheinung. Die Unternehmer nehmen sich als in die Ecke gedrängt wahr und versuchen das Problemknäuel, welches sie zu ersticken droht, mit harter Hand zu zerschlagen. Dadurch entsteht eine Problemspirale ohne Ende und ein despotisches Muster, das sich beständig reproduziert, verfestigt und in seiner Wirkung unberechenbar sowie lückenhaft ist und bleibt (ebd.: 308 – 309). Zusammenfassend und allgemein lässt sich formulieren, dass sich diese Betriebe am weitesten von der Sozialform „mittelständischer Industriebetrieb“ wegbewegt haben. Das Soziale wird negiert, die Lebenswelt verboten und die Missachtung der Arbeiter als Mitproduzenten ist fest und klar kalkuliert. (ebd.: 320)

Nicht typologisierte Betriebe: Von den 52 Untersuchungsbetrieben sind drei nicht typologisiert worden. Davon passten zwei in kein Schema und einmal konnte nicht mit dem Chef gesprochen werden.

Dieser Exkurs in die Vergangenheit der KMU-Forschung macht deutlich, dass differente Zugänge zu dieser Thematik existieren und dass sich hinter der Bezeichnung kleine und mittelständische Unternehmen zunächst nicht mehr als eine Größenkategorie verbirgt. Als handhabbare Kategorie taugt die Sammelkategorie KMU nur begrenzt. Welche Indikatoren grenzen dieses Konzept weiter ein? Zum Beispiel sind andere Organisationsstrukturen denkbar. Organisationsstrukturen werden unter anderem deutlich, wenn man das Treffen von Entscheidungen in Unternehmen betrachtet.

2.3 Differenz Großunternehmen – KMU

Entscheidungen in großen Unternehmen sind formalisierter strukturiert und tendenziell in festgelegten Ablaufschemen gegliedert. Das bürokratisch und hierarchisch organisierte Großunternehmen entscheidet in der Logik der Industriebürokratie. Die informellen Abläufe unterscheiden sich davon oft erheblich, was in diesem Zusammenhang nicht weiter ausgeführt wird.

Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen folgen vermutlich anderen Logiken. Diese Vermutung liegt allein wegen der differenten Arbeitsgestaltung nahe. Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche in kleinen und mittleren Unternehmen sind weniger arbeitsteilig als vielmehr ganzheitlich geregelt. Aufgrund in vielerlei Hinsicht begrenzter Ressourcen werden Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen tendenziell weniger formalisiert getroffen, da zum einen eine flache Hierarchie vorherrscht und zum anderen die Rollen der Arbeitnehmer vielfältiger sind und möglicherweise sogar wechseln.

In aktuellen Ausarbeitungen der Unterschiede zwischen Großunternehmen gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen wird die von Kotthoff und Reindl ausgeführte Differenziertheit nicht erreicht. Anstatt einer detaillierten Typisierung wird der Versuch einer Unterscheidung von Großunternehmen gegenüber dem kleinsten gemeinsamen Nenner von kleinen und mittleren Unternehmen unternommen.

Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich nach Breisig (2006: 26) in Abgrenzung zu Großunternehmen durch folgende Charakteristika aus:

- Starke Prägung durch die Persönlichkeit des Unternehmers (Familienbetrieb),

- Funktion auf der Grundlage eines engen sozialen Beziehungsgefüges und alltäglicher persönlicher Kontakte zwischen Unternehmer, Führungskräften und Mitarbeitern,
- geringes Ausmaß an formalen Regelungen und Strukturen,
- flache, wenig ausgeprägte Hierarchie,
- kurze Dienst- und Instanzenwege und
- ein hohes Maß an Flexibilität aufgrund der überschaubaren Größe und des relativ geringen Strukturierungsgrades.

Aus all diesen unterschiedlichen Facetten ergibt sich unter anderem, dass Personalarbeit in kleinen und mittleren Betrieben anders gehandhabt wird als in Großunternehmen. Der folgende Absatz widmet sich den Besonderheiten der Personalarbeit in KMU.

2.4 Defizit und Äquivalenzmodell

Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) wird an dem personalwirtschaftlichen Instrumentarium, das in größeren Unternehmen eingesetzt wird, gemessen. Orientiert an diesem Maßstab, muss festgestellt werden: Personalarbeit in KMU beinhaltet große Mängel. Diese Herangehensweise folgt dem Defizitmodell. Folgt man dieser Logik, haben KMU die Aufgabe, die personalwirtschaftlichen Gestaltungsansätze größerer Unternehmen zu übernehmen. Demgegenüber existiert das Äquivalenzmodell. Personalarbeit in KMU wird, diesem Modell folgend, unter dieser Fragestellung betrachtet: Welche besonderen Herausforderungen stellen sich KMU bei der Erfüllung ihrer personalwirtschaftlichen Funktionsanforderungen, und welche alternativen Möglichkeiten existieren, diese Probleme zu handhaben (Martin 2006: 6)? Basierend auf diesem Erkenntnisinteresse werden also Formen der Personalarbeit gesucht, die sich jenseits des Instrumenteneinsatzes großer Unternehmen befinden. Bislang lag der Fokus der betriebswirtschaftlichen (ökonomischen) empirischen Forschung auf der Untersuchung des Einsatzes von personalwirtschaftlichen Instrumenten und Methoden (nicht zuletzt dadurch begründet sich das defizitäre Bild der Personalarbeit in KMU). Auf der Grundlage der Auswertung des sozioökonomischen Panels, den Statistiken der Arbeitskostenerhebungen (welche sich aus den Angaben von Unternehmen herleiten) und Daten des IAB-Betriebspanels kommt Martin (2006) zu folgenden Schlussfolgerungen für die Personalarbeit von und in KMU:

- Größere Unternehmen bieten tendenziell mehr Anreize und arbeiten mit ausgefeilten Kontrollinstrumenten, aber in KMU existieren Potenziale für den Ausbau der Anreiz- und Kontrollfunktion.
- Im Hinblick auf die Rekrutierung von Personal und die interne Selektion (meint: die Platzierung von Mitarbeitern im Zuge von Karrierebewegungen) leiden KMU unter einem strukturell nur schwer kompensierbaren Nachteil gegenüber großen Unternehmen, allerdings werden die Möglichkeiten der individuellen Arbeitsplatzgestaltung in kleineren Unternehmen besser genutzt.
- KMU scheinen schlechtere Ausgangsbedingungen im Hinblick auf Sozialisation und Integration ihrer Mitarbeiter zu haben; irritierend ist, dass KMU bessere Möglichkeiten haben, die Sozialisation und Integration ihrer Mitarbeiter zu fördern. Martin (2006) kommt zu dem Fazit: „Die betriebliche Personalarbeit wandelt sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße“ (Martin 2006: 17).

3. Fallbeispiele zur Entscheidungsfindung

3.1 Implikationen für den empirischen Part

Kleine und mittlere Betriebe funktionieren anders als Großunternehmen. Die Andersartigkeit im Vergleich mit Großunternehmen scheint allerdings die einzige Gemeinsamkeit von KMU zu sein. Die vorangegangenen Abschnitte fassen zusammen, worin strukturelle Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen bestehen; und doch wird deutlich, dass „der typische kleine und mittlere Betrieb“ nicht existiert. Von daher kann es nicht Ziel des folgenden empirischen Parts sein, das Entscheidungsverhalten in KMU zu untersuchen. Die Intention der geführten Interviews besteht vielmehr darin, dieses Feld explorativ zu erkunden, um diesbezüglich Ideen entwickeln zu können.

Es sind Experteninterviews mit den Inhabern drei kleinerer Unternehmen und eines mittleren Unternehmens geführt worden. Die Unternehmen gehören unterschiedlichen Branchen an und sind unterschiedlich erfolgreich. Die Aufarbeitung der Interviews gestaltet sich wie folgt: Zunächst wird das Unternehmen in der hier gebotenen Kürze vorgestellt. Daraufhin wird der spezifische Umgang mit Fördersituationen aus der Perspektive des Inhabers dargestellt. Schließlich wird thematisiert, wie auf einer allgemeinen Ebene mit Entscheidungen im Unternehmen umgegangen wird. Dieser

deskriptive Zugang zu den empirischen Ergebnissen ist der Andersartig- und Vielfältigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen geschuldet. Möchte man nachvollziehen können, vor welchem Hintergrund in kleinen und mittleren Betrieben Entscheidungen getroffen werden und mit Fördersituationen umgegangen wird, so ist eine Beschreibung der spezifischen Unternehmung unerlässlich. Sobald dieser Arbeitsschritt geleistet und die vier Betriebe und deren Umgang mit Fördersituationen und Entscheidungen dargestellt worden ist, schließt dieser Beitrag mit einer Ableitung. Was lässt sich aus den Interviews mit den vier Inhabern kleiner Betriebe für die Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen ableiten? Dieser Frage widmet sich der letzte thematische Abschnitt dieses Beitrags. Darüber hinaus werden Forschungsperspektiven aufgezeigt.

3.2 Großwäscherei

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Familienunternehmen besteht seit 90 Jahren und hat im Laufe der Jahrzehnte sein Profil im Markt stets weiterentwickelt. Das Unternehmen entstammt dem Privatkundengeschäft mit Filialen von Heißmangeln und chemischen Reinigungen. Heute ist das Unternehmen als Großwäscherei und vornehmlich als Systemanbieter tätig, der Großkunden wie Altenheime und Hotels bedient. Auch als Großwäscherei ist es der Anspruch des Unternehmens, das Servicenniveau zu halten und etwa die Bewohner in den Altenheimen wie Privatkunden zu behandeln.

Das Unternehmen hat zwischen 100 und 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zum Teil schon seit Jahrzehnten im Familienbetrieb beschäftigt sind. Geschäftsführer ist ein Sohn der Familie, die übrige Familie hat sich zurückgezogen und ist im Geschäftsalltag nicht präsent. Der Organisationsaufbau des Unternehmens ist als eine flache Hierarchie angelegt. Abteilungen bzw. Teams von 10 bis 15 Beschäftigten werden von Vorarbeiterinnen geführt, die Geschäftsführung wird durch eine kleine Serviceabteilung unterstützt.

Das Unternehmen setzt auf hoch technisierte Reinigungsstraßen in Verbindung mit einem Technik- und Logistikkonzept, das garantiert, dass jeder Kunde genau seine Wäsche wieder zurückerhält.

Die Mitgliedschaft in einem regionalen Netzwerk hat für das Unternehmen einen zentralen Stellenwert. 120 Mitglieder haben sich in diesem Netzwerk mit dem Ziel zusammengeschlossen, eine externe, hochprofessionelle Weiterbildung aufzubauen und zu teilen. Je nach dem eigenen Bedarf können Dienstleistungen angefordert werden, die ein Team von festen und freien Dozentinnen und Dozenten erbringt. Das Netzwerk wird von einem kleinen Netzwerkmanagement geleitet.

Umgang mit Fördersituationen

Das Unternehmen macht durchaus Gebrauch von unterschiedlichen Fördermöglichkeiten. So hat es auf einen Logistikdienstleister aus einem Netzwerk des Unternehmens zurückgegriffen, mit dessen Hilfe das Technik- und Logistikkonzept realisiert wurde. Ein Teil der Leistungen wurde über das Instrument der Potenzialberatungen gefördert. Für die Wahl des Dienstleisters war der Netzwerkkontext entscheidend, die Förderung spielte eine eher untergeordnete Rolle. Allerdings ist im Netzwerk das Instrument der Potenzialberatungen wohl bekannt, in Einzelfällen wird es zur Anbahnung von Dienstleistungsbeziehungen zwischen den Partnern bei Innovationsentwicklung von KMU genutzt. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Kontext auch das Netzwerkmanagement, das eine bedeutende Informationsquelle für die Mitglieder ist.

Eine weitere genutzte Förderung liegt schon mehr als acht Jahre zurück und betraf die Energieeffizienz. Hier wurde in eine neue Maschine investiert und dazu ein entsprechendes Darlehen genutzt. Ein Nebeneffekt des Förderrahmens lag in der Nutzung von günstigen Einkaufsoptionen.

Auch eine Förderung der örtlichen Arbeitsagentur hat das Unternehmen in Anspruch genommen. Die Entscheidung wurde aber in allen Fällen zunächst unter Auswahlkriterien wie Qualifikation, Motivation und Teamfähigkeit getroffen. Wenn die Personalentscheidung feststand, wurden Optionen einer Förderung durch die Arbeitsagentur geprüft. Eine Suche nach Förderung und dann nach geeigneten Bewerberinnen fand bisher nicht statt.

Der Geschäftsführer verfolgt generell die Philosophie, sich um Förderung von Innovationen nur da zu bemühen, wo es ihm sinnvoll erscheint. Dabei prüft er die Fördermodalitäten und den Nutzen für das Unternehmen genau. Die Zielsetzung, pekuniäre Förderung zu erhalten oder einen solchen Be-

rater auszuwählen, der mit der Unterstützung von Förderprogrammen winkt, ist eher sekundär. Maßstab bleibt vor allem der Nutzen für das Unternehmen. Den eigentlichen Abwägungsprozess sieht er vor allem als eine Geschäftsführungsaufgabe.

Entscheidungen im Unternehmen

Der Geschäftsführer arbeitet systematisch an der Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Verantwortlichkeiten und Abläufe sind so organisiert, dass für seine strategischen Planungen Freiräume bleiben. Seine Arbeit beschreibt er über den Jahreszeitraum gesehen als ein Drittel Tagesgeschäft, ein Drittel Kundengeschäft und ein Drittel strategische Fragen.

Wichtige Ansprechpartner für die eigene mittel- und langfristige Planung wie auch für die Unterstützung in Projekten sind mindestens das oben skizzierte regionale Netzwerk, ein Unternehmensberater mit langjährigen Kontakten zum Unternehmen sowie ein Technologieexperte der Branche.

Zur Konkretisierung der Planungen und zu deren Umsetzung werden kleinteilige bis maximal drei Monate dauernde Projekte initiiert, die in Teams unterschiedlicher Zusammensetzung aus Geschäftsführung, Vorarbeiterinnen und Beschäftigten abgearbeitet werden. Damit verfolgt der Geschäftsführer eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Das geht bei Investitionsprojekten so weit, dass Mitarbeiter über Messebesuche in die Beurteilung von neuen Maschinen einbezogen werden; die letzte Entscheidung verbleibt allerdings bei der Geschäftsführung.

Im Tagesgeschäft setzt das Unternehmen auf ein klassisches System von Verantwortlichkeiten und Teambesprechungen.

3.3 Zulieferer von Kunststoffteilen

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen produziert Kunststoffteile in extrem divergenten Losgrößen und bedient einen internationalen Kundenkreis in verschiedenen Branchen. Mit einem Dreischichtbetrieb gelingt dem Unternehmen eine hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche. Zugleich kann das Unternehmen auf ein sehr hohes Werkstoff-Know-how zurückgreifen, das durch ein ausgezeichnetes technisches Equipment mit CAD- und Simulationssystemen unterstützt wird.

Der Unternehmensgründer und seine Frau bilden die Geschäftsführung, die Mitarbeiterzahl liegt zwischen 10 bis 20 Mitarbeitenden. Das Unternehmen hat mindestens einen Auszubildenden.

Das Unternehmen ist aktives Mitglied in mindestens zwei regionalen Netzwerken, der Geschäftsführer pflegt enge Kontakte zu einer Fachhochschule und übernimmt dort Lehrtätigkeiten.

Umgang mit Fördersituationen

Der Geschäftsführer bekundete, dass er sich nicht im Klaren darüber sei, woher ein kleines Unternehmen eigentlich Förderung beziehen könne. Die Förderlandschaft sei für ihn nicht transparent, und er hält fest, dass in seinem Unternehmen keine Förderung ankomme.

Er assoziiert Unterstützung in diesem Bereich zunächst mit der Pflichtmitgliedschaft in der IHK, deren Serviceleistungen aus seiner Sicht zu wünschen übrig lassen. Ebenso bestätigen ihn Unverbindlichkeiten und Uneindeutigkeiten im Ausbildungsrahmen und bei der Ausbildungspraxis in der Auffassung einer nicht gelingenden Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kammern.

Das Unternehmen hat bisher noch keine Förderung beantragt, so die erste Reaktion auf eine entsprechend gestellte Frage. Es hat allerdings Erfahrungen in einem Einzelfall mit der Arbeitsagentur gemacht, nämlich mit einem Zuschuss für die Beschäftigung eines Langzeitarbeitslosen bei einer freigegebenen Stelle. Aufschlussreich war der Umgang des Unternehmens mit der Fördersituation: Als von der Seite der Agentur die Fördermodalitäten zu Ungunsten des Unternehmens entscheidend verkürzt werden sollten, verhandelte der Geschäftsführer mit der Agentur in der gleichen Weise wie mit seinen Kunden. Daraus entwickelte sich ein Verhandlungsprozess, der viel Zeit in Anspruch nahm und auf beiden Seiten nicht unerhebliche Personalkapazitäten band. Die formal geprägten Handlungsoptionen der Arbeitsagentur trafen auf das Verhandlungsgeschick eines versierten Geschäftsmannes, hoheitliche Aufgaben und Verwaltung öffentlicher Gelder auf ein auf einen (gegenseitigen) Vorteil orientiertes Handeln. Letztlich setzte sich die Hartnäckigkeit des Geschäftsführers durch.

Im Interview wurde die Diskrepanz zwischen dem Bedarf nach einer guten Kooperation mit einem Know-how-Partner

und negativen Erfahrungen mit Beratern sichtbar. Die bisherigen persönlichen Erfahrungen bestätigen das Bild der Verbreitung von Einstiegswissen, bei konkreten Problemen helfen aber letztlich nur die Anwendungstechniker der Maschinenhersteller und Rohstofflieferanten. In dem Produktionssegment sieht sich der Geschäftsführer mit einem hohen Spezialwissen ausgestattet, sodass die entstehenden Problemstellungen durch eigene Entwicklungsschritte gelöst werden können. Vor diesem Hintergrund kann der Geschäftsführer keinen Sinn in Beratung und damit in einer Förderung sehen.

Trotzdem würde die Geschäftsführung des Unternehmens es begrüßen, „den einen oder anderen Tipp“ bezüglich der Nutzung von Fördermaßnahmen zu bekommen. Insgesamt müssten sowohl die Qualität als auch der Nutzen einer Maßnahme überzeugend sein. Die ideale Maßnahme wäre unbürokratisch, total vereinfacht, nicht zu teuer und ortsnah.

Entscheidungen im Unternehmen

Viele Entscheidungen in dem Unternehmen werden nach der Selbsteinschätzung eher im Team getroffen, Ausnahmen bilden Personalentscheidungen.

Interessant ist, dass der Geschäftsführer von einer Veränderung seiner Entscheidungskultur im Laufe seiner Berufsbiografie berichten kann. In der Gründungsphase hat er seine Entscheidungsfindung wesentlich hierarchischer gestaltet. Nach der Wachstumsphase befürchtet er die Gefahr einer Betriebsblindheit und bevorzugt einen partizipativen Entscheidungsweg, um einen größeren Erfahrungshintergrund zu nutzen.

Der Maßstab, der heute im Unternehmen an eine Entscheidung herangetragen wird, lautet: „Es muss den Jungs und Mädchen was bringen und es muss dem Unternehmen was bringen“. Diese Interessenbalance steht für den Geschäftsführer im Fokus der Weiterentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens.

Dieses Führen durch Aushandeln bezieht inzwischen selbst die Personalentwicklung ein. Dies wurde deutlich an einem Beispiel. Um einen weiteren Ausbilder im Betrieb zur Verfügung zu haben, wurde die Belegschaft angesprochen, wer sich diese Zusatzqualifikation vorstellen könnte. Alles Weitere wurde dann mit den Interessenten verhandelt.

Selbst die Vorbereitung einer Investitionsentscheidung wurde in die Hände eines Teams gelegt. Mit den Worten „Ihr entscheidet selber!“ schickte die Geschäftsführung ein Team auf Messen, damit es sich umfassend informieren und sich eine Meinung darüber bilden konnte, welche Maschine welchen Herstellers am besten geeignet ist. Die Ergebnisse dieser Recherchen und die begründete Meinung wurden der Geschäftsführung, dem Betriebsleiter und dem Produktionsleiter vorgestellt. Diesem Zirkel oblag dann letztendlich die endgültige Entscheidung.

3.4 Bauunternehmen

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen ist auf die Dämmung von Bauten spezialisiert. Markenzeichen sind hohes theoretisches Know-how, ausgefeilte Konzepte für eine Vielzahl unterschiedlicher Dämmsituationen und eigene Dämm Lösungen.

Das Unternehmen bietet neben klassischen Dämmaufträgen ein breites Spektrum von Serviceleistungen von der Analyse bis zur Entwicklung von Lösungen für spezielle Dämmsituationen an. Das Kundenspektrum reicht von der öffentlichen Hand über Privatpersonen bis hin zu Architekten.

Im Unternehmen sind 20 bis 50 Mitarbeiter beschäftigt, die zum Teil in Montagegruppen räumlich verteilt arbeiten. Die Arbeitsaufgaben werden vielfach als einfache Tätigkeiten angesehen, sie erfordern aber durchaus ein hohes Spezialwissen, Eigenständigkeit und Sorgfalt. Ein bis zwei Mitarbeiter leisten die Büroaufgaben.

Das Unternehmen ist Mitglied in mindestens zwei regionalen Netzwerken. Ein Netzwerk mit ca. 100 Mitgliedern zielt auf Arbeitsmarktinnovationen in einer Region. Hier werden in vier Untergliederungen Fragestellungen von Unternehmen und arbeitsmarktpolitischen Akteuren bearbeitet und interne und externe Lösungsansätze diskutiert. Das zweite Netzwerk – ebenfalls mit ca. 100 Mitgliedern – setzt sich für eine Erweiterung der regionalen Energiekompetenz ein und agiert damit in dem zentralen Geschäftsfeld des Unternehmens. Das Netzwerk engagiert sich konkret für die Qualifizierung von Beschäftigten in Unternehmen und im Arbeitsmarkt. Als allgemeine Ziele strebt das Netzwerk die Intensivierung der Anwendung regenerativer Energien, Anstrengungen zur höheren Energieeffizienz und eine entsprechende Kompetenzallokation in der Region an.

Umgang mit Fördersituationen

Der Eigentümer dieses Unternehmens hat Förderung in Form von Fördergeldern für die Neueinstellung von Personal, welches als schwer vermittelbar gilt (z. B. über 50 Jahre, schwer behindert etc.), in Anspruch genommen. Eine Besonderheit in der Personalpolitik des Unternehmens besteht darin, dass das Personal aufgrund des Spezialwissens grundsätzlich durch das Unternehmen selbst qualifiziert werden muss. Die Kenntnisse und Qualifikationen, die die Beschäftigten in diesem Unternehmen benötigen, sind derart spezifischer Natur, dass sie ihm oder ihr eigens für die Anstellung in dem Unternehmen vermittelt werden müssen. Aufgrund dieses Umstandes spielt es für den Eigentümer des Unternehmens – überspitzt formuliert – keine Rolle, ob er einen Fachhochschulabsolventen oder einen Langzeitarbeitslosen einstellt. Qualifizieren muss er sowohl den einen als auch den anderen. Aus dieser besonderen Situation heraus empfiehlt es sich für den Unternehmer geradezu, schwer vermittelbare Arbeitnehmer einzustellen und die ihm in diesem Fall zustehenden Fördergelder zu beanspruchen. Er setzt sich mit der örtlichen Agentur in Verbindung, sobald er Personalbedarf hat. Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit bezeichnet er als sehr gut. Während des Interviews betont der Unternehmer immer wieder, dass er mit dieser Fördersituation und Form von Kooperation sehr gute Erfahrungen gemacht habe.

Weniger positive Erfahrungen hat der Unternehmer mit der Inanspruchnahme der Förderung einer Unternehmensberatung gemacht. Obgleich die dafür anfallenden Kosten nur zur Hälfte durch ihn getragen werden mussten (die andere Hälfte ist gefördert worden), bedauert er den Kontakt mit dieser Fördersituation ausdrücklich. Die Leistung der Unternehmensberatung sei für ihn nicht beurteilbar. Er macht Gebrauch von Vokabeln wie „Schaumschlägerei“ und „Betrügern“, um die vermeintliche Leistung der Unternehmensberatung zu beschreiben. Der Wert der Beratungsleistung ist für den Unternehmer nicht vorhanden. Er betont mit Nachdruck, dass er nie wieder eine Unternehmensberatung beauftragen wird.

Insgesamt vertritt der Unternehmer die Meinung, dass sich Projekte, die durch Fördergelder finanziert werden, vordergründig mit sich selbst beschäftigen. Basierend auf seinen Erfahrungen mit einem der beiden Netzwerke stellt der Unternehmer fest, dass bei keinem geförderten Projekt etwas Greifbares, Handfestes herausgekommen sei. Er

äußert den Verdacht, dass das Geld und die Zeit fast ausschließlich für die Verwaltung der Fördersumme verbraucht würden. Nicht zuletzt aufgrund dieser Erfahrung äußert der Unternehmer folgenden Kommentar: „Es reicht mir inzwischen, was die Förderlandschaft anbelangt.“

Die Frage nach der Beschaffenheit eines idealen Förderinstruments beantwortet der Unternehmer zunächst mit der Feststellung, dass die Szenarien, in welchen er Förderung benötigt hätte, nie auf bestehende Fördersituationen gepasst hätten. In der Konsequenz habe ihn kein Förderinstrument je unterstützt und er habe alles aus „eigener Kraft stemmen müssen“. Er berichtet davon, dass man in der betrieblichen Praxis auf bestimmte Situationen stoße, die gelöst werden müssen. Im Regelfall könne man als Unternehmer benennen, was einem bei der Lösung des Problems fehle. Die Lösung des Problems sei in seinem Fall noch nie förderfähig gewesen. Der Unternehmer träumt von einer Art „Handwerker-Experiment“ als ideales Förderinstrument. Das „Handwerker-Experiment“ soll wie folgt funktionieren: Das Unternehmen wird von einem Kunden mit einem Auftrag betraut, den es nicht mit dem üblichen Know-how erfüllen kann. Für den Unternehmer besteht ein ideales Förderinstrument dann darin, die Personal- und Materialkosten, die während der Experimentierphase, die für die erfolgreiche Erfüllung des Auftrags nötig ist, anfallen, erstattet zu bekommen.

Entscheidungen im Unternehmen

Das Unternehmen ist in selbstständigen Teams organisiert, um die Montageaufgaben vor Ort leisten zu können. Auch die Geschäftsführung ist viel außerhalb des Büros tätig. Im Unternehmen gilt das Leitbild eigenständiger Arbeit.

Der Unternehmer kann allgemeine Fragen zu der Entscheidungsfindung in seinem Betrieb kaum beantworten. Er weist auf die Unterschiedlichkeit der täglich anfallenden, kleinen und großen Entscheidungen hin. Im Allgemeinen werden „Entscheidungen halt getroffen“. Er lerne aus Erfahrungen und lasse diese in seine Entscheidungen einfließen. Darüber hinaus wisse er nichts weiter Berichtenswertes bezüglich seiner Entscheidungspraxis.

3.5 Ingenieurbüro

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen ist seit Jahrzehnten in der Architektur- und Ingenieursplanung sowie mit Planungsleistungen in

speziellen Segmenten tätig. Es bedient ein breites Marktspektrum in der Erstellung von Großobjekten und deren Umbau.

Das Büro beschäftigt 10 bis 20 Mitarbeiter.

Umgang mit Fördersituationen

Im Umgang mit Fördersituationen weist der Geschäftsführer darauf hin, dass insbesondere von der Berufskammer sehr viele Themen angeboten werden, die im Hinblick auf eine strategische Entwicklung wichtig seien. Bei für das Unternehmen wichtigen Themen habe er sich durchaus informiert. Es sei aber nicht zu einem geförderten Projekt gekommen.

Eine Fördersituation war ihm präsent. So wurde bei einer Teambesprechung eine Einigung darüber erzielt, dass für einen großen Teil der Mitarbeiter eine Weiterbildung in einer bestimmten Software wichtig sei. Das Unternehmen habe hierzu eine Reihe von Angeboten eingeholt. Einer der Anbieter warb mit der Förderung über einen Bildungsscheck. Für das Unternehmen war dies durchaus attraktiv, da so der Kreis der qualifizierten Mitarbeiter vergrößert werden konnte.

Allerdings gestaltete sich das Antragsverfahren aufwendig. Nach der Antragsstellung stellte sich heraus, dass für einen Teil der Mitarbeiter der Bildungsscheck nicht eingesetzt werden konnte, da sie im Rahmen einer durch die Berufskammer vorgeschriebenen Weiterbildung bereits über ein zu hohes Weiterbildungskontingent verfügten. Letztlich musste das Unternehmen die Kosten mit einer Ausnahme in Eigenregie übernehmen.

Der Geschäftsführer äußerte den Wunsch, tatsächlich mehr Optionen zur Förderung der Qualifizierung für die Beschäftigten zu entwickeln. So müssen die Mitarbeiter sich auf laufende Updates insbesondere bei CAD-Programmen einrichten. Das Unternehmen hat hierfür die notwendige Qualifizierung gewährleistet. Dem Unternehmen sei es aber nicht möglich, für den bestehenden Mitarbeiterstamm Qualifizierungen in neuen Programmen wie 3D-Simulationen vollständig zu übernehmen. Hier wäre eine (Teil-)Förderung hilfreich.

Entscheidungen im Unternehmen

Das Unternehmen ist auf selbstständiges Arbeiten ausgerichtet. Die Projekte werden von einzelnen Mitarbeitern oder in Kleinteams geleistet. Angesichts der Komplexität

und der Informationsdichte der einzelnen Projekte unterliegen die Mitarbeiter einer hohen Eigenverantwortlichkeit. Wichtige Aspekte werden in Teambesprechungen vorgebracht.

Im Unternehmen besteht eine hohe Kommunikationsintensität. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter erfährt so eine gewisse Entlastung, indem der kollegiale Austausch ein wichtiges Element für die Beschäftigten bildet. Wichtige Entscheidungen werden mit dem Geschäftsführer abgestimmt.

Strategische Entscheidungen werden von der Geschäftsführung für die Gesellschafterversammlung aufbereitet und dort erörtert. Hier erfolgen dann die zentralen Weichenstellungen für das Unternehmen.

4. Fazit der Fallbeispiele und Forschungsbedarf

Die hier vorgestellten Fallbeispiele zeigen in ihrer Zusammenstellung recht unterschiedliche Facetten des Umgangs mit Förderung. Aus der explorativ angelegten Untersuchung können keine Generalaussagen über KMU in Deutschland abgeleitet werden.

Diese Vielfalt in der KMU-Landschaft macht es also kaum möglich, für 97 % der deutschen Unternehmen Aussagen zu treffen und die Blackbox „Entscheidungsfindung in KMU“ auszuleuchten. So gesehen war unsere ursprüngliche Absicht, diese Blackbox mit einem Grundmodell von Entscheidungsfindung zu erhellen, für den vorhandenen Ressourcenrahmen zu anspruchsvoll. Die Gründe liegen nicht nur in der Masse und Vielfalt, sondern auch in der Komplexität der Untersuchungskategorie Entscheidungsfindung. Wichtig für die Fallstudien war die Eingrenzung der Fragestellung auf den Umgang mit Fördersituationen.

Die Vielfalt und die Vielzahl von KMU lassen die Schlussfolgerung zu, dass eine breitenwirksame Anwendung von Förderinstrumenten eine gewisse Offenheit haben muss, um den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden. Dies erklärt, dass sich in der Praxis eine Reihe von Instrumenten wiederfindet.

An allen Fallbeispielen hat uns das Bemühen um eine beteiligungsorientierte Unternehmensführung erstaunt. Dies

mag an unseren Zugängen über verschiedene Netzwerke liegen, da die Chance auf eine partizipative Unternehmensführung bei in Netzwerken organisierten Unternehmen der Erwartung nach höher liegt. Es wäre aber eine spannende Forschungsfrage, dies näher zu untersuchen und zu überprüfen, ob und in welchem Maße sich die Führungskultur verschoben hat und ob die jetzige Generation der Inhaber und Geschäftsführer hier andere Zielsetzungen hat.

Bei unserer Literaturrecherche sind wir auf keine Alternative zur viel zitierten Studie von Kotthoff und Reindl gestoßen, deren Fallstudien in den Jahren 1988/89 durchgeführt wurden. Die soziale Welt in KMU ist sonst nirgendwo so konsistent beschrieben. Die vorgelegte Typisierung mag zwar von der Wortwahl vom damaligen Zeitgeist geprägt sein, ihre Beschreibung ist aber der einzige uns bekannte, auf eine breite empirische Basis gestützte sozialwissenschaftliche Versuch, die Vielfalt in KMU durch eine Typisierung handhabbar zu machen. Würden diese Typen (oder vergleichbare) heute noch bestehen, wäre dies durchaus hilfreich für den Anschluss von Fragestellungen wie die Frage nach einer Weiterentwicklung von Förderinstrumenten.

Eine Neuauflage der Untersuchung, die vor der deutschen Wiedervereinigung durchgeführt wurde, ließe sich durchaus mit einem vergleichbaren Design durchführen, so etwa in Fokussierung auf ausgewählte Branchen. Hier bestände zumindest für einige Branchen die Chance auf einen Vergleich mit der ursprünglichen Studie. Eine große Zahl von Fallstudien würde es erlauben, eine neue Typisierung zu erarbeiten, die die heutige soziale Welt der betrieblichen Realität beschreibt. Es stellt sich die Frage, wie sich die heutige, durch Individualisierung geprägte Gesellschaft auf eine derartige Typisierung auswirken würde. Diese Forschungsfragestellung bietet auch Anschlussmöglichkeiten zu Konzepten einer Stakeholder-Orientierung oder der Ausrichtung einer Corporate Social Responsibility. An das heutige Repertoire von Forschungsinstrumenten wie Online- oder Omnibusbefragungen ließe sich durchaus eine breite Erhebung anschließen, die einen Überblick über die Verteilung verschiedener Typen geben könnte.

Aus den Fallbeispielen wollen wir die Anregung des „Handwerker Experiments“ hervorheben. Wie könnte es möglich sein, auch Handwerkern in ihrer Arbeitsdomäne wirksamer kleine Innovationen zu ermöglichen, die vor allem auf die Lösung konkreter, praktischer Fragen zielen? Welche Ressourcen würden Handwerker benötigen, um einen Freiraum

für Experimente zu erhalten? Wären hierzu eher finanzielle oder eher wissensbasierte Ressourcen notwendig?

Ein weiterer Aspekt ist die Bedeutung von Netzwerken in der Entscheidungsfindung von KMU. Auch in einem unserer Beispiele wird der innovationsförderliche Charakter von Netzwerken betont. Förderinstrumente sollten gerade diesen Charakter verstärkt aufgreifen und nicht nur gezielt Netzwerke bewerben, sondern sie auch als Premiumpartner mit einer gewichtigeren Rolle ausstatten. Überlegungen zu sinnvollen Akteurskonstellationen und zum Zusammenwirken von Instanzen der Politik, Wirtschaft und Verbänden finden sich im Beitrag von Loose/Schultze in diesem Reader.

5. Quellenverzeichnis

5.1 Literatur

- **Hamer, E. (1987):** Das Mittelständische Unternehmen; Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen. Stuttgart: Horst Poller Verlag.
- **Kirner, E./Som, O./Dreher, C./Wiesenmaier, V. (2006):** Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Karlsruhe: Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA).
- **Kotthoff, H./Reindel, J. (1990):** Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- **Martin, Albert (Hrsg.) (2006):** Managementstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Stand der theoretischen und empirischen Forschung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- **Mendius, H. G./Sengenberger, W./Weimer, S. (1987):** Arbeitskräfteproblem und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens; Bd. 82. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag.
- **Wassermann, W. (1988):** Arbeit, Gesundheit und neue Technik in Klein- und Mittelbetrieben: Struktur- und Handlungsprobleme der betrieblichen Interessenvertretung. Dortmund: Werkstattbericht Nr. 34.

5.2 Internetquellen

- **Breisig (2006):** Organisation. Abgerufen am 21.10.2011: http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe_organisation.pdf

- **Europäische Kommission (2006):** Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Abgerufen am 21.10.2011: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf
- **IfM (2011):** KMU-Definition des IfM Bonn. Abgerufen am 21.10.2011: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>
- **KMU-Innostrat.** Projekt-Homepage. Abgerufen am 21.10.2011: <http://www.kmu-innostrat.de>

5.3 Weiterführende Literatur

- **Aderhold, J./John, R. (2005):** Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- **Ariely, D. (2008):** Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. München: Droemer Verlag.
- **Bouncken, R. B./Joachims, T./Küsters, E. A. (Hrsg.) (2008):** Steuerung versus Emergenz: Entwicklung und Wachstum von Unternehmen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Egbert Kahle. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Bartscher, T. (1997):** Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverwendung bei der Entscheidungsfindung. München: Rainer Hampp Verlag.
- **Fichter, K./Beucker, S. (2008):** Innovation Communities. Promotorennetzwerke als Erfolgsfaktor bei radikalen Innovationen. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- **Fromm, C./Pröll, U. (2000):** Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb – Präventive Potenziale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt und Möglichkeiten ihres systematischen Ausbaus. Dortmund.
- **Fueglistaller, U./Müller, C./Volery, T. (2008):** Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janz, J./Widmaier, B. (1991):** Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Schriften des Institut Arbeit und Technik. Opladen: Leske und Budrich.
- **KfW Bankengruppe (2008):** Der KfW Kompass. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- **Loose, A./Sydow, J. (1997):** Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. Strukturierungstheoretische Betrachtungen.
- **Martin, A./Behrends, T. (1999):** Die innovative Organisation aus kulturtheoretischer Sicht. Lüneburg: Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (2005):** Das strategische Entscheidungsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 30. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (1995):** Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 1. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (1996):** Die empirische Forschung kollektiver Entscheidungsprozesse. Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 4. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (2005):** System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 31. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Merz, J./Schulte, R. (Hrsg.) (2008):** Neue Ansätze der Mittelstandsforschung. Berlin: LIT Verlag.
- **Meyer, J.-A. (Hrsg.) (2007):** Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln: Josef Eul Verlag.
- **Moldaschl, M. (2006):** Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Managementforschung 16. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Scherer, A. G./Kaufmann, I. M./Patzner, M. (Hrsg.) (2009):** Methoden in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Schimank, U. (2005):** Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag.
- **Schreyögg, G./Sydow, J. (2003):** Strategieprozesse und Pfade. Managementforschung 13. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- **Thaler, Richard H./Sunstein, Cass R. (2009):** Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Berlin: Econ