

Dierkes, Meinolf

Book — Digitized Version

Der Beitrag des französischen Mittelstandes zum wirtschaftlichen Wachstum

Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, No. 39

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1969) : Der Beitrag des französischen Mittelstandes zum wirtschaftlichen Wachstum, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, No. 39, Westdeutscher Verlag, Köln ; Opladen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112656>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

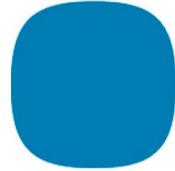
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

ABHANDLUNGEN ZUR MITTELSTANDSFORSCHUNG
HERAUSGEGEBEN VOM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG

ABHANDLUNGEN ZUR MITTELSTANDSFORSCHUNG
HERAUSGEGEBEN VOM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG

Nr. 39

Der Beitrag
des französischen Mittelstandes
zum wirtschaftlichen Wachstum

In die Schriftenreihe aufgenommen von
Professor Dr. Dr. h. c. Günter Schmölders
Direktor der Finanzwirtschaftlichen Abteilung
des Instituts für Mittelstandsforschung, Köln

Der Beitrag
des französischen Mittelstandes
zum wirtschaftlichen Wachstum

von

Meinolf Dierkes



WESTDEUTSCHER VERLAG · KÖLN UND OPLADEN

1969

Die Schriftenreihe enthält außer eigenen Veröffentlichungen des Instituts auch namentlich gezeichnete Abhandlungen,
die als wissenschaftliche Arbeiten inhaltlich von ihren Verfassern vertreten werden.

Verlags-Nr. 033538

© 1969 by Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen

Gesamtherstellung: Fischer Bronowski, Köln

Printed in Germany

Geleitwort

Im Zuge der allgemeinen Wachstumsorientierung der heutigen Wirtschaftspolitik ist die staatliche Mittelstandspolitik stärker als je zuvor darauf ausgerichtet, die Anpassung der kleinen und mittleren Betriebe an die technische und ökonomische Dynamik der rasch fortschreitenden Wirtschaft zu unterstützen. Der Erfolg dieser Politik hängt in besonderem Maße davon ab, daß ihre Träger über hinreichende Informationen darüber verfügen, in welchem Umfang mittelständische Betriebe zum Wachstum der Volkswirtschaft beitragen und welche Faktoren das Ausmaß dieses Beitrages hemmend oder fördernd beeinflussen können.

Die Aufgabe unserer Untersuchung war es, derartige Informationen als Grundlagen für eine effiziente wachstumsorientierte Mittelstandspolitik zu liefern; gleichzeitig sollten unsere Kenntnisse über die französische Wirtschaft, dem bedeutendsten Handelspartner der Bundesrepublik Deutschland unter den EWG-Staaten, in wichtigen Punkten erweitert werden. Die Untersuchung begnügt sich dabei nicht mit einer theoretischen Analyse des Zusammenhanges zwischen dem Unternehmerverhalten im mittelständischen Bereich und dem Wirtschaftswachstum, sondern liefert darüber hinaus auf der Basis einer eigenen Erhebung in rund 500 mittelständischen Unternehmungen Frankreichs umfangreiches empirisches Material, das durch Sekundäranalysen von Untersuchungen vergleichbarer Betriebe der Bundesrepublik Deutschland ergänzt wird.

Theoretische Grundlage dieser Untersuchung ist ein in unserer Kölner *Forschungsstelle für empirische Soziolökonomik* entwickeltes verhaltenstheoretisches Konzept des Wirtschaftswachstums¹, das hier zum erstenmal für eine empirische Analyse des Unternehmerverhaltens verwendet wird. Das Ergebnis ist ein detailliertes Bild vom Stand der Rationalisierungsbestrebungen der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs, ihren Expansionsbemühungen sowie ihrer Anpassungsfähigkeit an die Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft; soweit Vergleichs-

¹ Vgl. G. Schmolders, Der Beitrag der Verhaltensforschung zur Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, in: N. Kloten et al. (ed.), Systeme und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Erwin von Beckerath zum 75. Geburtstag, Tübingen 1964, S. 363 ff., und B. Biervert und M. Dierkes, Ein Modellentwurf für Empiriker — Antithesen zur neoklassischen Theorie, in: DER VOLKSWIRT, 22. Jg. 1968, Nr. 23, S. 32 bis 35.

material zur Verfügung stand, stellt die Studie diese französischen Verhältnisse dem Bemühen der deutschen Klein- und Mittelbetriebe nach Rationalisierung und Expansion gegenüber. Es zeigt sich dabei, wie groß die noch nicht genutzten Chancen echter Rationalisierung in den mittelständischen Unternehmungen beider Länder sind und wie wenig bisher das Hineinwachsen der Betriebe in den größeren europäischen Markt gefördert wird. Gleichzeitig wird sichtbar, welche unternehmerischen Maßnahmen und Verhaltensweisen als besonders bedeutsam angesehen werden müssen, wenn man von den mittelständischen Betrieben auch in Zukunft einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung erwartet. Die Arbeit bemüht sich darum, bei der Erklärung des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum nicht auf der Ebene des unternehmerischen Verhaltens stehen zu bleiben, sondern auch auf jene soziologischen und sozialpsychologischen Faktoren im Persönlichkeitsbild des Unternehmers hinzuweisen, die Fortschrittlichkeit oder Rückständigkeit des mittelständischen Unternehmens in besonderem Maße bestimmen.

Die Untersuchung wurde mit dankenswerter finanzieller Unterstützung des *Ministers für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen* in unserer *Kölner Forschungsstelle für empirische Soziolökonomik* durchgeführt. Wie alle bisherigen Forschungsprojekte profitierte auch sie von den Ideen und Hilfen sämtlicher Mitarbeiter; Dank und Anerkennung gebührt daher nicht nur dem Bearbeiter, Dipl.-Kfm. Meinolf Dierkes, der die Untersuchung durchführte und den Bericht verfaßte, sondern auch Prof. Dr. Burkhard Strümpel, der dem Verfasser mit vielen Ratschlägen und Hilfen zur Seite stand, sowie den Mitarbeitern Hans-Jürgen Foertsch und Klaus Novy, die dazu beitrugen, das umfangreiche empirische Material zu bewältigen. Mein Dank gilt darüber hinaus auch Herrn Dipl.-Mathematiker Dr. August Walzel, der im Rechenzentrum der Universität zu Köln die mathematisch-statistischen Berechnungen betreute.

G. Schmolders

Inhaltsverzeichnis

Grundlegender Teil

1. Die Aufgabenstellung der Untersuchung	11
2. Das theoretische Fundament	16
3. Der Aufbau der Untersuchung	24

1. Kapitel: Das mittelständische Unternehmen in der französischen Wirtschaft.....	33
--	----

1.1 Die zentrale Stellung der mittelständischen Wirtschaft	34
1.1.1 Die Zahl der mittelständischen Betriebe und ihre Entwicklung	34
1.1.2 Die Zahl der Beschäftigten im mittelständischen Bereich und ihre Entwicklung	37
1.1.3 Die Bedeutung der mittelständischen Betriebe in den einzelnen Wirtschaftsbereichen	41

1.2 Die Struktur der mittelständischen Betriebe	47
1.2.1 Durchschnittliche Betriebsgröße	47
1.2.2 Rechtsformen	49
1.2.3 Standort	51

1.3 Die mittelständischen Unternehmen und die staatliche Wirtschafts- politik	52
--	----

1.4 Zusammenfassung	54
---------------------------	----

2. Kapitel: Die Persönlichkeit und Einstellungen des Unternehmers als Kom- ponenten des Wachstumsbeitrages der Klein- und Mittelbetriebe	57
---	----

2.1 Das Bild des französischen mittelständischen Unternehmers	59
2.1.1 Grundlegende Daten	59
2.1.1.1 Alter	59
2.1.1.2 Geschlecht	62
2.1.1.3 Ausbildung und Fortbildungstreben	64

2.1.1.4	Selbstgründung versus Familientradition	71
2.1.2	Einstellung zur Unternehmeraufgabe	74
2.1.2.1	Bedeutung der Selbständigkeit	74
2.1.2.2	Berufsziele	81
2.1.2.3	Berufszufriedenheit	87
2.1.3	Dynamik und Zukunftsbezogenheit des Denkens	89
2.1.3.1	Bereitschaft zur Übernahme des technischen Fortschritts	90
2.1.3.2	Bereitschaft zur Lösung von Nicht-Routine-Aufgaben ..	94
2.1.3.3	Einstellung zum Wettbewerb	96
2.1.3.4	Bereitschaft zur Mehrarbeit	101
2.1.3.5	Planungshorizont	104
2.1.3.6	Pensionierungsstreben und Altersversorgung	105
2.1.3.7	Das Problem der Nachfolge	109
2.2	Die für den Wachstumsbeitrag bedeutenden Faktoren	113
2.2.1	Die grundlegenden Faktoren: Ausbildung, Fortbildung, Auf- geschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt	114
2.2.2	Der modifizierende Haupteinflußfaktor: Alter des Unternehmers	117
2.2.3	Die Interdependenz aller Einflußfaktoren	120
2.3	Zusammenfassung	135
3.	Kapitel: Das Streben nach höherer Produktivität in den mittelständischen Unternehmen	139
3.1	Das Streben nach rationaler Betriebsführung	140
3.1.1	In der Beschaffung	140
3.1.2	In der Lagerhaltung	143
3.1.3	In der Produktion	147
3.1.3.1	Materialwirtschaft	147
3.1.3.2	Maschinelle Ausstattung	150
3.1.3.3	Arbeitsbereich	156
3.1.4	In der Sortimentspolitik	158

3.1.5	Im Leitungs- und Verwaltungsbereich	167
3.1.5.1	Planung	167
3.1.5.2	Organisation	172
3.1.5.3	Investitionsverhalten	174
3.1.5.4	Ausstattung der Verwaltung	177
3.1.6	Im Personal- und Sozialwesen	183
3.1.7	Sonderfragen der Handelsbetriebe	193
3.2	Die Inanspruchnahme externer Hilfen	204
3.2.1	Rationale Betriebsführung durch Beratung	208
3.2.1.1	Steuerberater	208
3.2.1.2	Finanzberater	210
3.2.1.3	Werbe- oder Vertriebsberater	212
3.2.1.4	Berater für den technisch-ökonomischen Bereich	213
3.2.1.5	Organisationsberater für die Verwaltung	215
3.2.1.6	Unternehmensberater	216
3.2.2	Produktivitätssteigerung durch Kooperation	218
3.2.2.1	Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsfachverband	219
3.2.2.2	Gemeinsame Werbung oder Marktforschung	220
3.2.2.3	Gemeinsamer Einkauf oder Verkauf	221
3.2.2.4	Gemeinsamer Betriebsvergleich	223
3.2.2.5	Absprachen über Sortiment und Produktionsprogramm sowie „des accords commerciaux“	225
3.2.2.6	Fusion	228
3.3	Zusammenfassung	230
4.	Kapitel: Das Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmen	243
4.1	Marktforschung und Produktentwicklung als Grundlagen	244
4.2	Das Streben nach Umsatzwachstum	249
4.2.1	Umsatzwachstum durch Ausdehnung des Absatzgebietes	250
4.2.2	Umsatzwachstum durch Diversifikation	254

4.2.2.1 In der Industrie	254
4.2.2.2 Im Handel	256
4.3 Das Streben nach Kapazitätswachstum	258
4.3.1 Bereitschaft zum Ausbau des Betriebes	259
4.3.2 Finanzierung des Kapazitätswachstums	262
4.4 Zusammenfassung	271
5. Kapitel: Die Anpassung an strukturelle Veränderungen	275
5.1 Marktforschung und Produktentwicklung als Grundlagen für die strukturelle Beweglichkeit	276
5.2 Strukturelle Beweglichkeit durch Diversifikation	277
5.3 Bereitschaft zum Standortwechsel	277
5.4 Der Einfluß steuerlicher Incentives im mittelständischen Bereich	282
5.5 Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit	286
5.6 Zusammenfassung	288
Abschließende Betrachtung	291
1. Zusammenfassung der Ergebnisse	291
2. Ansatzpunkte für die staatliche Mittelstandspolitik	299
Literaturverzeichnis	305
Anhang I: Die Stichprobe der Untersuchung	314
Anhang II: Das Auspik-Verfahren	322
Anhang III: Tabellenteil	326

Grundlegender Teil

„Le progrès économique d'une nation, c'est avant tout le résultat du fait que la plupart des entreprises y sont bien gérées.“

O. Gélihier, *Morale de l'entreprise et destin de la nation.*

1. Die Aufgabenstellung der Untersuchung:

Die Mittelstandsfrage als Problem der Anpassung der kleinen und mittleren Betriebsgrößen an die ökonomischen und technischen Gegebenheiten der dynamischen Wirtschaft.

Die Probleme des gewerblichen Mittelstandes wurden bislang in erster Linie unter den Gesichtspunkten der Eigentums-, Standes- und Wettbewerbspolitik behandelt. Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung, vor allem der Bedeutung des mittelständischen Sektors für diesen Prozeß, standen hierbei — wenn sie überhaupt angeschnitten wurden — meist nur am Rande der Betrachtungen. Sie besaßen darüber hinaus lediglich hypothetischen Charakter, da noch keine empirischen Untersuchungen zu diesem Problembereich durchgeführt wurden.

Die starke Wachstumsorientierung der heutigen Wirtschaftspolitik, die ihre Entscheidungen in großem Umfang dem Ziel unterordnet, „den wirtschaftlichen Gesamtertrag und damit den Wohlstand der Bevölkerung zu verbessern“¹, erfordert es jedoch, daß die bisherige Mittelstandspolitik, die in ihrer Aufgabenstellung weitgehend auf die Erhaltung des historisch vorgefundenen mittelständischen Sektors ausgerichtet ist, ein neues Leitbild erhält. Wenn die Mehrzahl der übrigen Sektoren der Wirtschaftspolitik an wachstumspolitischen Zielen ausgerichtet wird, muß auch die Mittelstandspolitik sich dieser Maxime beugen². Sie hat daher — abgeleitet aus der Zielvorstellung „wirtschaftliches Wachstum“ — die Aufgabe, den mittelständischen Bereich aus den Naturschutzparks, die durch standespolitische Interessen und durch eine eng aufgefaßte wettbewerbspolitische Vorstellung von der Konkurrenz der vielen Kleinen gepflegt wurden, herauszuführen und optimal den

¹ G. Kienbaum, Das größte Industrieland verändert sein Gesicht, in: Nordrhein-Westfalen — Ein Wirtschaftsraum im Wandel, Beiheft zu Nr. 23 des Volkswirt vom 10. 6. 1966, S. 7.

² Vgl. G. Kienbaum, Das größte Industrieland verändert sein Gesicht, a.a.O., S. 9.

Anforderungen des ständigen Strukturwandels einer wachsenden Wirtschaft anzupassen³. Das traditionelle Mittelstandsproblem ist somit unter wachstumspolitischer Zielsetzung umzuformulieren in „die Frage nach der Anpassungsfähigkeit der kleinen und mittleren Betriebsgrößen an die ökonomischen und technischen Gegebenheiten der dynamischen Wirtschaft“⁴. Anpassungsfähigkeit soll hier jedoch nicht verstanden werden als rein passive Reaktion auf Veränderungen, die von außen an das mittelständische Unternehmen⁵ herangetragen werden, sondern in erster Linie als aktive Unternehmenspolitik zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und der mit ihr eng verbundenen Strukturwandlungen. Sie beinhaltet damit für die Unternehmer „die Bereitschaft, den technischen Fortschritt zu nutzen und dem wachstumsbedingten Wandel in der Nachfragestruktur — sei es durch Umstellung oder Verzicht — vorzugreifen oder wenigstens zu entsprechen“⁶.

Sind die mittelständischen Unternehmungen in der Lage, diese ihre Aufgaben in einer wachsenden Wirtschaft wahrzunehmen?

Die vorhandene allgemein volkswirtschaftliche und mittelstandspolitische Literatur liefert als Antwort auf diese Fragestellung zwei sich gegenüberstehende Hypothesen. Die eine Richtung sieht den gewerblichen Mittelstand in erster Linie als historische Erscheinung einer in den hochentwickelten Volkswirtschaften allmählich auslaufenden Wirtschaftsstufe, die — in Tradition und Konservatismus erstarrt — keine Bedeutung mehr für den Wachstumsprozeß dieser Volkswirtschaften hat. Sie beachtet daher als Träger wirtschaftlicher Entwicklung allein die Groß- und Mammutunternehmungen⁷. Die andere Richtung versucht zu zeigen, daß auch das Wachstum einer hochindustrialisierten Wirtschaft noch wesentlich von den mittelständischen Unternehmungen mit getragen wird und daß vor allem die Erfüllung der für die mittelständischen Betriebe charakteristischen „Wendigkeitsfunktion“⁸ durch diese Unternehmungen in großem Umfang dazu beiträgt, die mit dem gesamtwirtschaftlichen Wachstumsprozeß verbundenen Umstellungen ohne große Friktionen bewältigen zu können. Darüber hinaus ist sie bestrebt, anhand von Beispielen und mit Hilfe von Plausibilitätsargumenten nachzuweisen,

³ Vgl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Stabilisierung ohne Stagnation, Jahresgutachten 1965/66, Stuttgart und Mainz 1965, S. 125.

⁴ *Ch. Watrin*, Die Mittelstandsfrage als Anpassungsproblem, in: *Wirtschaftspolitische Chronik*, Institut für Wirtschaftspolitik, Köln, 2/1956, S. 62.

⁵ Die Begriffe Unternehmung, Unternehmen und Betrieb werden im folgenden synonym verwendet; zur Definition des mittelständischen Unternehmens vgl. Seite 25.

⁶ *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Stabilisierung ohne Stagnation, a.a.O., S. 125.

⁷ Vgl. als Beispiel für viele andere *J. K. Galbraith*, Die moderne Industriegesellschaft, München 1967, S. 21 f.

⁸ Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, Köln und Opladen 1963, S. 19.

daß die heutigen mittelständischen Unternehmungen diese Anforderungen in großem Umfang erfüllen⁹.

Die staatliche Wirtschaftspolitik kann sich jedoch, wenn sie ihre mittelstandspolitischen Aufgaben unter der Zielsetzung des wirtschaftlichen Wachstums formuliert, nicht mit der schlichten Übernahme einer dieser beiden Hypothesen zufrieden geben. Solange noch der überwiegende Teil der Unternehmungen als mittelständig anzusehen ist, solange noch ein erheblicher Teil der arbeitenden Bevölkerung in Klein- und Mittelbetrieben tätig ist und solange noch ein bedeutender Anteil des Sozialproduktes von diesen Unternehmungen erstellt wird, muß sie sich vielmehr — losgelöst von der Frage, ob die mittelständischen Betriebe auf lange Sicht unbedeutend für den Wachstumsprozeß sein werden oder ob sie auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten können — der Aufgabe stellen, den Beitrag dieser Unternehmungen zur wirtschaftlichen Entwicklung soweit wie möglich zu fördern; denn die volkswirtschaftliche Bedeutung des gewerblichen Mittelstandes ist in den meisten Ländern so groß, daß hier auch geringe Verbesserungen einen gesamtwirtschaftlichen Fortschritt bewirken können¹⁰.

Voraussetzung für eine derartige Förderung des Mittelstandes ist jedoch die Kenntnis darüber, in welchem Umfang die vorhandenen mittelständischen Betriebe zum Wachstum der Volkswirtschaft beitragen, welche Faktoren diesen Wachstumsbeitrag bestimmen, welche hemmenden oder fördernden Einflüsse vorhanden sind und schließlich, an welchen Punkten der Hebel staatlicher Wirtschaftspolitik zur Förderung des Wachstumsbeitrages dieser Betriebe unter dem Gesichtspunkt der Effizienz am besten anzusetzen ist.

Diese Fragen sollen in der vorliegenden Untersuchung eine Antwort finden; eine Antwort, die sich in erster Linie auf die Besonderheiten der französischen mittelständischen Wirtschaft bezieht, die aber darüber hinaus wesentliche Anhaltspunkte auch für eine wachstumsorientierte Mittelstandspolitik in Deutschland liefert. Im einzelnen will diese Untersuchung mit der Beantwortung des genannten, den Zusammenhang mittelständische Unternehmung — Wirtschaftswachstum charakterisierenden Fragenkomplexes folgende vier Aufgaben erfüllen:

1. die Kenntnisse über die französische Wirtschaft und den für sie bedeutenden mittelständischen Sektor erweitern und vor allem eine Fülle von ungeprüften Hypothesen und Vorurteilen, die über die französische Unternehmerschaft bestehen, einer kritischen empirischen Überprüfung unterziehen;

⁹ Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, a.a.O., S. 271; ebenso *K. Albrecht*, Dem Mittelstand eine Chance, Frankfurt 1959, S. 16, und *A. F. Utz*, Die Bedeutung des mittelständischen Unternehmers in der heutigen Wirtschaft, Stuttgart 1968.

¹⁰ Vgl. *G. Kienbaum*, Das größte Industrieland verändert sein Gesicht, a.a.O., S. 10.

2. über die Klärung der speziellen Situation des französischen Mittelstandes hinaus aufzeigen, in welchen Bereichen die mittelständischen Unternehmungen unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Entwicklung noch als rückständig angesehen werden müssen und wo im Gegensatz dazu die Aktionen dieser Unternehmungen ausgesprochen wachstumsfördernd genannt werden können;
3. anhand der französischen mittelständischen Wirtschaft die Effizienz der Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen, von denen allgemein angenommen wird, daß sie die Leistungsfähigkeit des Klein- und Mittelbetriebes und damit letztlich auch seinen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Entwicklung erhöhen, einer empirischen Überprüfung unterziehen und
4. durch eine möglichst weitgehende Einbeziehung entsprechender Ergebnisse aus dem mittelständischen Bereich der Bundesrepublik Deutschland¹¹ einen Vergleich der Leistungsfähigkeit und Fortschrittlichkeit der mittelständischen Unternehmungen beider Länder vornehmen und damit auch Grundlagen für eine Prognose ihrer Entwicklung im Gemeinsamen Markt liefern.

Welche Gründe sprechen hierbei für eine Beschäftigung gerade mit der französischen mittelständischen Wirtschaft? Welche Bedeutung haben diese Ergebnisse für die deutsche Wirtschaftspolitik?

Alle vier Bereiche, vor allem aber die Kenntnis der Situation des französischen Mittelstandes unter der Fragestellung einer weiteren wirtschaftlichen Entwicklung wie auch die vergleichende Beurteilung des mittelständischen Sektors in beiden Volkswirtschaften sind von wesentlicher Bedeutung nicht nur für die französische Wirtschaftspolitik, sondern auch für die wirtschafts- und speziell mittelstandspolitischen Entscheidungen in der Bundesrepublik und ihren einzelnen Ländern.

Die allmähliche Vollendung eines einheitlichen Wirtschaftsraumes für die Staaten des Gemeinsamen Marktes, die ihren sichtbaren Ausdruck in dem Abbau der noch bestehenden Zölle am 1. 7. 1968 fand, bewirkt eine immer enger werdende Verflechtung auch der Wirtschaftspolitik dieser Länder. Eine auf die Förderung des Wirtschaftswachstums in der Bundesrepublik ausgerichtete Politik kann sich daher nicht mit den wachstumsrelevanten Größen ihres nationalen Wirtschaftsraumes und deren Veränderungen allein befassen, sondern muß auch das Verhalten der Wirtschaftssubjekte in den anderen Ländern der Gemeinschaft immer stärker in ihre Überlegungen mit einbeziehen¹². Für eine alle Sektoren der Volkswirtschaft er-

¹¹ Es war nicht möglich, auch andere Länder der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft in diesen Vergleich mit einzubeziehen, da hier bisher keine derartigen Untersuchungen durchgeführt wurden. Auch für die BRD konnten nur Teilaspekte durch eine Zusammenfassung vorhandener empirischer Untersuchungen gewonnen werden.

¹² Vgl. hierzu auch die Vorgehensweise des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der in immer größerem Umfang diesen Aspekt berücksichtigt. Vgl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Expansion und Stabilität, Jahresgutachten 1966/67, Stuttgart und Mainz 1966, S. 10 ff.

fassende Wachstumsprognose und -politik in der Bundesrepublik Deutschland ist es daher wichtig zu wissen, welchen Beitrag die einzelnen Wirtschaftsbereiche anderer EWG-Staaten zum wirtschaftlichen Wachstum leisten, wie sich dieser Wachstumsbeitrag verändert und welche Ergebnisse die dort eingesetzten wachstumspolitischen Instrumente zeigen. Ein verhältnismäßig großes Gewicht muß in diesen Überlegungen der französischen Wirtschaft als größtem Handelspartner Deutschlands unter den EWG-Staaten¹³ beigemessen werden. Eine sektorale Betrachtung der Komponenten des Wachstums der französischen Wirtschaft, ihrer weiteren Entwicklung und ihrer Modifikation durch den Einfluß staatlicher Eingriffe erfordert jedoch eine intensive Beschäftigung mit den Fragen der mittelständischen Unternehmungen und deren Beitrag zur weiteren Entwicklung dieses Landes, denn wie nur in wenigen anderen Volkswirtschaften hat gerade in Frankreich der mittelständische Bereich noch einen wesentlichen Anteil an der Erstellung des gesamten Sozialproduktes¹⁴. Stagnation des Wachstumsbeitrages dieser Unternehmungen oder auch eine dynamische Entwicklung des mittelständischen Sektors in Frankreich müssen daher als Randbedingungen einer umfassenden, realistischen und effizienten Wachstumspolitik in der Bundesrepublik Deutschland berücksichtigt werden.

Hinzu kommt, daß die steigende Integration der Märkte durch die schon vollzogene Beseitigung der Zollschränken sowie durch den noch zu erwartenden vollständigen Abbau der administrativen Handelshemmnisse und der steuerlichen Wettbewerbsverzerrungen die Konkurrenzbeziehungen auch zwischen den mittelständischen Betrieben des Gemeinsamen Marktes verstärkt. Die mit der Mittelstandsförderung in der Bundesrepublik Deutschland beauftragten politischen Instanzen bedürfen daher bei ihren Entscheidungen einer genauen Kenntnis der Situation und Entwicklungsmöglichkeiten der mittelständischen Wirtschaft in anderen Ländern der Gemeinschaft, um feststellen zu können, ob der gewerbliche Mittelstand Deutschlands dieser steigenden Konkurrenz gewachsen ist oder sie sogar durch eine, gemessen an anderen Ländern, hohe Leistungsfähigkeit noch verschärfen kann. Auch hier dürfte wieder der französische Mittelstand aufgrund der engen Beziehungen beider Volkswirtschaften und seiner relativ großen Bedeutung ein wesentlicher Faktor in diesen Überlegungen sein, der es erforderlich scheinen läßt, daß die Kenntnisse speziell über die französische mittelständische Wirtschaft auf eine breitere Basis gestellt werden.

¹³ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Expansion und Stabilität, Jahresgutachten 1966/67, a.a.O., S. 14.

¹⁴ Zur Bedeutung des mittelständischen Sektors in Frankreich vgl. S. 34 f; ebenso H. Kremp, Zur Größe gezwungen, in: Die Zeit, Nr. 10 vom 4. 3. 1966, S. 39.

2. Das theoretische Fundament:

*Unternehmerverhalten und wirtschaftliches Wachstum*¹⁵.

Eine Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen in Frankreich zur wirtschaftlichen Entwicklung kann nicht aufgrund einer Durchforstung und Verarbeitung der bisherigen Literatur über den französischen Mittelstand oder durch eine Befragung von „Experten“ vorgenommen werden, denn sowohl unter den „Experten“ als auch in der mittelstandsbezogenen Literatur herrscht eine Fülle sich widersprechender Vorstellungen über den Leistungsstand und die Entwicklungsmöglichkeiten der französischen Wirtschaft. Es ist vielmehr erforderlich, empirisch fundierte Ergebnisse als Grundlage einer gesicherten und rationalen Einschätzung der Leistungsfähigkeit des mittelständischen Bereichs und seines Beitrages zum Wachstum der französischen Volkswirtschaft zu erhalten.

Eine derartige Untersuchung, die zum Ziel hat, den Beitrag einer Gruppe von Unternehmungen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung empirisch festzustellen wie auch zu erklären und damit Grundlagen für eine Prognose der Entwicklung und ihrer wirtschaftspolitischen Beeinflussung geben zu können, kann grundsätzlich zwei Wege einschlagen. Sie kann sich zunächst einmal an bestimmten gesamtwirtschaftlichen Größen und ihren Veränderungen in den einzelnen Sektoren der gewerblichen Wirtschaft orientieren und damit eine ausschließlich makroökonomische Analyse vornehmen. Stellt man sich bei einer derartigen Vorgehensweise auf den Boden der herrschenden (neoklassischen) Wachstumstheorie, so würden sich die Entwicklung der nach Sektoren und Betriebsgrößenklassen aufgeschlüsselten gesamtwirtschaftlichen Investitionsquote, die Veränderungen der Beschäftigtenzahl wie auch die Entwicklung des „technischen Fortschritts“ in diesen Bereichen als Indikatoren für den Wachstumsbeitrag und die Ursachen seiner Veränderungen anbieten¹⁶. Eine weitere Möglichkeit einer solchen makroökonomischen Analyse, die den Vorteil hat, nicht an bestimmte wachstumstheoretische Vorstellungen gebunden zu sein, wäre eine Aufgliederung der volkswirtschaftlichen Wachstumsrate in die Komponenten Arbeitsproduktivität und gesamtwirtschaftliche Arbeitszeit und eine Betrachtung der Entwicklung der globalen Produktivität von Sektoren oder Größenklassen der Unternehmungen und ihrer Veränderungen zwischen diesen Bereichen. Diese Analyse-Strategie, wie sie zum Beispiel von Hoffmann zur Untersuchung der

¹⁵ Das Folgende nach *M. Dierkes*, Produktivität und Expansion — Ein Beitrag zur empirischen Theorie des Wirtschaftswachstums, erscheint 1969.

¹⁶ Als Beispiel für eine derartige Vorgehensweise, die jedoch sektorale Verschiebungen nicht berücksichtigt, vgl. *R. E. Helmstädter*, Komponenten des Wachstums, in: *Der Volkswirt*, 21. Jg., Nr. 36 vom 8. September 1967, S. 1961.

Strukturwandlungen der deutschen Wirtschaft verwendet wurde¹⁷, wäre in der Lage, Veränderungen und Trends in der Entwicklung des Beitrages einer Gruppe von Unternehmungen zum Wirtschaftswachstum darzustellen.

Beide Vorgehensweisen sind jedoch mit weitgehenden Mängeln verbunden. Eine Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum anhand der Kriterien der neoklassischen Wachstumstheorie würde bedeuten, daß das Ergebnis der Untersuchung auf der Basis einer nicht empirisch formulierten, daher auch nicht an der wirtschaftlichen Realität überprüfaren Theorie zustandekommen würde¹⁸. Es wäre damit aber — da durch eine solche Theorie die Ursachen realer Wachstumsphänomene nicht geklärt werden können — in keiner Weise zur Prognose des Wachstumsbeitrages einer Gruppe von Unternehmungen geeignet und könnte auch nicht als Grundlage für eine wirtschaftspolitische Beeinflussung des wachstumsrelevanten Verhaltens dienen. Die zweite Vorgehensweise, die Analyse der strukturellen Verschiebungen der Produktivität, erlaubt zwar eine Darstellung des Anteils und der Veränderungen des Beitrages, den eine Gruppe von Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum leistet; bei der Suche nach den Kausalfaktoren für diese Entwicklung ist sie jedoch allein auf Vermutungen angewiesen¹⁹. Da sie aber die Ursachen der von ihr dargestellten Entwicklung nicht aufzeigen kann, ist es ebenfalls nicht möglich, ihre Ergebnisse — mit Ausnahme der einfachen Trendextrapolation — als Grundlage einer Wachstumsprognose heranzuziehen oder als Basis für eine wirtschaftspolitische Beeinflussung des Wachstumsbeitrags von Unternehmensgruppen zu nutzen.

Ist es aber das Ziel der Untersuchung, den Beitrag der mittelständischen Unternehmungen zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum und seine Veränderungen zu erklären und dadurch Grundlagen für die Prognose und wirtschaftspolitische Beeinflussung dieses Prozesses zu gewinnen, kann nur eine „Abkehr von der ausschließlich makroökonomischen Orientierung“²⁰ und eine Hinwendung zu mikroökonomisch fundierten Aussagen die gewünschten Ergebnisse liefern, denn eine Kausalanalyse läßt sich „nicht in makroökonomischen Begriffen von hohem Aggregationsgrad durchführen“²¹. Es ist vielmehr zweckmäßig, sich den Trägern der Entwicklung, den einzelnen Wirtschaftseinheiten, direkt zuzuwenden und ihr

¹⁷ Vgl. *W. G. Hoffmann*, *Stadien und Typen der Industrialisierung — Ein Beitrag zur quantitativen Analyse historischer Wirtschaftsprozesse*, Jena 1931; ebenso: *W. G. Hoffmann*, *Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*, Berlin, Heidelberg, New York 1965.

¹⁸ Vgl. *B. Biervert* und *M. Dierkes*, *Ein Modellentwurf für Empiriker — Antithesen zur neoklassischen Theorie*, in: *Der Volkswirt*, 22. Jg., Nr. 23, 1968, S. 32—35.

¹⁹ Vgl. *W. G. Hoffmann*, *Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*, a.a.O., S. VI.

²⁰ *F. Machlup*, *Der Wettstreit zwischen Mikro- und Makrotheorien in der Nationalökonomie*, Tübingen 1960, S. 49.

²¹ *E. Schneider*, *Einige Bemerkungen zur Theorie des wirtschaftlichen Wachstums*, in: *Money, Growth and Methodology*, Festschrift für Johan Åkerman, Lund 1961, S. 30.

wachstumrelevantes Verhalten und seine Determinanten zu bestimmen: In einer Volkswirtschaft mit vorwiegend marktwirtschaftlicher Organisationsform „ist der Ablauf des wirtschaftlichen Geschehens das Ergebnis der voneinander unabhängigen Entscheidungen der handelnden Wirtschaftssubjekte. Mithin sind auch die Wachstumsrate und ihre Veränderungen von Jahr zu Jahr das Ergebnis des Zusammenwirkens von Millionen voneinander unabhängiger individueller Beschlüsse“²². Diese Entscheidungen wie auch ihren Niederschlag in ökonomischen Größen gilt es daher zu untersuchen; die Wachstumstheorie wird somit zu einem „exposé des conséquences macro-économiques des actions créatrices des micro-unités“²³.

Ausgangspunkt einer derartigen mikroökonomischen Untersuchung des Beitrages der Unternehmungen zur volkswirtschaftlichen Entwicklung soll das Sachziel dieser Wirtschaftseinheiten in der Gesamtwirtschaft sein, d. h. die Kombination von Produktionsfaktoren zum Zweck des Güterangebotes. Der Beitrag der Unternehmungen zum Wirtschaftswachstum ist daher vor allem angebotsorientiert zu sehen, er findet seinen Niederschlag in der Erhöhung des Gesamtangebotes der Volkswirtschaft²⁴. Es gilt somit, die makroökonomische Größe „Erhöhung des Gesamtangebotes“ aufzulösen in mikroökonomische Verhaltensweisen der unternehmerisch tätigen Wirtschaftssubjekte.

In Anlehnung und unter Erweiterung der von Schumpeter²⁵ aufgezeigten mikroökonomischen Determinanten der makroökonomischen Größe „Erhöhung des Gesamtangebotes“ kann der Beitrag der Unternehmungen zum Wirtschaftswachstum in zwei Bereichen gesehen werden: in der Steigerung der Produktivität und in der einzelwirtschaftlichen Expansion.

Unter Produktivität soll hier die Anwendung des allgemeinen ökonomischen Prinzips im Unternehmensbereich verstanden werden, d. h. das Streben, die Leistung des Unternehmens mit dem geringstmöglichen Einsatz an Produktionsfaktoren zu erstellen bzw. mit einem gegebenen Fundus an Produktionsfaktoren die Leistung der Unternehmung zu maximieren²⁶. Eine nach diesem Maßstab erzielte Produk-

²² E. Schneider, Das Spiel mit den Wachstumsraten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3. 4. 1967.

²³ J. Åkerman, Une théorie générale du développement économique est-elle conceivable?, in: *Economie appliquée*, n° 12 (1959), S. 251

²⁴ Ob die Erhöhung des Gesamtangebotes der Unternehmungen von Dauer ist und damit langfristig zu einem Wachstum führt, ist wesentlich abhängig von einem wachstumsfördernden Verhalten der übrigen Wirtschaftssubjekte, Staat und Haushalte, vor allem in ihrer Funktion als Nachfrager. Diese Phänomene können jedoch nur im Rahmen eines Angebot und Nachfrage umfassenden Gesamtmodells geklärt werden; in dieser angebotsorientierten Darstellung bleiben sie unberücksichtigt.

²⁵ Vgl. J. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung — Eine Untersuchung über Unternehmer, Gewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Aufl., Berlin 1952.

²⁶ Vgl. F. Lüttge, Ausgangstatsachen der Volkswirtschaftslehre, in: HdW, Bd. II, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 22.

tivitätssteigerung ermöglicht es dem einzelnen Unternehmen, mit dem bisherigen Einsatz an Produktionsfaktoren ein Mehr an Sachgütern und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen oder das bisherige Angebot mit einem geringeren Einsatz an produktiven Kräften bereitzustellen und so Produktionsfaktoren für eine andere Verwendung freizusetzen, in der sie zusätzliche Sachgüter und Dienstleistungen erstellen können²⁷. Dieses direkte Mehrangebot der einzelnen Unternehmung wie auch die durch die Freisetzung von Produktionsfaktoren indirekt, d. h. über andere expandierende Unternehmungen, erzielte Angebotssteigerung kann im Rahmen eines rein angebotsorientierten, mikroökonomisch fundierten Modells als Beitrag zum Wachstum der Volkswirtschaft angesehen werden²⁸. „Die Entwicklung der Produktivität“²⁹ ist daher die erste und eine der „wichtigsten Determinanten des Wachstums des Sozialproduktes“³⁰, soweit es durch den Unternehmenssektor beeinflusst wird. Die Wachstumsanalyse beinhaltet damit eine Analyse der Entwicklung der Produktivität³¹ der Unternehmungen in den einzelnen Sektoren und Größenklassen.

Der zweite Bereich des Beitrages der Unternehmungen zur wirtschaftlichen Entwicklung ist die Expansion, die ihren Ausdruck darin findet, daß das einzelne Unternehmen mehr der bisherigen, bessere oder auch neue Produkte anbietet. Dieses Mehrangebot an Gütern und Dienstleistungen durch die einzelne Unternehmung ist im Rahmen dieses angebotsorientierten Modells in gleicher Weise wie das Mehrangebot durch die Produktivitätssteigerung „en tout cas une contribution directe à l'accroissement de revenue nationale“³². Darüber hinaus umfaßt das Angebot von besseren oder neueren Sachgütern und Dienstleistungen auch den qualitativen Aspekt des Wirtschaftswachstums³³.

Die Expansion ist jedoch — soll sie nicht mit der oben geschilderten Angebotssteigerung durch eine Erhöhung der Produktivität identisch sein — mit einer Beschäftigung zusätzlicher Produktionsfaktoren verbunden. Sie führt daher immer

²⁷ Vorausgesetzt ist hierbei die für die entwickelte Volkswirtschaft nicht unrealistische Annahme der weitgehenden Vollbeschäftigung der Unternehmungen wie auch ein wachstumsfreundliches Verhalten der Anbieter von Produktionsfaktoren, vor allem des privaten Haushalts auf dem Sektor des Arbeitsangebotes. Vgl. hierzu auch *P. Parsons* and *N. J. Smelser*, *Economy and Society*, London 1957, S. 276.

²⁸ Zur Ableitung dieses Zusammenhanges vgl. *M. Dierkes*, *Produktivität und Expansion* — Ein Beitrag zur empirischen Theorie des Wirtschaftswachstums, a.a.O., S. 38

²⁹ *K. C. Kublo*, *Die Wachstumsprognose*, insbesondere auch die *Prognose der Produktivitätsentwicklung*, in: *Diagnose und Prognose als wirtschaftliche Methodenprobleme*, hrsgg. von *H. Giersch* und *K. Borchardt*, Berlin 1962, S. 266.

³⁰ *K. C. Kublo*, ebenda.

³¹ Vgl. *K. C. Kublo*, *Die Wachstumsprognose . . .*, a.a.O., S. 221.

³² *O. Gélimer*, *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Paris 1965, S. 63.

³³ Vgl. *W. Stützel*, *Kein Schema für die künftige Wirtschaftspolitik*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 14. 1. 1967.

zu einer Vergrößerung des Betriebes, also zum einzelwirtschaftlichen Wachstum³⁴. Über die Expansion des Leistungsvolumens ist somit das einzelwirtschaftliche Wachstum neben der Produktivität die zweite wesentliche Komponente des Beitrages der Unternehmungen zur Erhöhung des gesamtwirtschaftlichen Angebotes an Gütern und Dienstleistungen³⁵. Das einzelwirtschaftliche Wachstum kann sowohl durch die Ausweitung des jeweiligen Betriebes als auch durch die Angliederung bisher wirtschaftlich selbständiger Unternehmen erfolgen. Als gesamtwirtschaftlich relevant kann jedoch in erster Linie nur die Ausweitung der Einzelunternehmung angesehen werden, da das einzelwirtschaftliche Wachstum durch Angliederung zwar eine Konzentration der Unternehmungen, aber nicht zwangsläufig eine Vergrößerung des Güterangebotes in einer Volkswirtschaft bewirkt. Diese Form des einzelwirtschaftlichen Wachstums kann daher im Rahmen dieser unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten stehenden Betrachtung weitgehend in den Hintergrund treten.

Über die direkte Erhöhung des Angebotes an Sachgütern und Dienstleistungen hinaus trägt die expandierende, d. h. das einzelwirtschaftliche Wachstum forciierende Unternehmung in der Marktwirtschaft noch unter einem anderen Aspekt zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Sie fragt zur Durchführung der Expansion des Leistungsvolumens ständig zusätzliche Produktionsfaktoren nach und bewirkt so einen Struktureffekt zugunsten der dynamischen Wirtschaftsbereiche, d. h. eine Verschiebung der Produktionsfaktoren auf die Sektoren der Volkswirtschaft, die neuere oder bessere Güter anbieten³⁶. Darüber hinaus zwingt sie durch den Wettbewerb um die produktiven Kräfte die weniger expandierenden Unternehmungen — soweit diese ihr Leistungsvolumen aufrechterhalten wollen — zu einer besseren

³⁴ Es ist hierbei unerheblich, ob das einzelwirtschaftliche Wachstum direkt an der Erhöhung des Leistungsvolumens oder indirekt an der Vergrößerung des Einsatzes an Produktionsfaktoren gemessen wird. Bei beiden Maßstäben ergibt sich eo ipso durch die Expansion ein Wachstum der Unternehmung. Vgl. hierzu auch *W. Mentrup*, Darstellung und Kritik der Maßstäbe für Betriebsgröße und Unternehmungswachstum, unveröffentlichte Diplomarbeit, Köln 1967.

³⁵ Zur Bedeutung der einzelwirtschaftlichen Expansion für das gesamtwirtschaftliche Wachstum. Vgl. *H. Albach*, Zur Theorie des wachsenden Unternehmens in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, hrsgg. v. *W. Krelle*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 34, Berlin 1965, S. 9.

³⁶ In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die Bedeutung des Verhaltens der übrigen Wirtschaftseinheiten für den volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozeß hingewiesen. Eine derartige Verschiebung ist nur möglich, wenn vor allem die Haushalte als Anbieter des Produktionsfaktors Arbeit ein entsprechend wachstumsfreundliches Verhalten zeigen, d. h. eine große Bereitschaft zur Mobilität im Hinblick auf den Ort, das Unternehmen und die Tätigkeit aufweisen. Vgl. hierzu auch *B. Biervert*, Der Beitrag der Haushalte zum wirtschaftlichen Wachstum, erscheint 1969.

Nutzung ihrer Produktionsfaktoren, also zu einer Steigerung der Produktivität und damit zu einem Wachstumsbeitrag³⁷.

Als spezieller Unterfall der Expansion, d. h. des Wachstums der Unternehmung in eine bestimmte Richtung, muß die Anpassung an strukturelle Wandlungen angesehen werden³⁸. Der volkswirtschaftliche Wachstumsprozeß ist „durch ständige Verschiebungen der Proportionen zwischen den einzelnen Sektoren gekennzeichnet“³⁹, er führt also zu temporären Engpässen und Überkapazitäten. Der Beitrag der Unternehmungen zur wirtschaftlichen Entwicklung in diesem Teilbereich liegt darin, durch schnelle Anpassung und gezielte Expansion die Auswirkungen dieser Begleiterscheinungen des Wachstums zu minimieren⁴⁰.

Produktivitätssteigerung und einzelwirtschaftliche Expansion werden in der ökonomischen Realität nicht so streng getrennt auftreten, wie es hier aus Gründen der Klarheit der Darstellung gezeigt werden mußte. Vielmehr wird ein Teil der Unternehmungen oft beide wachstumsrelevanten Verhaltensweisen gleichzeitig verfolgen (Verdoorn-Theorem), während in anderen Betrieben weder eine Steigerung der Produktivität noch eine Expansion als Ergebnis des unternehmerischen Handelns zu verzeichnen ist. Die Trennung der beiden Komponenten des Wachstumsbeitrages der Unternehmungen macht jedoch deutlich, daß nicht nur die gern als „Wachstumsbranchen“ bezeichneten Gruppen von Unternehmungen, die ein starkes einzelwirtschaftliches Wachstum betreiben und darüber hinaus noch ihre Produktivität steigern, einen beachtlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten, sondern auch solche Betriebe, die in „stagnierenden Bereichen“ zwar keine Erhöhung des Angebotes erzielen, aber dafür durch eine Steigerung ihrer Produktivität die Produktionsfaktoren freisetzen, die für ein weiteres einzelwirtschaftliches Wachstum in den expandierenden Bereichen erforderlich sind.

Mit der Bestimmung von Produktivität und Expansion als den mikroökonomischen Determinanten des volkswirtschaftlichen Wachstums im Bereich der Unternehmungen löst sich die Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung auf in eine Analyse der Verbreitung solcher Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen in den Unternehmungen, die zu einer hohen Produktivität des Produktionsprozesses und einer Expansion des einzelwirtschaftlichen Güterangebotes führen. Diese produktivitäts- und expansionsfördernden Verhaltensweisen können — wenigstens in Form von Hypo-

³⁷ Vgl. *M. Neumann*, Kapitalbildung, Wettbewerb und ökonomisches Wachstum, Berlin/Heidelberg/New York 1968, S. 10.

³⁸ Vgl. *E. Schneider*, Einige Bemerkungen zur Theorie des wirtschaftlichen Wachstums, a.a.O., S. 32.

³⁹ *H. Giersch*, Wachstum und Konjunktur, in: *G. Bombach, H. Giersch, P. Senf* (ed.), Wachstum und Konjunktur, Darmstadt und Opladen 1960, S. 138.

⁴⁰ Vgl. auch *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Stabilisierung ohne Stagnation, Jahresgutachten 1965/66, a.a.O., S. 125.

thesen — der mikroökonomischen Entscheidungstheorie (Betriebswirtschaftslehre) entnommen werden. Sie wurden hier zwar überwiegend im Hinblick auf das Ziel „einzelwirtschaftliche Gewinnmaximierung“ formuliert, aufgrund der engen Interdependenz zwischen den einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen der Unternehmungen und den mikroökonomischen Determinanten ihres Wachstumsbeitrages⁴¹ ist es jedoch möglich, sie auch als produktivitäts- und expansionsfördernd anzusehen.

Im einzelnen seien an dieser Stelle als derartige Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen nur beispielhaft erwähnt⁴²:

zur Erzielung einer hohen Produktivität⁴³:

- gut ausgebautes Planungswesen
- neuzeitlicher Maschinenpark
- Beschränkung des Sortiments
- Rechenhaftigkeit in allen Betriebsbereichen
- klare organisatorische Gliederungen
- weitgehende Kontrolle der einzelnen Betriebsprozesse
- Kooperation und Beratung in solchen Bereichen, in denen die einzelne Unternehmung allein nicht in der Lage ist, sich sämtliche Quellen der Produktivitätssteigerung zu erschließen

zur Erzielung einer hohen Expansion⁴⁴:

- intensive Marktforschung und Produktentwicklung
- Exportorientierung
- Aufnahme neuer oder besserer Produkte in das Produktionsprogramm oder Sortiment
- Bereitschaft zum Ausbau des Betriebes
- Bereitschaft zur Kreditaufnahme

zur Erreichung einer hohen Anpassungsfähigkeit an strukturelle Wandlung⁴⁵:

- Marktforschung und Produktentwicklung
- Diversifikation
- flexible Standortpolitik
- regionale Beweglichkeit.

⁴¹ Vgl. *M. Dierkes*, Produktivität und Expansion — Ein Beitrag zur empirischen Theorie des Wirtschaftswachstums, a.a.O., S. 42 ff.

⁴² Vgl. hierzu den Katalog bei *G. Bombach*, Quantitative und monetäre Aspekte des Wirtschaftswachstums, in: Finanz- und Währungspolitische Bedingungen stetigen Wirtschaftswachstums, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F. Bd. 15, Berlin 1959, S. 154 ff.

⁴³ Vgl. hierzu die Aufstellung bei *R. Fricke*, Die Grundlagen der Produktivitätstheorie, Frankfurt 1961, S. 291, und *H. Leibenstein*, Allocative Efficiency versus X-Efficiency, in: American Economic Review, Vol LVI, 1966, S. 398.

⁴⁴ Vgl. *H. Münstermann*, Zum Problem der Planung des betrieblichen Wachstums, in: ZfB, 38 J., 1968, S. 736.

⁴⁵ Vgl. *G. Bombach*, Quantitative und monetäre Aspekte . . . , a.a.O., S. 154.

Die betriebswirtschaftliche Theorie, die diese Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen zur Erhöhung von Produktivität und Expansion entwickelt hat, ist jedoch bislang nur in kleinsten Teilbereichen als empirisch überprüfte Theorie anzusehen. Sie ist somit noch nicht in der Lage, umfassende, empirisch fundierte Aussagen darüber zu machen, inwieweit die von ihr empfohlenen Verhaltensweisen, Einrichtungen und Maßnahmen letztlich auch wirklich zu einer höheren Produktivität und Expansion der Unternehmung führen. Damit ist es jedoch erforderlich — um die Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum nicht allein auf hypothetischen Füßen aufzubauen und so zu keiner weitergehenden Erklärung zu gelangen, als sie die anfangs geschilderten makroökonomischen Vorgehensweisen ebenfalls erbringen konnten — über die reine Darstellung der Verbreitung dieser Faktoren und der sie beeinflussenden Größen hinaus zu überprüfen, inwieweit diese Verhaltensweisen, Einrichtungen und Maßnahmen tatsächlich zu hoher Produktivität und Expansion der Unternehmung führen. Als Maßzahl für die von den Unternehmungen erzielte Produktivität sollen im Bereich der produktivitätsfördernden Maßnahmen die Arbeitsproduktivität (Umsatz des Betriebes / Zahl der Beschäftigten) und auf dem Sektor der Expansion die Umsatzentwicklung der Unternehmungen dienen⁴⁶.

Eine Analyse der Verbreitung von produktivitäts- und expansionsfördernden Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen im mittelständischen Bereich allein reicht jedoch noch nicht aus, den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmungen und seine Determinanten vollständig zu erfassen. Dem wachstumsrelevanten Handeln aller Wirtschaftssubjekte und damit auch der Unternehmer vorgelagert ist vielmehr eine Fülle von fortschrittlichen oder hemmenden Einstellungen und Motiven, die selbst wiederum beeinflusst sind von den in der Gesellschaft und ihren Institutionen herrschenden Normen und Werten, demographischen Faktoren sowie den Erfahrungen der Träger wirtschaftlichen Handelns in der Vergangenheit⁴⁷. Die starke Personenbezogenheit der mittelständischen Betriebe erfordert es daher, über die Analyse der Verhaltensebene hinaus auch die Person des Unternehmers mit in die Betrachtungen einzubeziehen und zu untersuchen, inwieweit seine Persönlichkeit als Grundlage des Wachstumsbeitrages der Unternehmungen und seine Einstellungen und Motive letztlich eine unterschiedlich hohe Produktivität und Expansion der Unternehmungen bewirken. Die einschlägige wissenschaftliche und populärpolitische Literatur über die mittelständische Unternehmung und ihren Unternehmer liefert hierzu eine Fülle von bisher weitgehend empirisch noch nicht überprüften Hypothesen, denn sie sieht — wie auch dieser

⁴⁶ Die Aussagekraft und Problematik dieser Maßgrößen werden ausführlich diskutiert in: *M. Dierkes*, Produktivität und Expansion — Ein Beitrag zur empirischen Theorie des Wirtschaftswachstums, a.a.O., S. 78 ff.

⁴⁷ Vgl. *B. Biervert* und *M. Dierkes*, Ein Modellentwurf für Empiriker — Antithesen zur neoklassischen Theorie, a.a.O., S. 32.

wachstumstheoretische Ansatz — Aufstieg und Schwächen des mittelständischen Betriebes nicht nur im Licht einer mittelstandsfreundlichen oder -feindlichen Wirtschafts- und Finanzpolitik, sondern wesentlich unter dem Aspekt der Führungsqualifikation des Unternehmers⁴⁸.

3. Der Aufbau der Untersuchung

Auf der Basis dieses theoretischen Konzeptes, der mikroökonomischen Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung, wurde die vorliegende Untersuchung über Ausmaß und Ursachen des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum Frankreichs durchgeführt.

Die vorbereitenden Arbeiten hierzu erforderten zunächst eine Abgrenzung des Begriffes der mittelständischen Unternehmung, die in voller Kenntnis der Problematik einer solchen Definition allein nach der Betriebsgröße, gemessen an der Zahl der Beschäftigten, vorgenommen wurde. Diese Beschränkung auf ein rein quantitatives Abgrenzungskriterium ermöglicht es zum ersten, in der amtlichen Statistik Klein- und Mittelbetriebe von den anderen Größenklassen der Industrie- und Handelsunternehmungen abzugrenzen und so die für diese Untersuchung erforderliche Stichprobe zu ziehen; zum zweiten hat sie den Vorteil, die Fülle der qualitativen Gesichtspunkte, wie sie weitgehend als Ausfluß der Mittelstands-ideologie in umfassenden Definitionsvorschlägen auftauchen⁴⁹, zu vermeiden.

Bei der größenmäßigen Abgrenzung der mittelständischen Betriebe von den Unternehmen anderer Betriebsgrößenklassen wurde weitgehend auf den Definitionsvorschlag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen für die Untersuchung über die Situation mittelständischer Unternehmungen im Lande Nordrhein-Westfalen zurückgegriffen⁵⁰ — eine Begriffsbestimmung, die darüber hinaus auch in der Literatur über das mittelständische Unternehmen weitere Verbreitung gefunden hat⁵¹.

Als mittelständig werden solche Unternehmen angesehen, die bis zu 200 Angestellte und Arbeiter beschäftigen. Aufgrund der noch stark kleinbetrieblichen Struktur der französischen Wirtschaft⁵² konnte die Untergrenze nicht — wie zu-

⁴⁸ Vgl. S. 57 f.

⁴⁹ Vgl. K. J. Gantzel, *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung*, Köln und Opladen 1962.

⁵⁰ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1964, S. 8.

⁵¹ Vgl. u. a. H. Commer, *Das mittelständische Unternehmen in der EWG*, herausgegeben vom Presse- und Informationsdienst der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel, Luxemburg o. J., S. 3 und *Deutscher Industrie- und Handelstag*, Schriftenreihe, Heft 53, Stärkung der Mittelschichten — Gründe, Möglichkeiten und Grenzen, Bonn 1958, S. 12.

⁵² Vgl. S. 48.

nächst geplant — bei 10 Beschäftigten gelegt werden, sondern es erwies sich als erforderlich, auch die Kleinstbetriebe in die Untersuchung einzubeziehen, so daß die Definition der mittelständischen Unternehmungen für diese Untersuchung Betriebe mit 1—200 Beschäftigten umfaßt.

Zur Vereinfachung der Auswertung und zur Hervorhebung solcher Faktoren, die wesentlich durch die Größe des Betriebes bestimmt werden, wurden die so definierten mittelständischen Unternehmungen in folgende Betriebsgrößenklassen eingeteilt⁵³:

Im Bereich der Industrie:

- Betriebe mit bis zu 10 Beschäftigten: Kleinstbetriebe
- Betriebe mit 11—50 Beschäftigten: mittlere mittelständische Unternehmungen
- Betriebe mit 51—200 Beschäftigten: große mittelständische Unternehmungen

Im Bereich des Handels:

- Betriebe mit bis zu 5 Beschäftigten: Kleinstbetriebe
- Betriebe mit 6—200 Beschäftigten: große mittelständische Unternehmungen.

Hierbei wurde im produzierenden Gewerbe keine Unterscheidung zwischen Handwerks- und Industriebetrieben vorgenommen, da die französische Wirtschaft eine Abgrenzung dieser Sektoren in der Art, wie sie in der Bundesrepublik Deutschland üblich ist, nicht kennt, sondern als „entreprise artisanale“ sämtliche Betriebe des produzierenden Gewerbes mit bis zu 5 Beschäftigten bezeichnet. Da die Fragen der Organisation der Betriebsführung in diesen Unternehmungen sich nicht wesentlich von den Problemen der Betriebe mit 6—10 Beschäftigten, die nach dieser Abgrenzung als Kleinstbetriebe der Industrie anzusehen sind, unterscheiden, werden beide Gruppen hier zusammengefaßt in der kleinsten Betriebsgrößenklasse des mittelständischen Sektors betrachtet.

Über die Definition des mittelständischen Unternehmens hinaus erforderten es die vorbereitenden Arbeiten, die in der theoretischen Grundlage erwähnten Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen, die eine hohe Produktivität und Expansion wie auch eine große Anpassungsfähigkeit an strukturelle Wandlungen herbeiführen sollen, genauer zu bestimmen und damit das Streben der mittelständischen Unternehmungen nach hoher Produktivität, Expansion und Anpassungsfähigkeit operational zu definieren. Diese operationale Definition wurde mit

⁵³ Eine ähnliche Einteilung wird auch vorgenommen in: *Deutscher Industrie- und Handelstag*, Schriftenreihe, Heft 53, Stärkung der Mittelschichten — Gründe, Möglichkeiten und Grenzen, a.a.O., S. 13.

Hilfe des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft, der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels und des Institutes für Mittelstandsforschung vorgenommen. Die Auswahl der zu erhebenden, das Produktivitäts- und Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen sowie ihre Anpassungsbereitschaft an strukturelle Wandlungen kennzeichnenden Einrichtungen, Verhaltensweisen und Maßnahmen erfolgte hierbei streng nach den unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen, denn selbstverständlich bedarf die tiefer gegliederte größere mittelständische Unternehmung weitreichenderer organisatorischer Einrichtungen zur Erreichung dieser Ziele als der besser überschaubare Kleinbetrieb — ein Umstand, auf den auch in der weiteren Ausführung vielfach hingewiesen werden muß. Darüber hinaus wurden nur solche Maßnahmen in die Untersuchung einbezogen, von denen anzunehmen ist, daß sie Indikatoren für eine rationale Betriebspolitik in sämtlichen Wirtschaftszweigen darstellen.

Berücksichtigt wurden bei der Aufstellung des Hypothesenkataloges über die Anregungen und Hilfen der erwähnten Institution hinaus vor allem noch die Untersuchung über die Situation der mittelständischen Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen⁵⁴, der Forschungsbericht über die Lage der industriellen Klein- und Mittelbetriebe in den EWG-Ländern, der im Auftrage der EWG-Kommission erstellt wurde⁵⁵, sowie die Ergebnisse der Untersuchungen der Union der Industrien in der Europäischen Gemeinschaft über die industriellen Klein- und Mittelbetriebe in den Ländern der EWG⁵⁶. Weitere Unterstützungen und Anregungen erfuhr dieser Teil der Vorbereitungen durch das Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, die Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, das Patronat Français, die deutsch-französische Handelskammer, das Centre d'Etudes et de Réalisations Techniques, Economiques et Sociales, die Redaktionen der „L'Economie“ und der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ in Paris sowie durch verschiedene Unternehmer und staatliche Stellen. Ihnen sei hier für ihre Hilfe gedankt. Verwendet wurde darüber hinaus bei der Aufstellung des Hypothesenkataloges die umfangreiche Literatur, die in deutscher wie in französischer Sprache zu den Fragen der mittelständischen Unternehmen und den Problemen der Betriebsführung erschienen ist.

⁵⁴ *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen, a.a.O.

⁵⁵ Fortbildungsinstitut für Unternehmensführung, Katholische Universität Leuven, Bericht *Woitrin* und *Stampa*, Untersuchung über die Lage der industriellen Klein- und Mittelbetriebe in den EWG-Ländern, Leuven 1964 — Diese Untersuchung wird im folgenden aus Vereinfachungsgründen nur noch als „Bericht Woitrin — Stampa“ zitiert.

⁵⁶ U.N.I.C.E., Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen in den Ländern der EWG und Ausblick auf die Maßnahmen und Pläne zu ihrer Förderung, Brüssel 1961.

Die Auswahl der zu untersuchenden Betriebe erfolgte in zwei Stufen: Für die einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmen wie auch ihre regionale Verteilung wurden Quoten vorgegeben, die die Stichprobe in zweifacher Hinsicht disproportional gestalteten: Zum ersten waren hierin — gemessen an ihrem Anteil an der Gesamtzahl der mittelständischen Betriebe — die größeren mittelständischen Unternehmungen überproportional vertreten, zum zweiten wurde der Anteil der Pariser Unternehmungen in der Stichprobe gegenüber der Gesamtregionalverteilung zugunsten der mittelständischen Betriebe in der Provinz herabgesetzt. Im wesentlichen sprachen für diese bewußte Disproportionalität und die Quotenvorgaben bei den beiden Merkmalen zwei Gründe: Die überaus große Zahl der Kleinstbetriebe in der französischen Wirtschaft⁵⁷ hätte bei einer Zufallsauswahl aus der Gesamtheit aller mittelständischen Betriebe dazu geführt, daß die Zahl der in den größeren Betriebsgrößenklassen untersuchten Unternehmungen mit großer Wahrscheinlichkeit so klein gewesen wäre, daß sie nicht ausgereicht hätte, gesicherte Aussagen über das Produktivitäts- und Expansionsstreben und die Anpassungsbereitschaft speziell dieser Betriebe zu machen. Der relativ große Anteil der Pariser Betriebe an der Grundgesamtheit „mittelständischer Unternehmen“ hätte ebenso dazu geführt, daß die Zahl der in der Provinz liegenden Betriebe zu klein gewesen wäre, um Aussagen über die zunächst vermuteten regionalen Unterschiede machen zu können.

Die durch diese Vorgehensweise bewirkte Disproportionalität der Stichprobe in regionaler Hinsicht und in bezug auf die Größenstruktur der mittelständischen Betriebe wurde bei der Auswertung durch entsprechende Gewichtungskoeffizienten beseitigt. Hierbei wurden die regionalen Disproportionalitäten durch Gewichtungskoeffizienten auf der Basis der regionalen Streuung der Zahl der mittelständischen Betriebe aufgehoben; die Ungleichgewichtigkeit in bezug auf die Größenstruktur wurde dagegen durch Gewichte beseitigt, die die wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmungen der einzelnen Betriebsgrößenklassen berücksichtigen, um so zu verhindern, daß die Globalaussagen über den gesamten französischen Mittelstand allein durch die zwar zahlenmäßig überwiegenden, aber in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung — gemessen an der Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Größenklassen⁵⁸ — weniger wichtigen Kleinstbetriebe bestimmt werden. Eine genaue Darstellung der Berechnung beider Gewichtungskoeffizienten ist im Tabellenband zu dieser Untersuchung im Archiv der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik (Prof. Dr. G. Schmölders) zu finden.

Innerhalb der vorgegebenen Quoten für die einzelnen Betriebsgrößenklassen und die regionale Verteilung wurden die untersuchten Unternehmungen aus der Zentralkartei des Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)

⁵⁷ Vgl. S. 35 und Tabelle 3 (Anhang).

⁵⁸ Vgl. S. 38.

und den Unterlagen der örtlichen Industrie- und Handelskammern nach dem Zufallsprinzip (random) ausgewählt.

Besonderer Wert wurde bei der Untersuchung darauf gelegt, ausschließlich den Unternehmensleiter oder eine andere Person, die die Unternehmenspolitik wesentlich bestimmt, zu befragen⁵⁹. Hieraus ergaben sich auch die hauptsächlichen Schwierigkeiten in der Durchführung und die relativ hohen Verweigerungsquoten (Paris: 50 % bis 60 %, Lyon: 30 % bis 40 %, Rouen und Nantes 20 % bis 25 % der ausgewählten und angeschriebenen Unternehmensleitungen)⁶⁰, da eine Befragung der Unternehmensleiter große Vorbereitungen bei der Kontaktaufnahme sowie bei der Terminplanung erforderte und zudem mehrere staatliche Stellen (INSEE, Ministres du Travail, des Affaires Economiques, du Commerce, einzelne Handelskammern) gleichzeitig eine Unternehmerbefragung, wenn auch mit anderer Zielsetzung, durchführten.

Untersucht wurden insgesamt 491 mittelständische Unternehmen Frankreichs, und zwar:

- 83 Kleinstbetriebe der Industrie
(bis 10 Beschäftigte)
- 131 mittlere mittelständische Industriebetriebe
(11 — 50 Beschäftigte)
- 104 große mittelständische Industriebetriebe
(51 — 200 Beschäftigte)
- 82 kleine mittelständische Handelsbetriebe
(bis zu 5 Beschäftigte)
- 91 große mittelständische Handelsbetriebe
(6 — 200 Beschäftigte)

in vier Städten und deren Randzonen. Ausgewählt wurden hierfür die Stadtbereiche Paris, Lyon, Nantes und Rouen nach ihrer regionalen Streuung, dem sozio-ökonomischen Status, gemessen am Einkommen pro Kopf der Bevölkerung, und dem Ausmaß ihrer industriellen Entwicklung. Die Agglomeration Paris wurde gewählt, weil hier sämtliche Industrie- und Handelszweige vertreten sind und das Pro-Kopf-Einkommen der Pariser Bevölkerung das höchste von ganz Frankreich ist. Nantes hat gegenüber den anderen Städten ein relativ niedriges Pro-Kopf-Einkommen; diese Agglomeration wurde außerdem ausgewählt, weil sie ein Gebiet starker industrieller und kommerzieller Entwicklung ist, das im Zuge der Dezentralisationsmaßnahmen des französischen Staates besonders begünstigt wird. Lyon und Rouen haben einen ungefähr gleichen, mittleren sozio-ökonomischen Status. Sie wurden ausgewählt nach dem Gesichtspunkt der regionalen Streuung,

⁵⁹ Vgl. hierzu die Aufschlüsselung der befragten Personen im Anhang I.

⁶⁰ Kurzbericht der CINAM vom 18. 11. 1966 über den Verlauf der Feldarbeit.

d. h. Lyon als typische Stadt mit schon südfranzösischem Charakter, die zudem als alte Industrie- und Handelsmetropole anzusehen ist, und Rouen als neues aufstrebendes Industriegebiet im Nordwesten des Landes. Die Aufteilung der untersuchten Unternehmungen auf diese vier Regionen ist im Anhang I wiedergegeben.

Die Branchengliederung der untersuchten Unternehmungen erfolgte anhand eines detaillierten Klassifikationsschemas des Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) für sämtliche Sparten der Wirtschaft. Zur Auswertung der Ergebnisse wurden hieraus folgende Wirtschaftsbereiche zusammengefaßt

- Bereich I = Grundstoff-, Glas-, Papierindustrie, chemische, keramische, holz- und kunststoffverarbeitende Industrie
- Bereich II = Gießereien, Schmieden, allgemein mechanische Industrie, Maschinen- und Fahrzeugbau, feinmechanische und elektrische Industrie
- Bereich III = Nahrungs-, Genußmittel-, Textil- und Lederindustrie (Konsumgüterindustrie)
- Bereich IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe
- Bereich V = Nahrungs-, Genußmittel- und Getränkehandel (Lebensmittelhandel)
- Bereich VI = Textilhandel, Gemischtwarenhandel, Warenhäuser
- Bereich VII = Sonstiger, vor allem produktionsverbindender Handel.

Neben den Leitern mittelständischer Unternehmungen wurden auch 98 Angehörige von Freien Berufen befragt, die den nichtgewerblichen Teil des selbständigen Mittelstandes Frankreichs repräsentieren, und 198 Arbeitnehmer als Angehörige des nichtselbständigen Mittelstandes und anderer Bevölkerungsschichten. Beide Befragtenkreise fungierten als Kontrollgruppen, mit deren Hilfe festgestellt wurde, ob die Einstellungen und Motive der Angehörigen des Mittelstandes als nationale oder Gruppenphänomene angesehen werden müssen. Die regionale Streuung dieser Gruppen ist ebenfalls in der Anlage I dargestellt.

Die Feldarbeit der Untersuchung lag in den Händen der Compagnie d'Etudes Industrielles et d'Aménagement du Territoire (CINAM), 4, rue d'Aboukir, Paris 2^e, die nach sorgfältiger Abwägung aller qualitativen und preislichen Aspekte unter den französischen Meinungsforschungsinstituten ausgewählt wurde. Die Umfrage wurde in der Zeit von Mitte Mai bis Mitte Juni 1966 gleichzeitig in den oben erwähnten Städten durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in den folgenden Kapiteln dieses Berichtes referiert.

Im *ersten Kapitel* wird zunächst auf die Stellung der mittelständischen Unternehmungen in der französischen Wirtschaft eingegangen, d. h. gezeigt, in welchem

Ausmaß die industrielle Landschaft Frankreichs und der gesamte Handel noch durch den familiären Klein- und Mittelbetrieb geprägt ist⁶¹. Weiterhin werden die wichtigsten Strukturdaten der mittelständischen Betriebe behandelt und darüber hinaus gezeigt, in welchem Ausmaß und mit welcher Zielsetzung die staatliche Wirtschaftspolitik in Frankreich versucht, die vorhandene Unternehmensstruktur wie auch die Leistungsfähigkeit der Betriebe zu beeinflussen.

Das *zweite Kapitel* beschäftigt sich mit der Person des Unternehmensleiters als wesentlicher Komponente des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen. Es zeichnet ein Bild der soziologischen und sozialpsychologischen Faktoren, von denen angenommen wird, daß sie die Fortschrittlichkeit oder Rückständigkeit der mittelständischen Unternehmungen wesentlich beeinflussen. Darüber hinaus wird in diesem Teil gleichzeitig eine Fülle von Hypothesen über die französische Unternehmerschaft, wie sie von der wirtschaftshistorischen und mittelstandspolitischen Literatur aufgestellt wurden⁶², einer kritischen empirischen Überprüfung unterzogen. In einem weiteren Bereich werden dann mittels neuer Analyseverfahren die Faktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmensleiters ermittelt, die einen hervorragenden Einfluß auf den Beitrag seines Betriebes zum wirtschaftlichen Wachstum haben und die einer wirtschaftspolitischen Beeinflussung zugänglich sind.

Im *dritten Kapitel* wird sodann das Produktivitätsstreben der mittelständischen Unternehmungen in Frankreich untersucht. Es wird die Verbreitung von Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen, von denen angenommen wird, daß sie zu hoher Produktivität führen, in den einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen dargestellt und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität gegenübergestellt. Hierdurch können diejenigen Maßnahmen und Einrichtungen hervorgehoben werden, die einen großen Einfluß auf die Produktivität der mittelständischen Unternehmungen haben, und von solchen *differenziert* werden, die nur wenig oder gar nicht zur Produktivitätssteigerung beigetragen haben. Daneben wird gezeigt, in welchem Umfang die mittelständischen Betriebe Frankreichs bereit sind, auf den Gebieten, auf denen der einzelne Betrieb nicht in der Lage ist, sich sämtliche Quellen der Rationalisierung zu erschließen, mit anderen Unternehmungen zu kooperieren oder sich der Hilfe externer Beratungsinstitutionen zu bedienen.

Das *vierte Kapitel* befaßt sich unter den gleichen Aspekten mit den Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen, die eine Expansion des mittelständischen Betriebes fördern sollen, und stellt diese der tatsächlichen Umsatzausweitung der Betriebe im Untersuchungszeitraum gegenüber.

⁶¹ Vgl. H. Kremp, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39.

⁶² Vgl. S. 58.

Im *fünften Kapitel* wird schließlich der Grad der Erfüllung der „Wendigkeitsfunktion“⁶³ durch die mittelständischen Unternehmen Frankreichs untersucht, d. h. dargestellt, in welchem Umfang sie über Einrichtungen und Maßnahmen verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich optimal an die Nachfrageverschiebungen einer wachsenden Wirtschaft anzupassen.

Eine *abschließende Betrachtung* faßt dann die Ergebnisse dieser Untersuchung noch einmal zusammen und zeigt gleichzeitig die Gebiete auf, in denen eine staatliche Mittelstandspolitik erfolgversprechend ansetzen könnte, sowie die Bereiche, in denen wirtschaftspolitische „Incentives“ von den mittelständischen Unternehmen Frankreichs nicht oder nur in geringem Umfang wahrgenommen werden.

⁶³ H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 19.

1. KAPITEL:

Das mittelständische Unternehmen in der französischen Wirtschaft

„Les petites et moyennes entreprises forment une masse puissante dont la prospérité est indispensable au bon fonctionnement de l'économie française.“

Entreprise vom 20. Oktober 1966

Die Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmen zum wirtschaftlichen Wachstum Frankreichs, seiner Veränderungen sowie der ihn bestimmenden Faktoren muß mit einer detaillierten Darstellung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung dieser Betriebe, ihrer wichtigsten Strukturmerkmale und der sie beeinflussenden wirtschaftspolitischen Daten beginnen. Allein hierdurch ist es möglich zu zeigen, welche Konsequenzen eine weitgehende oder auch geringe Verfolgung wachstumsrelevanter Verhaltensweisen im mittelständischen Sektor für die gesamte französische Wirtschaft hat und welche strukturellen und wirtschaftspolitischen Daten sich hemmend oder stimulierend auf den Beitrag dieser Unternehmungen zum Wirtschaftswachstum auswirken können. Darüber hinaus läßt die Darstellung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung — wenn man die zeitliche Entwicklung in die Betrachtung miteinbezieht — erkennen, inwieweit die großen Strukturwandlungen der französischen Wirtschaft in der Nachkriegszeit⁶⁴ nicht nur zu sektoralen Verschiebungen zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen, sondern auch zu einer Zu- oder Abnahme der Bedeutung des gesamten mittelständischen Sektors geführt haben.

Daher soll vor der Analyse der einzelnen Komponenten des Beitrages der mittelständischen Unternehmen zum wirtschaftlichen Wachstum im folgenden zunächst die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die französische Volkswirtschaft sowie einige ihrer wesentlichen Strukturmerkmale dargestellt und sodann gezeigt werden, wie und in welchem Umfang die wirtschaftspolitischen Zielsetzungen des Staates den zukünftigen Beitrag dieser Unternehmen zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum und damit auch die weitere Entwicklung des mittelständischen Sektors in Frankreich beeinflussen.

⁶⁴ Vgl. R. Gardelini, Produktivität und französische Wirtschaft, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 145, Köln und Opladen 1965, S. 8.

1.1 Die zentrale Stellung der mittelständischen Wirtschaft

Aus der Fülle der Merkmale, die die gesamtwirtschaftliche Bedeutung einer Gruppe von Unternehmungen charakterisieren, können zur Darstellung der Bedeutung der mittelständischen Betriebe für die französische Wirtschaft aufgrund der verfügbaren statistischen Unterlagen nur zwei herangezogen werden:

1. Die Zahl der mittelständischen Betriebe und ihre Entwicklung;
2. Die Zahl der im mittelständischen Bereich Beschäftigten und deren Entwicklung.

Diese Merkmale sollen zunächst innerhalb der Gesamtwirtschaft Frankreichs, sodann für die einzelnen Wirtschaftszweige untersucht werden. Ein Vergleich mit der Entwicklung in der BRD soll dabei die Beurteilung der französischen Situation erleichtern.

1.1.1 Die Zahl der mittelständischen Betriebe und ihre Entwicklung

Trotz intensiver staatlicher Förderung der Großbetriebsformen⁶⁵ prägt auch heute noch der Klein- und Mittelbetrieb das Bild der französischen Wirtschaft⁶⁶. Von den 1 676 480 Industrie- und Handelsbetrieben, die die Betriebsstättenzählung des Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) im Jahre 1962 ausweist, sind 99,7% dem mittelständischen Bereich zuzurechnen, während auf den großbetrieblichen Sektor nur 0,3% der Gesamtzahl der Industrie- und Handelsbetriebe entfallen (Tab. 1). Stellt man dieser Zahl die Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung des Jahres 1961 in der Bundesrepublik

Tabelle: 1
Aufteilung der Industrie- und Handelsbetriebe Frankreichs
auf den mittelständischen und großbetrieblichen Bereich

	Zahl der Betriebe					
	1954		1958		1962	
	absolut	in %	absolut	in %	absolut	in %
Mittelständischer Bereich	1 776 625	99,75 %	1 719 667	99,72 %	1 671 428	99,70 %
Großbetrieblicher Bereich	4 404	0,25 %	4 762	0,28 %	5 062	0,30 %
Insgesamt	1 781 029	100,00 %	1 724 429	100,00 %	1 676 490	100,00 %

Quelle: INSEE: Les Etablissements industriels et commerciaux en France en 1954, 1958, 1962, Paris.

Anmerkung: Die in dieser Statistik unter der Rubrik „nicht klassifiziert“ aufgeführten Betriebe wurden in den mittelständischen Bereich einbezogen, da sie — wie spätere Zählungen ergaben — überwiegend diesen Betriebsgrößen zugerechnet werden können. (Auskunft der Direction de la Statistique Générale, Paris, v. 25. 1. 66.)

⁶⁵ Vgl. S. 53 und die dort angegebenen Literaturhinweise.

⁶⁶ Vgl. H. Peikert, Frankreichs Wirtschaft heute, Struktur und Tendenzen, Wiesbaden 1961, S. 115 ff.

Deutschland gegenüber, die einen Anteil von 99,36 % der Betriebe für den mittelständischen Bereich und 0,64 % für den großbetrieblichen Sektor aufweist (Tab. 2), so ergeben sich schon durch diesen relativ kleinen Unterschied erste Anhaltspunkte für eine stärkere Orientierung der französischen Wirtschaft auf die mittelständische

Tabelle: 2

Aufteilung der Industrie- und Handelsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland auf den mittelständischen und großbetrieblichen Bereich

	Zahl der Betriebe			
	1950		1961	
	absolut	in %	absolut	in %
Mittelständischer Bereich	1 547 700	99,66 %	1 438 585	99,36 %
Großbetrieblicher Bereich	5 305	0,34 %	9 324	0,64 %
Insgesamt	1 553 005	100,00 %	1 447 909	100,00 %

Quelle: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 45, Die nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstätten nach der Zählung vom 13. 9. 1950. Herausgeber: Statistisches Bundesamt, Stuttgart/Köln 1953.

Statistisches Bundesamt, Fachserie C, Arbeitsstättenzählung vom 6. Juni 1961, Heft 2, Stuttgart und Mainz 1961.

Unternehmung hin und damit gleichzeitig auch für einen gegenüber der deutschen Wirtschaft geringeren Konzentrationsgrad. Zieht man die zeitliche Entwicklung in diese Betrachtung mit ein, so wird der unterschiedliche Konzentrationsprozeß deutlich: Während der Anteil des mittelständischen Bereiches an der Gesamtzahl der Industrie- und Handelsbetriebe in Deutschland von 99,66 % (1950) auf 99,36 % (1961) zurückging, erweist sich dieser Sektor in Frankreich als relativ stabil: sein Anteil betrug im Jahre 1954 99,75 %, 1958 99,72 % und 1962 99,70 %⁶⁷.

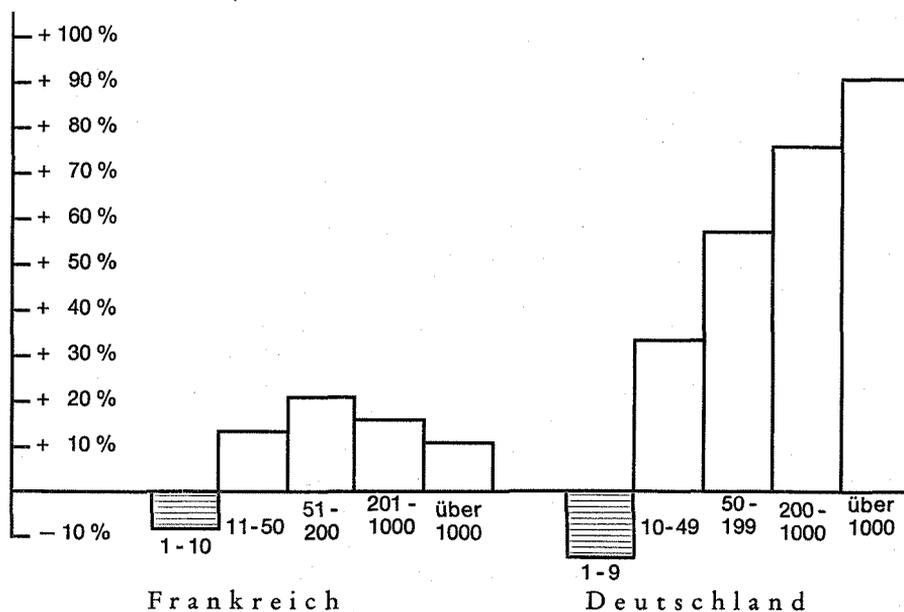
Eine differenziertere Aussage über das Ausmaß des Konzentrationsprozesses in beiden Ländern ist jedoch erst durch eine Betrachtung der Entwicklung in den einzelnen Betriebsgrößenklassen beider Sektoren möglich. Hierbei zeigt sich, daß auch die französische Wirtschaft einem nicht unbedeutenden (langfristigen) Konzentrationsprozeß unterworfen war, der jedoch im Untersuchungszeitraum eine ganz andere Richtung genommen hat als die Entwicklung in Deutschland: Während in der Bundesrepublik die prozentualen Zuwachsraten der Zahl der Betriebe mit steigender Betriebsgröße ebenfalls größer werden und bei der höchsten Klasse des großbetrieblichen Sektors (1000 und mehr Beschäftigte) den Spitzenwert von 89,96 % erreichten⁶⁸, ist die Zunahme in Frankreich in allen Betriebsgrößenklassen geringer und weist einen Höchstwert von 20,93 % nicht im Großbetriebs-

⁶⁷ Vgl. hierzu auch Bericht *Woitrin — Stampa*, a.a.O., S. 38.

⁶⁸ Vgl. Tabelle 3 (Diese und die übrigen mit „Anhang“ gekennzeichneten Tabellen befinden sich in einer Tabellensammlung, die diesem Bericht angefügt ist.)

sektor, sondern bei den mittelständischen Betrieben mit 51—200 Beschäftigten aus⁶⁹. Der Konzentrationsprozeß in der BRD bewirkte damit aufgrund der höheren Wachstumsraten der größeren Betriebsgrößenklassen eine stärkere Entwicklung der gewerblichen Wirtschaft auf den Großbetrieb hin, während er in Frankreich zu einer beachtlichen Steigerung der Zahl der größeren Betriebe innerhalb der mittelständischen Betriebsgrößenklassen führte⁷⁰. Das bedeutet, daß im Gegensatz zur bundesrepublikanischen Entwicklung, die durch eine relative Abnahme der Bedeutung des gesamten mittelständischen Bereiches charakterisiert ist, dieser Sektor in Frankreich seine dominierende Stellung in der Gesamtwirtschaft behalten und ausbauen konnte⁷¹.

Schaubild 1: Vergleich der Entwicklung der Zahl der Betriebe in den einzelnen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen und großbetrieblichen Bereichs in Frankreich (1954—1962) und in der Bundesrepublik Deutschland (1950 bis 1961).



⁶⁹ Vgl. Tabelle 4 (Anhang).

⁷⁰ Siehe auch Schaubild 1.

⁷¹ Die ständig in Zeitschriften und Tageszeitungen erscheinenden Meldungen über die Konzentration in Frankreich vermitteln ein falsches Bild von dieser Entwicklung; sie beziehen sich fast immer auf Fusionen und Kooperationen unter den größten Betrieben des Landes, die aber keinen Einfluß auf die dominierende Stellung des mittelständischen Sektors in der französischen Wirtschaft haben. Vgl. *E. Kaskeline*, Nachholbedarf in Konzentration, in: *Der Volkswirt*, Nr. 42 vom 22. 10. 65, S. 2342; *H. Kremp*, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39; *D. Stolze*, De Gaulle will Konzerne sehen, in: *Die Zeit*, Nr. 3 vom 14. 1. 66, S. 31.

Die Entwicklung zum Großbetrieb in der Bundesrepublik Deutschland und zum größeren mittelständischen Betrieb in Frankreich ist gleichzeitig mit einer Abnahme der Zahl der Kleinstbetriebe verbunden⁷², die in Frankreich 4,36 % betrug, während sie in der BRD sogar 11,04 % erreichte. Es kann in diesem Zusammenhang nicht geklärt werden, ob es sich hierbei um das Ausscheiden von Kümmerbetrieben unteroptimaler Betriebsgröße⁷³ handelte oder ob leistungsfähige Kleinbetriebe aus „externen Gründen“⁷⁴ zur Aufgabe gezwungen wurden.

1.1.2 Die Zahl der Beschäftigten im mittelständischen Bereich und ihre Entwicklung

Mehr noch als die Zahl der Betriebe sagt der Anteil der einzelnen Betriebsgrößenklassen an der Gesamtbeschäftigtenzahl etwas über die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die französische Wirtschaft aus, denn er bietet einen Anhaltspunkt⁷⁵ für die Aufteilung des gesamten Industrie- und Handelsumsatzes auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen, die ein besserer Maßstab für die Bedeutung der Betriebe wäre, von der amtlichen Statistik Frankreichs aber leider nur unzureichend erfaßt wird⁷⁶. Von den 7 909 876 im Jahre 1954 im produzierenden Gewerbe und Handel Frankreichs Beschäftigten waren 67,92 % in mittelständischen Betrieben und nur 32,08 % im großbetrieblichen Sektor tätig⁷⁷ (Tab. 5). Dieser hohe Anteil der mittelständischen Betriebe an der Gesamtbeschäftigtenzahl von Handel und Industrie erweist sich — wie schon die Zahl der Betriebe — als

⁷² Vgl. hierzu auch Bericht *Woitrin — Stampa*, a.a.O., S. 34 und *Deutscher Bundestag*, Drucksache IV 1475, Bericht über die Lage der Mittelschichten, Bonn 1963, S. 25.

⁷³ Zur Problematik der Kümmerbetriebe vgl. *R. Seyffert*, Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1961, S. 341.

⁷⁴ Als externe Gründe können u. a. angesehen werden: Wirtschafts- und Steuerrecht, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Kapitalmarktsituation.

Vgl. *H. Arndt*, Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 20 I—III, Berlin 1960.

⁷⁵ *Beachte*: Mehr als einen Anhaltspunkt hierfür kann die Aufteilung der Beschäftigten auf die Betriebsgrößenklassen nicht bieten, da sie einen annähernd gleichen Umsatz pro Beschäftigten in allen Betriebsgrößenklassen unterstellt, was jedoch, wie im weiteren Verlauf dieses Berichtes gezeigt wird, nicht immer gegeben ist.

⁷⁶ Die amtliche Umsatzsteuerstatistik gliedert die Umsätze der Betriebe nicht nach Betriebsgrößenklassen auf. Vgl. INSEE, *Annuaire Statistique de la France* 1965, S. 523 bis 529 und *Ministre des Finances, Statistique et Etudes Financières, Les Impôts Indirectes* 1958 et 1963, Paris 1959 und 1964.

⁷⁷ Aus bisher unveröffentlichten Statistiken des INSEE geht jedoch hervor, daß 1965 die Großunternehmen (nicht: -betriebe) 58,87 % und die mittelständischen Unternehmen 41,13 % des gesamten Industrie- und Handelsumsatzes auf sich vereinigten (lt. Auskunft der *Direction Générale des INSEE* vom 27. 1. 67). Da in dieser Aufstellung jedoch nur 571 396 Unternehmen erfaßt sind, kann dieses Verhältnis nur als Hinweis auf einen eventuell höheren Anteil der Großbetriebe am Gesamtumsatz als an der Gesamtbeschäftigtenzahl gewertet werden. Berücksichtigt man jedoch, daß die Klein- und Mittelbetriebe in dieser Aufstellung unterrepräsentiert sind, so scheint auch dieser vorsichtige Schluß fragwürdig zu sein.

sehr konstant über den ganzen Untersuchungszeitraum hinweg: Bei einer Zunahme der Gesamtbeschäftigtenzahl dieser Wirtschaftsbereiche von 10,85 %⁷⁸ betrug er 1962 immer noch 66,77 %, während der Anteil der Großbetriebe nur um 3,58 % stieg. Das bedeutet, daß auch im Jahre 1962 immer noch jeweils zwei von drei

Tabelle: 5

Anteil der einzelnen Betriebsgrößenklassen an der Zahl der Gesamtbeschäftigten in Handel und Industrie Frankreichs in den Jahren 1954 und 1962

	Prozentualer Anteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl			
	1954		1962	
<i>Mittelständischer Bereich</i>				
Betriebe mit:				
1— 10 Beschäftigten	31,74 %		28,59 %	
11— 50 Beschäftigten	18,66 %		19,12 %	
51—200 Beschäftigten	17,52 %	67,92 %	19,06 %	66,77 %
<i>Großbetrieblicher Bereich</i>				
Betriebe mit:				
über 200 Beschäftigten		32,08 %		33,23 %
Gesamt		100,00 %		100,00 %
Basis		7 909 876		8 768 303

Quelle: vgl. Tabelle 1.

Beschäftigten im produzierenden Gewerbe und im Handel Frankreichs in mittelständischen Betrieben tätig waren — eine eindeutige Aussage über die große Bedeutung dieses Sektors für die französische Wirtschaft.

Eine ganz andere Entwicklung hat im Vergleich dazu der mittelständische Bereich in der BRD genommen. Während 1950 noch 69,2 % aller in Industrie- und Handelsbetrieben Beschäftigten in mittelständischen Unternehmungen tätig waren, der mittelständische Sektor in Deutschland also noch eine ähnlich große Bedeutung wie in Frankreich hatte, betrug sein Anteil 1961 bei einer Steigerung der Gesamtbeschäftigtenzahl dieser Wirtschaftsbereiche von 42,8 %⁷⁹ nur noch 59,3 % (Tab. 8). Der Anteil der Großbetriebe hatte in diesem Zeitraum um 32,14 % seines Ausgangswertes zugenommen und war auf 40,7 % gestiegen. Hier zeigt sich deutlich, wie stark die Bedeutung des mittelständischen Bereiches in Deutschland im Gegensatz zu Frankreich zurückgegangen ist — eine Erscheinung, die die schon erwähnte weitergehende Konzentration auf die größeren Betriebsgrößen einheiten bestätigt.

⁷⁸ Vgl. Tabelle 6 (Anhang).

⁷⁹ Vgl. Tabelle 7 (Anhang).

Ein Blick auf die interne Entwicklung innerhalb des mittelständischen Bereiches bekräftigt das Ergebnis dieser Analyse. Auch in Frankreich ist der Anteil der Kleinbetriebe an der Gesamtbeschäftigtenzahl zurückgegangen, während der Anteil der Größenklassen 10—50 und 51—200 Beschäftigte gestiegen ist. Die höchsten Zuwachsraten erfuhren auch hier wieder die größten mittelständischen Betriebe (51—200 Beschäftigte), ihr Anteil stieg um 8,79 % des Ausgangswertes

Tabelle: 8

Anteil der einzelnen Betriebsgrößenklassen an der Zahl der Gesamtbeschäftigten in Handel und Industrie der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1950 und 1967

	Prozentualer Anteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl		
	1950		1967
<i>Mittelständischer Bereich</i>			
Betriebe mit:			
1— 9 Beschäftigten	32,44 %		21,65 %
10— 49 Beschäftigten	19,67 %		18,71 %
50—199 Beschäftigten	17,09 %	69,20 %	19,94 %
			59,30 %
<i>Großbetrieblicher Bereich</i>			
Betriebe mit:			
über 200 Beschäftigten		30,80 %	40,70 %
Gesamt		100,00 %	100,00 %
Basis		10 930 675	15 608 516

Quelle: vgl. Tabelle 2.

und betrug 1962 19,06 % der Beschäftigten⁸⁰. Wie schon bei den Wachstumsraten in der Zahl der Betriebe findet sich also auch bei den Wachstumsraten des Anteils an der Gesamtbeschäftigtenzahl ein eindeutiges Dominieren der größten mittelständischen Betriebe selbst gegenüber den Wachstumsraten im großbetrieblichen Sektor⁸¹.

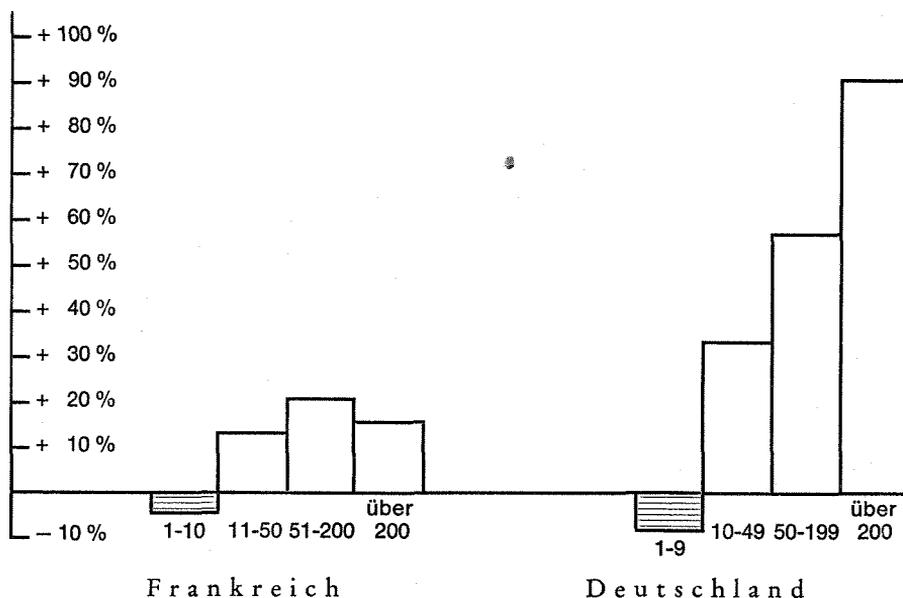
Ganz anders verläuft dagegen die Entwicklung innerhalb des mittelständischen Sektors in der Bundesrepublik. Hier zeigt sich ein Rückgang bei den kleinen und mittleren Betriebsgrößenklassen⁸², während die größeren mittelständischen Betriebe einen kleinen Anstieg ihres Anteils verzeichnen können. Die hohen Wachstums-

⁸⁰ Vgl. Tabelle 5, S. 38.

⁸¹ Vgl. auch Schaubild 2, S. 40.

⁸² Vgl. Tabelle 8.

Schaubild 2: Vergleich der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen und großbetrieblichen Bereichs in Frankreich (1954—1962) und in der Bundesrepublik Deutschland (1950—1961).



raten liegen jedoch — wie schon bei der Zahl der Betriebe⁸³ — auch hier im großbetrieblichen Bereich.

Es läßt sich somit feststellen: Ebenso wie die Aufgliederung der Zahl der Betriebe auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen zeigt auch die Verteilung der Beschäftigten die relativ große Bedeutung des mittelständischen Sektors in beiden Volkswirtschaften. Gleichzeitig ist jedoch eine Konzentration vom mittelständischen Bereich auf den Großbetrieb in Deutschland zu erkennen, während sich in Frankreich eine interne Konzentration innerhalb des mittelständischen Bereiches auf die größte Betriebsgrößenklasse ergibt⁸⁴. Diese Konzentrationsbewegung vollzieht sich im wesentlichen zu Lasten der kleinsten mittelständischen Betriebe, die in beiden Ländern sowohl gemessen an der Zahl der Betriebe als auch am Anteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl einen erheblichen Rückgang verzeichnen mußten.

⁸³ Vgl. S. 35.

⁸⁴ Vgl. Bericht *Woitrin — Stampa*, a.a.O., S. 50 f.

1.1.3 Die Bedeutung der mittelständischen Betriebe in den einzelnen Wirtschaftsbereichen

Selbstverständlich ist diese Tendenz zum größeren mittelständischen Betrieb in Frankreich und zu den Großbetriebsformen in Deutschland nicht einheitlich in allen Wirtschaftszweigen zu finden. Es bilden sich vielmehr in einzelnen Branchen Schwerpunkte der großbetrieblichen Entwicklung und in anderen Inseln der mittelständischen Betriebe heraus⁸⁵.

Die Zahl der mittelständischen Betriebe und ihre Entwicklung in der *Industrie* gibt hierbei in verstärkter Ausprägung das wieder, was schon bei der Globalbetrachtung der französischen und deutschen Wirtschaft gezeigt werden konnte: In beiden Ländern war der Anteil der mittelständischen Unternehmen an der Gesamtzahl der Betriebe überaus hoch (bis 99,52 % in Frankreich und 99,46 % in der Bundesrepublik Deutschland)⁸⁶, in beiden Ländern ist jedoch gleichzeitig ein Rückgang dieses Anteils zu verzeichnen, der wiederum in der Bundesrepublik größer ist als in Frankreich. Der gegenüber der Gesamtwirtschaft höhere Anteil der größeren Betriebe an der Zahl der Beschäftigten zeigt, daß im industriellen Sektor eine gegenüber der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung größere Konzentration stattgefunden hat, die mit hohen Wachstumsraten der größeren mittelständischen Betriebe in Frankreich und der Großbetriebe in Deutschland verbunden war (Tab. 11 und 12). Diese größere Konzentration zeigt sich auch in dem

Tabelle: 11

Anteil der mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtzahl der in der Industrie Beschäftigten in Frankreich

	1954		Beschäftigte 1962		Entwicklung in %
	absolut	in %	absolut	in %	
Großbetriebe der Industrie	2 466 366	38,96 %	2 802 663	41,11 %	+ 13,64 %
Mittelständische Industriebetriebe	3 863 320	61,04 %	4 013 751	58,89 %	+ 38,04 %
Insgesamt	6 329 686	100,00 %	6 816 414	100,00 %	+ 7,69 %

Mittelständische Industriebetriebe im einzelnen:
Betriebe mit:

1— 10 Beschäftigten	1 355 025	35,07 %	1 241 112	30,92 %	— 8,41 %
11— 50 Beschäftigten	1 227 407	31,77 %	1 282 699	31,96 %	+ 4,50 %
51—200 Beschäftigten	1 280 888	33,16 %	1 489 940	37,12 %	+ 16,32 %
Insgesamt	3 863 320	100,00 %	4 013 751	100,00 %	

Quelle: vgl. Tabelle 1.

⁸⁵ Vgl. *L'Economie*, Les Petites et Moyennes Entreprises dans l'Economie Moderne, Supplément au Nr. 929 du 25. Septembre 1964, S. 6 ff.

⁸⁶ Vgl. Tabelle 9 und 10 (Anhang).

Tabelle: 12

Anteil der mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtzahl der in der Industrie Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland

	1950		Beschäftigte 1961		Entwicklung in %
	absolut	in %	absolut	in %	
Großbetriebe der Industrie	3 294 421	37,08 %	6 068 351	48,91 %	+ 84,20 %
Mittelständische Industriebetriebe	5 590 037	62,92 %	6 339,267	51,09 %	+ 13,40 %
Insgesamt	8 884 458	100,00 %	12 407 618	100,00 %	+ 39,66 %
Mittelständische Industriebetriebe im einzelnen: Betriebe mit:					
1— 9 Beschäftigten	2 184 735	39,08 %	1 720 056	27,13 %	— 21,27 %
10— 49 Beschäftigten	1 693 368	30,29 %	2 099 001	33,11 %	+ 23,95 %
50—199 Beschäftigten	1 711 934	30,63 %	2 520 210	39,76 %	+ 47,21 %
Insgesamt	5 590 037	100,00 %	6 339 267	100,00 %	

Quelle: vgl. Tabelle 2.

gegenüber der globalen Entwicklung erstaunlich hohen Rückgang der Kleinstbetriebe, deren Zahl in Frankreich um 11,73 % in der Bundesrepublik sogar um 29,39 %⁸⁷ abnahm.

Eine etwas andere Entwicklung erfuhr dagegen der Sektor der *Handelsbetriebe*, der in beiden Ländern aufgrund seiner stark dezentralisierten Aufgaben auch einen höheren Anteil mittelständischer Betriebe als die Industrie aufweist. Hier steht einer geringfügigen Abnahme der Gesamtzahl der Betriebe in Frankreich ein 18,77 %iges Wachstum der Zahl der Handelsbetriebe in der Bundesrepublik gegenüber⁸⁸. Diese Entwicklung spiegelt in Frankreich — bedingt durch die, gemessen an der Gesamtbevölkerung, große Zahl der Unternehmungen⁸⁹ — einen langsamen Schrumpfungsprozess auf eine für die Versorgung der Bevölkerung optimale⁹⁰ Zahl von Handelsbetrieben wider, während sie in der Bundesrepublik bei

⁸⁷ Vgl. Tabelle 13 und 14 (Anhang).

⁸⁸ Vgl. Tabelle 15 und 16 (Anhang).

⁸⁹ Diese Überbesetzungserscheinungen im französischen Handel sind in erster Linie durch die extreme Spezialisierung der einzelnen Betriebe bedingt, die erst in jüngster Zeit langsam abgebaut wird. Vgl. C. Quinn, *Der französische Handel vor tiefgreifenden Wandlungen*, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), Frankreichs Wirtschaft, Köln 1961, S. 72.

⁹⁰ Zur Frage der optimalen Zahl der Handelsbetriebe in der Volkswirtschaft vgl. R. Seyffert, *Wirtschaftslehre des Handels*, a.a.O., S. 347.

wesentlich geringerer Zahl der Betriebe auf die im Zuge des wirtschaftlichen Wachstums zunehmende Nachfrage nach Leistung des tertiären Sektors hinweist. In beiden Ländern ist jedoch ein paralleles Ansteigen der Zuwachsraten der Zahl der Betriebe mit der Betriebsgröße zu erkennen, die in der Bundesrepublik aufgrund der niedrigen Ausgangszahlen bei der größten Betriebsgrößenklasse sogar 875 % erreicht⁹¹. Während in der Industrie also ein Auseinanderfallen der Richtung des Konzentrationsprozesses in beiden Ländern zu finden ist, deutet die Entwicklung im Handel sowohl in Frankreich als auch in der Bundesrepublik auf ein stärkeres Wachstum der Großbetriebsformen hin, das jedoch in Deutschland einen weit größeren Umfang erreichte als in Frankreich.

Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Bedeutung der Betriebe, gemessen an der Zahl der Beschäftigten. Zwar sind immer noch 94,32 % (1962) der im Handel Tätigen Frankreichs in mittelständischen Betrieben beschäftigt und auch in Deutschland liegt dieser Anteil noch bei 91,12 % (1961) (Tab. 19 und 20), es ist jedoch zu erkennen, daß in beiden Ländern der Anteil der Kleinbetriebe stark zurückgegangen ist, während der Anteil der größeren mittelständischen wie auch der Großbetriebe in größerem Umfange zugenommen hat.

Tabelle: 19

Anteil der mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtzahl der im Handel Beschäftigten in Frankreich

	Beschäftigte			
	1954		1962	
	absolut	in %	absolut	in %
Großbetriebe des Handels	71 419	4,52 %	110 870	5,68 %
Mittelständische Handelsbetriebe	1 508 771	95,48 %	1 041 109	94,32 %
Insgesamt	1 580 190	100,00 %	1 951 979	100,00 %

Mittelständische Handelsbetriebe im einzelnen:
Betriebe mit:

1— 5 Beschäftigten	1 018 071	67,48 %	1 062 948	57,73 %
6—200 Beschäftigten	490 700	32,52 %	778 161	42,27 %
Insgesamt	1 508 771	100,00 %	1 841 109	100,00 %

Quelle: vgl. Tabelle 1.

⁹¹ Vgl. Tabelle 17 und 18 (Anhang).

Tabelle: 20

Anteil der mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtzahl der im Handel Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland

	Beschäftigte			
	1950		1961	
	absolut	in %	absolut	in %
Großbetriebe des Handels	72 282	3,53 %	284 295	8,80 %
Mittelständische Handelsbetriebe	1 973 935	96,47 %	2 916 603	91,12 %
Insgesamt	2 046 217	100,00 %	3 200 000	100,00 %

Mittelständische Handelsbetriebe im einzelnen: Betriebe mit:				
1— 4 Beschäftigten	972 492	49,27 %	1 112 691	38,15 %
5—199 Beschäftigten	1 001 443	50,73 %	1 803 912	61,85 %
Insgesamt	1 973 935	100,00 %	2 916 603	100,00 %

Quelle: vgl. Tabelle 2.

Wiederum zeigt es sich, daß diese Entwicklung in der Bundesrepublik ein größeres Ausmaß angenommen hat als in Frankreich.

Es muß daher festgehalten werden, daß der Sektor des Handels zwar auch heute noch in größerem Umfang als die Industrie in beiden Ländern eine typische Domäne des mittelständischen Betriebes, auch des kleineren, ist, daß aber hier ebenfalls die Konzentration auf die größeren Betriebseinheiten ständig zunimmt⁹².

Wesentlich differenzierter werden diese Ergebnisse, wenn wir uns noch weiter von der Globalanalyse entfernen und einzelne *Wirtschaftszweiggruppen* betrachten. Hier zeigt sich, daß mit steigender Entfernung vom Endverbraucher der Anteil der mittelständischen Unternehmen an der Zahl der Betriebe wie auch ihre Bedeutung in beiden Ländern zurückgeht⁹³. Als typische Domänen des Klein- und Mittelbetriebes können daher sowohl in Frankreich als auch in der Bundesrepublik nur die Wirtschaftszweige III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) und die einzelnen Branchen des Handels angesehen werden. In den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (Metallverarbeitung und Mechanische Industrie) dominieren dagegen die Großbetriebe.

Betrachtet man die unterschiedliche Konzentration innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige beider Länder und vergleicht zu diesem Zweck die Anteile der

⁹² Vgl. Tabelle 21 und 22 (Anhang).

⁹³ Vgl. Tabelle 23 und 24 (Anhang).

mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtbeschäftigtenzahl in den jeweiligen Branchen, so zeigt sich, daß in den Wirtschaftszweigen I und II trotz des Überwiegens des großbetrieblichen Anteils in beiden Ländern die Konzentration in Frankreich einen weitaus geringeren Grad erreicht hat als in Deutschland: Während der Anteil der mittelständischen Unternehmen an der Zahl der Beschäftigten in der Bundesrepublik nur 37,79 % (Bereich I) und 34,99 % (Bereich II) beträgt, waren in Frankreich immerhin noch 43,59 % (Bereich I) und 44,61 % (Bereich II) aller Beschäftigten dieser Branchen in Klein- und Mittelbetrieben tätig (Tab. 25 und 26). Ähnlich große Unterschieden sind auch in der Gruppe VI (Wa-

Tabelle: 25

Prozentualer Anteil der mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtbeschäftigtenzahl ausgewählter Wirtschaftszweige Frankreichs im Jahre 1962

Wirtschaftszweige	Beschäftigte insgesamt	Von der Gesamtbeschäftigtenzahl entfällt	
		auf den mittelständischen Bereich	auf den großbetrieblichen Bereich
I. Grundstoff-, Chemische-, Glas- und Papierindustrie	1 683 919	43,59 %	56,41 %
II. Metallverarbeitung und mechanische Industrie	1 971 213	44,61 %	55,39 %
III. Konsumgüterindustrie	1 613 648	67,92 %	32,08 %
IV. Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	1 547 634	84,29 %	15,71 %
V. Lebensmittelhandel	785 831	95,10 %	4,90 %
VI. Warenhäuser und Textilhandel	395 708	90,16 %	9,84 %
VII. produktionsverbindender Handel	770 440	95,66 %	4,36 %
Insgesamt	8 768 393	66,77 %	33,23 %

Quelle: vgl. Tabelle 1.

renhäuser, Textilhandel) zu finden, in der der Anteil der mittelständischen Betriebe in Frankreich 90,16 % und in Deutschland 76,86 % der Beschäftigten beträgt. Die übrigen Wirtschaftszweige weisen dagegen in beiden Ländern einen annähernd gleichen Konzentrationsgrad auf. Die geringere Konzentration der französischen Wirtschaft ist somit in erster Linie durch den im Verhältnis zu Deutschland niedrigeren Konzentrationsgrad in den Wirtschaftszweigen I, II und VI bedingt.

Tabelle: 26

Prozentualer Anteil der mittelständischen und Großbetriebe an der Gesamtbeschäftigtenzahl ausgewählter Wirtschaftszweige in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1961

Wirtschaftszweige	Beschäftigte insgesamt	Von der Gesamtbeschäftigtenzahl entfällt	
		auf den mittelständischen Bereich	auf den großbetrieblichen Bereich
I. Grundstoff-, Chemische-, Glas- und Papierindustrie	3 334 204	37,79 %	62,21 %
II. Metallverarbeitung und mechanische Industrie	4 127 348	34,99 %	65,01 %
III. Konsumgüterindustrie	2 539 170	66,60 %	33,40 %
IV. Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	2 383 472	81,58 %	18,42 %
V. Lebensmittelhandel	1 071 290	97,84 %	2,16 %
VI. Warenhäuser und Textilhandel	667 614	76,86 %	23,14 %
VII. produktionsverbindender Handel	1 407 271	96,14 %	3,86 %
Insgesamt	15 530 369	59,30 %	40,70 %

Quelle: vgl. Tabelle 2.

Anmerkung: Abweichungen in der Gesamtzahl der Beschäftigten sind darauf zurückzuführen, daß aus Gründen der Geheimhaltung in einzelnen Untergruppen der offiziellen Statistik keine Angaben über die Beschäftigtenzahl erfolgten.

Die Kleinstbetriebe Frankreichs mit bis zu 10 Beschäftigten erreichen ihren höchsten Anteil an der Zahl der Betriebe und an der Gesamtbeschäftigtenzahl — wie die deutschen Kleinstbetriebe auch — im Lebensmittelhandel und — im Gegensatz zur Bundesrepublik Deutschland — noch im Bereich IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe). In diesen Sektoren sind 29,77 % (Bereich V) und 16,96 % (Bereich IV) aller Kleinstbetriebe zu finden, die immerhin 77,66 % (Bereich V) und 31,24 % (Bereich IV) der Gesamtbeschäftigtenzahl dieser Wirtschaftszweige umfassen⁹⁴. Berücksichtigt man hierbei die überaus niedrige Durchschnittsbetriebsgröße jener Unternehmen⁹⁵, so muß dieser hohe Anteil der Kleinstbetriebe bei der Analyse und Beurteilung des Produktivitäts- und Expansionsstrebens der mittelständischen Betriebe in den Wirtschaftszweigen IV und V als Einflußfaktor berücksichtigt werden⁹⁶.

⁹⁴ Vgl. Tabelle 23, 27 und 28 (Anhang).

⁹⁵ Vgl. S. 47.

⁹⁶ Vgl. *L'Economie*, Les Petites et Moyennes Entreprises dans l'Economie Moderne, a.a.O., S. 7.

1.2 Die Struktur der mittelständischen Betriebe

Neben der Kenntnis der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der mittelständischen Unternehmungen ist es zum Verständnis der besonderen Situation dieser Betriebe in Frankreich noch erforderlich, auch einige typische Strukturmerkmale näher zu betrachten.

1.2.1 Durchschnittliche Betriebsgröße

Die Betriebsgröße erweist sich als zentrales Kriterium bei der Untersuchung des Produktivitäts- und Expansionsstrebens der Unternehmungen, denn von ihr hängen Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung verschiedener produktivitäts- und expansionsfördernder Maßnahmen ab⁹⁷. Eine Kenntnis der Durchschnittsgröße der Betriebe ist daher eine wesentliche Voraussetzung für die Interpretation des unternehmerischen Verhaltens in den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Darüber hinaus zeigt die Analyse der Betriebsgröße noch deutlicher als die Darstellung der Zahl der Betriebe⁹⁸ die weitgehend kleinbetriebliche Struktur der französischen Wirtschaft.

Stellt man die Durchschnittsbetriebsgröße der französischen und deutschen Industrie- und Handelsbetriebe einander gegenüber, so wird diese Präponderanz der Kleinbetriebe in der französischen Wirtschaft sofort sichtbar: Während die deutschen Betriebe im Jahre 1961 durchschnittlich 10,78 Personen beschäftigten, waren es in den französischen Betrieben 1962 nur 5,23 (Tab. 29 und 30).

Tabelle: 29

Durchschnittsgröße der Klein- und Mittelbetriebe in Frankreich

Jahr	Durchschnitts- beschäftigtenzahl insgesamt	Zahl der durchschnittlich Beschäftigten in . . .			
		1 — 10 Beschäftigten	11 — 50 Beschäftigten	51 — 200 Beschäftigten	Groß- betrieben mit über 200 Beschäftigten
1954	4,44	1,52	22,15	94,28	576,25
1962	5,23	1,59	22,42	94,04	576,71

Quelle: vgl. Tabelle 1.

⁹⁷ Vgl. S. 26.

⁹⁸ Vgl. S. 38 und Tabelle 4 (Anhang).

Tabelle: 30

Durchschnittsgröße der Klein- und Mittelbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland

Jahr	Durchschnitts- beschäftigtenzahl insgesamt	Zahl der durchschnittlich Beschäftigten in . . .			
		1 — 10 Beschäftigten	11 — 50 Beschäftigten	51 — 200 Beschäftigten	Groß- betrieben mit über 200 Beschäftigten
1950	7,04	2,50	19,32	91,12	634,63
1961	10,78	2,68	19,88	92,33	681,33

Quelle: vgl. Tabelle 2.

Auch hier zeigt die Entwicklung im Untersuchungszeitraum wieder den stärkeren Trend zur größeren Betriebsgrößeneinheit in Deutschland: Während die Durchschnittsbetriebsgröße in Frankreich von 4,44 Beschäftigten pro Betrieb nur um 17,79 % auf 5,23 Beschäftigte pro Betrieb stieg, verzeichneten die deutschen Betriebe ein Anwachsen der Durchschnittsbetriebsgröße um 53,1 % bei einem Ausgangswert von 7,04 Beschäftigten pro Betrieb im Jahre 1950 auf 10,78 Beschäftigte pro Betrieb im Jahre 1961.

Anhaltspunkte für die Ursachen dieses großen Unterschiedes bietet die Gegenüberstellung der Durchschnittsgröße in den einzelnen Betriebsgrößeklassen beider Länder. Hier ist zu erkennen, daß diese Differenz im wesentlichen auf die geringere Durchschnittsbeschäftigtenzahl in den Kleinstbetrieben und bei den Großbetrieben zurückzuführen ist, während die mittleren und größeren Betriebe des mittelständischen Sektors in Frankreich höhere Durchschnittsbeschäftigtenzahlen aufweisen als die deutschen Betriebe. Die geringere Betriebsgröße der Großbetriebe läßt erkennen, wie sehr es Frankreich noch an den in manchen Bereichen kostengünstiger als mittelständische Unternehmungen arbeitenden Großbetrieben mangelt; die Durchschnittsbeschäftigtenzahl bei den Kleinstbetrieben von 1,59 Beschäftigten pro Betrieb, die nur 59,33 % der Betriebsgröße in der vergleichbaren Klasse der deutschen Betriebe erreicht, zeigt dagegen, daß diese Gruppe überwiegend aus Betrieben besteht, in der allein der Inhaber, eventuell noch zeitweilig mithelfende Familienangehörige, beschäftigt sind. Wir stoßen hier „auf eine für die französische Wirtschaft typische Erscheinung“⁹⁹: die große Zahl der „Kümmerbetriebe“, die in Form der Ein-Mann-Existenzen immerhin 56,22 % (Tab. 31) der französischen Industrie- und Handelsbetriebe in der Größenklasse „1—10 Beschäftigte“ umfassen¹⁰⁰.

⁹⁹ K. Wegerhoff, Die Wettbewerbsstruktur der französischen Wirtschaft, Dissertation, Köln 1961, S. 107.

¹⁰⁰ Vgl. H. Peikert, Frankreichs Wirtschaft heute, a.a.O., S. 115, und H. Kremp, Zur Größe gezwungen, in: Die Zeit, Nr. 10 vom 4. 3. 1966, S. 39.

Tabelle: 31

Anteil der Ein-Mann-Betriebe an der Gesamtzahl der Betriebe der Größenklasse „1 — 10 Beschäftigte“ in Frankreich

	absolut	in %
Alle Betriebe mit		
1 — 10 Beschäftigten	1 575 371	100,00 %
davon: Ein-Mann-Betriebe	885 670	56,32 %
Übrige Betriebe	689 701	43,78 %

Quelle: vgl. Tabelle 1.

Die Entwicklung der Zahl dieser Betriebe zeigt zwar, daß dieser Anteil im Zuge des Wachstums der französischen Wirtschaft einer rückläufigen Tendenz unterliegt; bei der Beurteilung des Produktivitäts- und Expansionsstrebens der Kleinbetriebe muß dieser bedeutende Anteil der Kümmerexistenzen jedoch berücksichtigt werden.

1.2.2 Rechtsformen

Die Rechtsform übt einen wesentlichen Einfluß auf die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten und die formale Struktur der innerbetrieblichen Willensbildung aus¹⁰¹. Sie ist somit ein bedeutender Faktor für die Analyse der Bereitschaft zur Einführung wachstumsrelevanter Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen wie auch die Bestimmung von Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung. Leider stammt die letzte Erhebung des INSEE über die Rechtsformen der Industrie- und Handelsbetriebe, aufgegliedert nach der Betriebsgröße, aus dem Jahre 1954¹⁰², erfaßt also die Veränderungen durch den Konzentrationsprozeß auf den größeren mittelständischen Betrieb¹⁰³ nicht. Ein weiterer Nachteil der verfügbaren statistischen Unterlagen liegt darüber hinaus noch darin, daß verschiedene Rechtsformen mit unterschiedlicher Struktur zusammengefaßt wurden. Trotz dieser Minderung der Interpretationsmöglichkeit können jedoch einige Ergebnisse aus der Aufstellung der Verbreitung der Rechtsform innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklasse gewonnen werden.

¹⁰¹ Vgl. M. Dierkes, Kapitalbedarf und Finanzierungsquellen mittlerer Kaufhausunternehmungen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Köln 1965, S. 99 ff.

¹⁰² Vgl. INSEE, Les Etablissements industriels et commerciaux en France en 1954, Paris 1955, S. 118 ff.

¹⁰³ Vgl. S. 41.

Wie zu erwarten war, zeigt die Aufgliederung der Rechtsformen auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen, daß der Trend besteht, die Befriedigung des mit der Betriebsgröße steigenden Bedarfs an Finanzierungsmitteln durch Nutzung von Rechtsformen zu erleichtern, die auf einen größeren Kreis von Anteilseignern zugeschnitten sind. So finden wir bei den Kleinstbetrieben eine dominierende Stellung der Einzelfirmen und Handwerksunternehmungen. Bei der mittleren Klasse der mittelständischen Betriebe liegt dagegen der Schwerpunkt bei den Personengesellschaften wie OHG und „Société par intérêt“, obwohl noch ein beachtlicher Teil dieser Betriebe in der Rechtsform einer Einzelfirma betrieben wird. In der größten Klasse der mittelständischen Betriebe dominiert ebenfalls noch die Personengesellschaft, jedoch liegen an zweiter Stelle schon die Aktien- und Kommanditgesellschaften mit einem Anteil von 35,16 % der Betriebe dieser Größenklasse. Diese Rechtsformen erreichen schließlich ihren größten Anteil bei den Großbetrieben mit 200 und mehr Beschäftigten¹⁰⁴.

Was sagt dieses fast selbstverständlich zu nennende Ergebnis aus?

Es weist darauf hin, daß im mittelständischen Sektor Frankreichs im Gegensatz zur landläufigen Meinung weniger die Form der anonymen Kapitalgesellschaft mit dem nur Geld- oder Sachwerte einlegenden Anteilseigner bevorzugt wird, sondern daß auch hier die Gesellschaftsformen dominieren, die eine persönliche Mitarbeit der Kapitalanleger voraussetzen. Das bedeutet aber auch, daß nur selten eine umfangreiche organisatorische Apparatur zur Bestimmung der Unternehmenspolitik vorhanden ist, die unternehmenspolitischen Entscheidungen sich also mehr auf der informellen Ebene abspielen und somit in der Anpassungsgeschwindigkeit an Strukturwandlungen, die von außen an die Unternehmung herangetragen werden, sehr stark von den persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen der Unternehmensleiter abhängig sind. Gleichzeitig läßt dieses Ergebnis aber auch vermuten, daß in diesen Betrieben in der Regel keine leitenden Angestellten mit echten Führungsaufgaben vorhanden sind, auf deren spezialisierte Kenntnisse der Unternehmer bei seinen Entscheidungen zurückgreifen könnte — eine Problematik der Betriebsführung, die typisch für die mittelständischen Unternehmungen aller Volkswirtschaften ist. Darüber hinaus zeigt diese Aufgliederung der mittelständischen Betriebe Frankreichs nach ihren Rechtsformen, daß aufgrund der überwiegenden Zahl der Personengesellschaften die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten der Betriebe, vor allem im Bereich des Fremdkapitals, vielfach beschränkt sind und somit dem Expansionsstreben der Unternehmen von der Finanzierungsseite her oft Grenzen gesetzt sein dürften.

¹⁰⁴ Vgl. Tabelle 32 (Anhang).

1.2.3 Standort

Eines der wichtigsten Strukturmerkmale der französischen Wirtschaft ist die starke regionale Konzentration auf den Bereich weniger Wirtschaftszentren, vor allem auf den Raum Paris¹⁰⁵. Trotz größter staatlicher Anstrengungen, diese Disproportionalität durch eine gezielte Politik der Dezentralisierung¹⁰⁶ zu beseitigen, ist der Anteil der Pariser Betriebe an der Gesamtzahl der französischen Industrie- und Handelsbetriebe noch gestiegen (Tab. 33). Diese Entwicklung ist im großbetrieb-

Tabelle: 33

Verteilung der mittelständischen und Großbetriebe auf Paris und die Provinz

Ort	Zahl der Betriebe					
	Mittelständischer Bereich			Handelsbetriebe mit:		Großbetrieblicher Bereich
	Industriebetriebe mit:	Handelsbetriebe mit:		Industrie- u. Handelsbetriebe mit über 200 Beschäftigten		
1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten		
Im Jahre 1958						
Paris	104 555 =13,8%	13 496 =24,2%	3 032 =20,6%	118 108 =14,1%	9 785 =26,1%	1 034 =21,7%
Provinz	650 567 =86,2%	42 217 =75,8%	11 680 =79,4%	718 989 =85,9%	27 674 =73,9%	3 728 =78,3%
Insgesamt	755 122 =100 %	55 713 =100 %	14 712 =100 %	837 097 =100 %	37 459 =100 %	4 762 =100 %
Im Jahre 1962						
Paris	111 678 =16,1%	15 300 =27,6%	3 738 =23,9%	137 728 =16,1%	14 018 =29,9%	1 161 =23,0%
Provinz	582 580 =83,9%	40 042 =72,4%	11 912 =76,1%	716 454 =83,9%	34 492 =71,1%	3 891 =77,0%
Insgesamt	694 248 =100 %	55 342 =100 %	15 650 =100 %	854 182 =100 %	48 510 =100 %	5 052 =100 %

Quelle: vgl. Tabelle 1.

¹⁰⁵ Vgl. J. F. Gravier, Paris et le Désert Français, 2. Aufl., Paris 1958.

¹⁰⁶ Die Maßnahmen der Regionalpolitik reichen von finanziellen und steuerlichen Anreizen bis zu Verboten von Betriebsgründungen in der Agglomération Paris. Vgl. H. Nickel, Die regionale Strukturpolitik in Frankreich, Dissertation, Köln 1961, S. 57—112, und J. Madinier, Die Politik regionaler Erschließung, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), Frankreichs Wirtschaft, Köln 1961, S. 61.

lichen Bereich wie auch im mittelständischen Sektor gleichermaßen zu beobachten, obwohl die mittelständischen Betriebe auf Grund ihrer geringeren durchschnittlichen Betriebsgröße und des damit im Einzelfall verbundenen geringeren Arbeitskräftebedarfs leichter die Möglichkeit hätten, die staatlichen Förderungsmaßnahmen zur Dezentralisierung auszunutzen und Betriebsstätten in der Provinz zu gründen¹⁰⁷.

Vergleicht man den Anteil mittelständischer Betriebe in der Agglomération Paris und in der Provinz und seine Entwicklung innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklassen, so zeigt sich, daß die regionale Konzentration bei mittleren und größten mittelständischen Betrieben der Industrie wie auch bei den größten Mittelstandsbetrieben des Handels am stärksten ausgeprägt ist: 1958 waren 24,2% der Industriebetriebe mit 11 — 50 Beschäftigten und 20,6% der Industriebetriebe mit 51 — 200 Beschäftigten im Raume Paris ansässig, 1962 war dieser Anteil schon auf 27,6% bzw. 23,9% gestiegen¹⁰⁸. Ähnlich verlief die Entwicklung bei den Handelsbetrieben mit 6 — 200 Beschäftigten: Hier stieg der Anteil der Pariser Betriebe von 26,1% (1958) auf 28,9% (1962). Die anderen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen Sektors wie auch die Großbetriebe haben eine ähnliche, wenn auch nicht ganz so ausgeprägte Steigerung des Anteils der Pariser Betriebe erfahren — ein Ergebnis, das nach 7 Jahren¹⁰⁹ intensiver staatlicher Regionalpolitik ein Bild von der geringen Rezeption dieser Bemühungen im Unternehmenssektor Frankreichs gibt.

1.3 Die mittelständischen Unternehmen und die staatliche Wirtschaftspolitik

Neben anderen Faktoren ist auch die staatliche Wirtschaftspolitik eine bedeutende Einflußgröße auf den Beitrag der mittelständischen Betriebe zum wirtschaftlichen Wachstum, denn sie setzt einen Teil der Stimuli, die die Unternehmer letztlich zu einer größeren oder geringeren Produktivität, Expansion und Anpassung an strukturelle Wandlungen veranlassen. Darüber hinaus bestimmt sie durch die Förderung oder Vernachlässigung ganzer Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweige mit über die zukünftige Bedeutung des mittelständischen Sektors.

Ausfluß und Zusammenfassung der wirtschaftspolitischen Zielsetzungen sowie der Mittel zur Erreichung dieser Ziele ist der Plan Economique, der als „Mischung

¹⁰⁷ Mittelständische Unternehmer mit spezialisierter Produktion glauben jedoch vielfach, ihren Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften in der Provinz nicht decken zu können, Vgl. *P. Coulmas*, Frankreich deutet sich selbst, Hamburg 1961, S. 38.

¹⁰⁸ Vgl. Tabelle 33 S. 51.

¹⁰⁹ Der Anfang einer systematischen Regionalpolitik wird in dem Décret 55/56 des Jahres 1955 gesehen. Vgl. *Journal Officiel de la République Française* vom 8. 11. 55.

von Voraussage und Absicht, von Prognose oder Programm“¹¹⁰ damit wesentlich auch Ausmaß und Richtung der Entwicklung mittelständischer Betriebe in Frankreich beeinflusst.

Im Gegensatz zum abgelaufenen 4. Plan, der in erster Linie allein auf das Ziel der wirtschaftlichen, besonders monetären Stabilität ausgerichtet war, ist der laufende 5. Plan (1966—1970) ein Plan des Wachstums unter Nebenbedingungen¹¹¹, „Expansion in der Stabilität — Mobilisierung und Zusammenfassung aller nationalen Kräfte —, so und ähnlich lauteten die Schlagworte“¹¹², mit denen seine Einführung angekündigt wurde. Hinter diesen Schlagworten verbirgt sich jedoch ein Bündel konkreter wirtschaftspolitischer Ziele, die mit allen Mitteln der staatlichen Wirtschaftsbeeinflussung im Rahmen der Planifikation angestrebt werden sollen¹¹³. Für den Bereich der Unternehmungen lauten diese Ziele im wesentlichen: Steigerung der Produktivität, Wachstum der Betriebe und Dezentralisierung der Produktionsstätten¹¹⁴. Zur Erreichung dieser Ziele sollen die Investitionen und die Möglichkeiten der Selbstfinanzierung gesteigert, Forschung und Produktentwicklung in den Betrieben unterstützt und der Exportanteil in den einzelnen Branchen erhöht werden. Gleichzeitig sollen die Mittel der Regionalplanung verstärkt werden¹¹⁵, um zu verhindern, daß „das globale Wachstum der Wirtschaft mit einer Verstärkung des Mißverhältnisses der regionalen Entwicklung“¹¹⁶ bezahlt wird. Wesentliche Bedeutung wird auch der Erreichung einer für die Versorgung des Gemeinsamen Marktes optimalen Betriebsgröße beigemessen; das Mittel hierzu ist die Konzentration in jeder Form, das bedeutet: intensive Förderung von Fusionen und Kooperationen jeder Art. Der Plan sieht hier vor, durch Zusammenfassung der mittleren Betriebsgrößeneinheiten in jedem Wirtschaftszweig eine kleine Zahl von Unternehmen mit „europäischem Ausmaß“ zu bilden, während die übrigen Betriebe durch eine weitgehende Spezialisierung auf den Bereich der kleinen Serienproduktionen, also auf Zulieferung und Qualitätsereignisse, beschränkt werden sollen¹¹⁷.

¹¹⁰ E. Kaskeline, 5. Plan mit feineren Instrumenten, in: Der Volkswirt, Nr. 45 vom 11. 11. 1966, S. 2202.

¹¹¹ Vgl. La Documentation Française illustrée, Le Vième Plan, Paris 1966, S. 27.

¹¹² K. A. Kleps, Ja, mach' nur einen Plan, in: Die Zeit, Nr. 28 vom 8. 7. 1966, S. 38.

¹¹³ Vgl. P. Massé, Le Plan ou le Anti-Hazard, Paris 1965, S. 144.

¹¹⁴ Vgl. Y. Filippi, A la Veille du Vième Plan, in: La Revue de Paris, Oktober 1964, S. 22.

¹¹⁵ Vgl. Centre de Recherche de Sociologie des Organisations, La Mise en Place des Institutions régionales, Paris 1965, S. 23.

¹¹⁶ Y. Chaigneau, Die französische Wirtschaftsplanung, in: Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit (ed.), Frankreichs Wirtschaft, a.a.O., S. 29.

¹¹⁷ Vgl. G. Hedtkamp, Planifikation in Frankreich, FIW-Schriftenreihe, Heft 31, Köln — Berlin — Bonn — München 1966, S. 159, und K. Jetter, Konzentration in Frankreich, in: FAZ vom 23. 2. 1966.

Die Förderungsmaßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele umfassen sämtliche Instrumente staatlicher Wirtschaftslenkung¹¹⁸ wie Steuervergünstigungen¹¹⁹, Zinszuschüsse, Subventionen bei Forschungsvorhaben und zur Produktentwicklung, Unterstützung bei der Bildung von Kooperationen¹²⁰ bis hin zur staatlichen Kreditkontrolle und -verteilung¹²¹.

Es zeigt sich also, daß die staatliche Wirtschaftspolitik in Gestalt des „plan économique“ mittelstandsfeindlich und gleichzeitig mittelstandsfördernd ausgerichtet ist. Als mittelstandsfeindlich muß sie insoweit angesehen werden, als sie die schon gegebenen Konzentrationstendenzen unterstützt, also bewußt das Vordringen des größeren Betriebes zu Lasten der kleineren Betriebsgrößeneinheiten fördert. Ihre mittelstandsfreundliche Seite dagegen sind gerade diese Förderungsmaßnahmen, die in weitaus größerem Umfang als in den übrigen EWG-Staaten¹²² die expansionswilligen und ihre Produktivität steigernden Klein- und Mittelbetriebe in ihrem Streben, sich den Strukturwandlungen anzupassen, unterstützen. Die mittelständischen Unternehmungen müssen daher in den kommenden Jahren ein Höchstmaß an Informations- und Anpassungsbereitschaft aufbieten, um die auf Produktivitätssteigerung und Wachstum der Unternehmung ausgerichteten Förderungsmaßnahmen des 5. Wirtschaftsplanes zu nutzen und nicht als „rückständiges Konzentrationsopfer“ aus dieser Planungsperiode herauszukommen¹²³. Die weiteren Ergebnisse dieses Berichtes werden zeigen, inwieweit die Klein- und Mittelbetriebe in der Lage sind, diesen hohen Anforderungen der staatlichen Planung gerecht zu werden.

1.4 Zusammenfassung

Die gesamtwirtschaftliche Fragestellung dieser Untersuchung erforderte es, zunächst die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die französische Wirtschaft und ihre Entwicklung darzustellen sowie die wichtigsten Strukturmerkmale dieser

¹¹⁸ Vgl. *E. Rhein*, Möglichkeiten und Probleme staatlicher Investitionsplanung, dargestellt am Beispiel Frankreichs, Köln und Opladen 1960, S. 61 ff.

¹¹⁹ Als Beispiel seien erwähnt: Steuerbefreiungen oder -ermäßigungen bei Fusionen und beim Bau von Betriebsstätten in Förderungsgebieten.

¹²⁰ Als Beispiel seien Bürgschaftsgesellschaften auf Gegenseitigkeit (*Sociétés des Cautions*) oder Produktivitätszentren (*Centres de la Productivité*) genannt.

¹²¹ Vgl. *K. H. Kleps*, Die Technokraten sind ernüchert, in: *Die Zeit*, Nr. 29 vom 15. 7. 1966, S. 33; ebenso: *L. Müller-Ohlsen*, Wirtschaftsplanung und Wirtschaftswachstum in Frankreich, Tübingen 1967, S. 64 ff.

¹²² Vgl. *Institut für Mittelstandsforschung*, Volkswirtschaftliche Abteilung, Mittelstandsförderung in Frankreich, den Beneluxländern und der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1965.

¹²³ Vgl. *Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises*, Les informations confédérales, Nr. 454, Octobre-Novembre 1965, S. 4 und 14.

Unternehmungen und die sie beeinflussenden wirtschaftspolitischen Daten aufzuzeigen. Im einzelnen konnte dargelegt werden:

Der mittelständische Sektor nimmt auch heute noch eine dominierende Rolle in der französischen Wirtschaft ein; er konnte diese bedeutende Stellung im Gegensatz zu den mittelständischen Betrieben in der Bundesrepublik im Untersuchungszeitraum behaupten: Während nämlich die Konzentrationsbewegung in Deutschland zu einer Bedeutungssteigerung der Großbetriebsformen führte, erzielten in Frankreich die größten mittelständischen Betriebe die höchsten Zuwachsraten, gemessen sowohl an der Zahl der Betriebe als auch an der Gesamtbeschäftigtenzahl. Diese Entwicklung ist jedoch in den einzelnen Wirtschaftszweigen recht unterschiedlich: Als typische Domänen des Klein- und Mittelbetriebes konnten die Wirtschaftsbereiche III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) sowie sämtliche Branchen des Handels angeführt werden, während in den Wirtschaftsgruppen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (Metallverarbeitung, Mechanische Industrie) die Großbetriebsformen dominieren.

Die Analyse der Strukturmerkmale ergab, daß die mittelständischen Betriebe ebenso wie die Großbetriebe einer starken regionalen Konzentration auf den Raum Paris unterliegen, daß sie in den mittleren und größeren Größenklassen eine deutschen Verhältnissen vergleichbare Betriebsgröße erreichen, während die Kleinstbetriebe jedoch stärker zu der einen Kümmerbetrieb charakterisierenden Betriebsgröße tendieren. Die Betrachtung der Rechtsformen zeigte, daß bei den mittelständischen Betrieben Frankreichs, entgegen der landläufigen Vorstellung, die personenbezogenen Gesellschaftsformen dominieren.

Bei der Analyse der Ziele des 5. Wirtschaftsplanes und seiner Einflüsse auf die mittelständischen Betriebe konnte abschließend gezeigt werden, daß die Wirtschaftspolitik die schon vorhandenen Konzentrationstendenzen durch eine Fülle von Maßnahmen fördert, aber gleichzeitig den mittelständischen Unternehmungen, die bereit sind, eine wachstumsfreundliche Unternehmenspolitik zu betreiben, hierbei eine umfassende Hilfe gewährt.

2. KAPITEL

Die Persönlichkeit und Einstellungen des Unternehmers als Komponenten des Wachstumsbeitrages der Klein- und Mittelbetriebe

*„La croissance économique
dépend des initiatives personnelles des
entrepreneurs libres.“*

J. Messner, L'entrepreneur propriétaire,
in: F. Bloch-Lainé, et F. Perroux (ed.),
L'Entreprise et L'Economie du XX^e Siècle.

„Das besondere strukturelle Merkmal der Klein- und Mittelbetriebe ist, daß ihre Existenz im wesentlichen auf der Persönlichkeit des Geschäftsinhabers ruht. Fortschritt oder Rückgang des Betriebes geht daher in erster Linie¹²⁴ von seinen Entscheidungen als Unternehmensleiter aus¹²⁵. Diese Entscheidungen werden jedoch nicht — wie früher allgemein angenommen wurde — im luftleeren Raum strenger Rationalität allein auf der Grundlage sachlicher Informationen getroffen — in diesem Falle wäre es sinnlos, sich mit der Person des Unternehmers zu beschäftigen —, sondern sie unterliegen in großem Umfang Einflüssen aus der Persönlichkeitsstruktur des Unternehmensleiters. Diese aber ist wesentlich geprägt durch „weltanschauliche, ethische, politische und soziale Normen“¹²⁶, „daneben treten auch psychologische Einflüsse auf, die sich in Form des Zögerns oder Vermeidens risikoreicher Entscheidungen als Hemmungen äußern“¹²⁷. Die Entscheidungen des Unternehmensleiters als Grundlage für das Handeln der Unternehmung werden also „in starkem Maße von psychologischen und sozialen Faktoren“¹²⁸, wie sie der

¹²⁴ G. Schreiterer, Ungenützte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft, Schriftenreihe der Stiftung „im Grüene“, Bd. 25, Düsseldorf 1962, S. 111.

¹²⁵ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, a.a.O., S. 15. Die zentrale Bedeutung der Persönlichkeit des Unternehmers für den Erfolg oder das Scheitern der mittelständischen Unternehmung konnte u. a. durch die Analyse der Ursachen betrieblicher Insolvenzen empirisch nachgewiesen werden: Mehrere derartiger Untersuchungen „in den letzten Jahren haben übereinstimmend erbracht, daß in 80 bis 90 % aller Fälle der Unternehmer in seiner Person und in seinem Verhalten Hauptursache des geschäftlichen Mißerfolges war“ (F. Klein-Blenkers, Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen, in: ZfB, 36. Jg. 1966, S. 368).

¹²⁶ E. Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966, S. 195.

¹²⁷ E. Kosiol, ebenda.

¹²⁸ E. Scheuing, Der Unternehmer als Entscheidungszentrum, in: ZfB, 37. Jg. 1967, S. 658.

Typ des Unternehmers, d. h. seine grundlegenden demographischen Charakteristika, sowie seine Einstellungen und Motive darstellen, bestimmt. Es wird allgemein angenommen, daß gegenüber diesen Faktoren andere Einflüsse auf die mittelständische Unternehmung, die z. B. von „der Belegschaft oder dem Markt ausgehen, nur begrenzende Bedeutung“¹²⁹ besitzen.

Werden die Aktionen der mittelständischen Unternehmung aber so entscheidend von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt, dann bestimmen seine Einstellungen und Motive nicht nur den einzelwirtschaftlichen Erfolg des Klein- und Mittelbetriebes, sondern beeinflussen gleichzeitig in ebenso großem Umfang auch den Beitrag, den diese Unternehmungen zur Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft leisten, denn: Der Entscheidung des Unternehmers unterliegt es, welches einzelwirtschaftliche Ziel die Unternehmung zu erreichen anstrebt; er bestimmt, ob und welche Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität getroffen werden und legt Umfang und Richtung der betrieblichen Expansion fest; ebenso hängt von der Fortschrittlichkeit oder Traditionserstarrung¹³⁰ seines Denkens die Anpassungsfähigkeit des Betriebes ab.

Eine Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zur wirtschaftlichen Entwicklung darf sich daher nicht nur in einer vordergründigen Darstellung und Beurteilung der Komponenten des Produktivitäts- und Expansionsstrebens dieser Unternehmungen sowie ihrer Anpassungsbereitschaft an strukturelle Wandlungen erschöpfen, sondern muß darüber hinaus auch die diese betrieblichen Maßnahmen und Verhaltensweisen beeinflussenden Faktoren im persönlichen Bereich des Unternehmers untersuchen. Erst die Darstellung der Bedeutung dieser Faktoren und die Analyse ihres Einflusses auf den Beitrag des einzelnen Unternehmens zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum geben dann das sichere Fundament für eine Prognose der Entwicklung dieser Betriebe und zeigen auf, ob und wie das wachstumsrelevante Verhalten der Unternehmer durch staatliche oder privatwirtschaftliche Hilfen verändert werden kann, denn letztlich werden ja alle Maßnahmen zur Steigerung des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Betriebe von Organisationen außerhalb der Unternehmung scheitern, wenn wesentliche Faktoren im persönlichen Bereich des Unternehmers dem Wirken dieser externen Bestrebungen entgegenstehen.

Eine Analyse der Einstellungen und Motive des Unternehmers als Grundlage des Produktivitäts- und Expansionsstrebens der Klein- und Mittelbetriebe ist vor allem in der französischen Wirtschaft von überragendem Interesse, geht doch ein wesentlicher Teil der wirtschaftshistorischen und -analytischen Studien davon aus, daß „der Charakter des Unternehmerverhaltens in Frankreich einer der verzögern- den Faktoren in der wirtschaftlichen Entwicklung“¹³¹ dieses Landes war und daß

¹²⁹ E. Scheuing, ebenda; vgl. ebenso Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 187.

¹³⁰ Vgl. H. Bayer, *Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . .*, a.a.O., S. 116.

¹³¹ A. Gerschenkron, *Soziale Haltungen, Unternehmertum und wirtschaftliche Entwicklung*, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie*, Nr. 15, 1956, S. 141.

der malthusianische Geist, der Konservatismus der Unternehmer und ihre Abneigung gegenüber dem Risiko¹³² dieses wachstumshemmende Verhalten bewirkten: „Schuld (an der Schwäche der französischen Wirtschaft) sind Frankreichs Unternehmer selbst, denen Dynamik, Sinn für Neuerungen und Risikofreude fehlen“¹³³.

Es gilt daher, vor der Darstellung der einzelnen Komponenten des Beitrages der Klein- und Mittelbetriebe zur wirtschaftlichen Entwicklung Frankreichs, im folgenden zunächst das aktuelle Bild des französischen mittelständischen Unternehmers zu zeichnen, d. h. seine demographischen Charakteristika sowie seine wachstumsrelevanten Einstellungen und Motive darzulegen und zu zeigen, welche Unterschiede sich hierbei zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen ergeben. Darüber hinaus soll dargestellt werden, welche dieser persönlichen Faktoren den Wachstumsbeitrag der Klein- und Mittelbetriebe wesentlich beeinflussen und welche von geringerer Bedeutung sind; vor allem soll untersucht werden, welchen Einfluß die Ausbildung und Fortbildung des Unternehmers als bedeutende strategische Variable der Wirtschaftspolitik auf das Produktivitäts- und Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmen als einzelwirtschaftliche Determinanten des gesamtwirtschaftlichen Wachstums haben.

2.1 Das Bild des französischen mittelständischen Unternehmers

2.1.1 Grundlegende Daten

2.1.1.1 Alter

Die große Bedeutung des Alters der am Wirtschaftsprozeß teilnehmenden Gruppen¹³⁴ wird immer wieder vor allem am Beispiel der französischen Wirtschaft demonstriert. Man nimmt an, daß die Überalterung der Bevölkerung, besonders der Unternehmerschaft, ein wesentliches Hindernis für die Entwicklung Frankreichs war¹³⁵. Sie sollte die vielfach festgestellte Abneigung gegenüber dem technischen Fortschritt und der wirtschaftlichen Expansion¹³⁶ sowie die Risikoscheu

¹³² Vgl. *D. S. Landes*, French Entrepreneurship and Industrial Growth in the 19th Century, in: *The Journal of Economic History*, Bd. IX (I), 1949, S. 45—61; *T. Kemp*, Structural Factors in the Retardation of French Economic Growth, in: *Kyklos*, Vol. XV 1962, S. 330 ff.

¹³³ O. V. Frankreich — Verbrannte Erde, in: *Der Spiegel*, 33. Jg., Nr. 19, vom 5. Mai 1969, S. 117; vgl. hierzu auch: *L. Müller-Ohlsen*, Wirtschaftsplanung und Wirtschaftswachstum in Frankreich, a.a.O., S. 199, und *R. Gardellini*, Produktivität und französische Wirtschaft, a.a.O., S. 12.

¹³⁴ Zur Bedeutung des Alters des Unternehmensleiters für die Dynamik seines Betriebes vgl. auch *S. Mansfield*, The Speed of Response of Firms to New Techniques, in: *Quarterly Journal of Economics*, 1963, S. 302.

¹³⁵ Vgl. *J. Boissonat*, Eine neue französische Wirtschaft, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), Frankreichs Wirtschaft, a.a.O., S. 23.

¹³⁶ Vgl. *J. Boissonat*, ebenda.

und das Festhalten der Unternehmer an den „Situations acquises“, alt erworbenen Rechten wie Konkurrenzbeschränkungen und Berufsprivilegien¹³⁷ verursachen.

Besteht diese These zu Recht? Kann von einer Überalterung der Unternehmerschaft im mittelständischen Bereich gesprochen werden?

Das Durchschnittsalter der Unternehmer von 47 Jahren (Tab. 34) gibt wenig Anlaß, diese These als bestätigt anzusehen, denn es entspricht dem Alter, das

Tabelle: 34

Durchschnittsalter in Jahren	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Ins- gesamt
	1—10 Beschäf- tigten	11—50 Beschäf- tigten	51—200 Beschäf- tigten	1—5 Beschäf- tigten	6—200 Beschäf- tigten	
	49	47	47	44	47	47

Führungskräfte in der Wirtschaft auch in anderen Volkswirtschaften durchschnittlich haben. Es ist zwar nicht möglich, hierzu vergleichbare Zahlen aus dem mittelständischen Sektor heranzuziehen, jedoch läßt die Untersuchung von Brinkmann über die Führungskräfte in der nordrhein-westfälischen Wirtschaft erkennen, daß Manager der ersten und zweiten Ebene, Angestellte also, die unternehmerische Funktionen ausüben, überwiegend der Altersklasse „51 Jahre und mehr“ angehören und damit im Durchschnitt älter sind als die mittelständischen Unternehmer in Frankreich¹³⁸. Eine Überalterung der mittelständischen Unternehmerschaft Frankreichs kann daher aus der Höhe des Durchschnittsalters nicht hergeleitet werden.

Dieses Ergebnis erfährt auch nur geringe Modifikationen, wenn man von der Globalbetrachtung abgeht und das Durchschnittsalter in den einzelnen Betriebsgrößenklassen (Tab. 34) und Wirtschaftszweigen¹³⁹ analysiert. Hier zeigt sich, daß die Unternehmer in der kleinsten Betriebsgrößenklasse der Industrie das relativ höchste Durchschnittsalter mit 49 Jahren erreichen, während das niedrigste Durch-

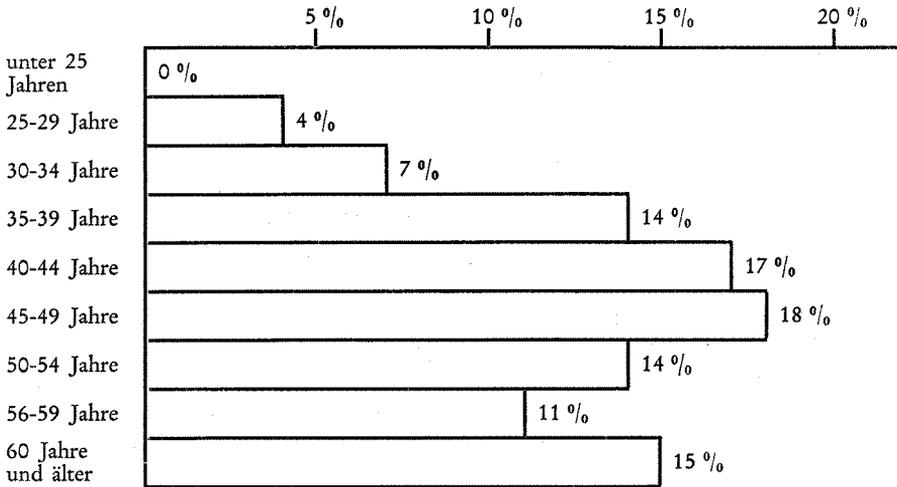
¹³⁷ Vgl. H. Peikert, Frankreichs Wirtschaft heute, a.a.O., S. 17.

¹³⁸ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, G. Brinkmann, Die Brauchbarkeit der Ausbildung von Diplomkaufleuten und Diplomingenieuren in der Praxis, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1966, S. 35 und 209; eine Berechnung des Durchschnittes konnte nicht vorgenommen werden, da die sehr breite Klassenbildung hier nur ein verzerrtes Bild geben würde. Der überragende Anteil, den die Klasse mit mehr als 50 Jahren an der Gesamtzahl der Befragten hat, weist jedoch darauf hin, daß das Durchschnittsalter der Führungskräfte im Bereich über 51 Jahre liegen muß.

¹³⁹ Vgl. Tabelle 35 (Tabellenband). Diese und die übrigen mit „Tabellenband“ gekennzeichneten Tabellen befinden sich in einem gesonderten Materialband zu dieser Untersuchung im Archiv der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik (Prof. Dr. G. Schmolders), Köln.

schnittsalter von 44 Jahren die Unternehmer in den Kleinstbetrieben des Handels haben. Diese Gruppe zeichnet sich außerdem durch eine recht große Homogenität aus: Die Streuung der Einzelwerte um diesen Durchschnitt ist weitaus geringer als in anderen Gruppen. Die Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen sind ein etwas größer als die zwischen den Betriebsgrößenklassen: Das höchste Durchschnittsalter erreichen die Unternehmer der Konsumgüterindustrie (Bereich III) mit 50 Jahren, während die Unternehmer des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel) das relativ niedrigste Durchschnittsalter, nämlich 43 Jahre, aufweisen können.

Schaubild 3: Altersstruktur der mittelständischen Unternehmerschaft.



Zieht man neben den Durchschnittswerten die Verteilung der mittelständischen Unternehmer auf die verschiedenen Altersklassen (Schaubild 3) mit in die Betrachtung ein, so können einige zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden¹⁴⁰. Es zeigt sich zunächst, daß nur relativ wenige der mittelständischen Unternehmer in den Altersklassen bis zu 35 Jahre zu finden sind, daß es also im französischen Mittelstand nur wenige Unternehmer gibt, die ihren Betrieb in jungen Jahren gründen oder im Familienunternehmen schon frühzeitig in eine verantwortliche Position gelangen. In den Klassen über 35 Jahren nimmt der relative Anteil der Unternehmer ständig zu, bis er in der Klasse 45 bis 49 Jahre, in der auch das Durchschnittsalter der mittelständischen Unternehmer Frankreichs liegt, mit 18 % seinen häufigsten Wert erreicht. Der Anteil sinkt dann zunächst wieder bis auf 11 % (55 bis 59 Jahre), um in der Altersklasse 60 Jahre und älter mit 15 % noch einmal einen zweiten Gipfel

¹⁴⁰ Vgl. Tabelle 36 (Anhang).

zu erreichen. Die Verteilung der Unternehmer auf die einzelnen Altersklassen läßt also zusätzlich erkennen, daß noch relativ viele mittelständische Unternehmer im Alter von über 60 Jahren die Geschicke ihres Betriebes leitend in der Hand halten.

Zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen ergeben sich auch hier nur geringfügige Unterschiede, die vor allem durch die verschiedenen großen Anteile der höchsten Altersstufe hervorgerufen werden. So weist die Klasse der kleinsten Industriebetriebe mit 22% den größten Anteil an Unternehmern auf, die 60 Jahre und älter sind — hierdurch wird auch das relativ hohe Durchschnittsalter der Unternehmer dieser Betriebsgrößenklasse erklärt —, während der geringste Anteil älterer Unternehmer in der Gruppe der kleinsten Handelsbetriebe zu finden ist. Diese zeichnet sich darüber hinaus noch dadurch aus, daß hier der größte Anteil jüngerer Unternehmer festgestellt wurde: 20% der Leiter dieser Betriebe sind 35 Jahre und jünger. — Unter den Wirtschaftszweigen sind es vor allem die Bereiche III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe), in denen mit 24% bzw. 20% der höchste Anteil älterer Unternehmer tätig ist¹⁴¹.

Es zeigt sich also, daß die Unternehmer im französischen Mittelstand erst im Alter von über 35 Jahren in nennenswertem Umfang die Leitung der Betriebe innehaben und daß vor allem in der Klasse der Kleinstbetriebe der Industrie und in den Wirtschaftszweigen III und IV relativ viele Unternehmer zu finden sind, die 60 Jahre und älter sind. Soweit von einer Überalterung der Unternehmerschaft im französischen Mittelstand überhaupt gesprochen werden kann, muß diese Aussage damit auf folgende Komponenten eingeschränkt werden: Der geringe Anteil von Unternehmern von unter 35 Jahren in allen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen und der relativ hohe Anteil von Unternehmern, die viel älter als 60 Jahre sind, in den erwähnten Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen.

2.1.1.2 Geschlecht

Neben dem Alter gehört auch das Geschlecht zu den charakteristischen Grundlagen des Bildes einer Gruppe von Wirtschaftssubjekten¹⁴². Es differenziert aufgrund des schon in frühester Jugend einsetzenden, in geschlechtsspezifischer Weise ablaufenden Sozialisierungsprozesses ebenso wie das Alter wesentlich das Denken und Handeln der am Wirtschaftsprozess Beteiligten¹⁴³.

¹⁴¹ Vgl. Tabelle 37 (Tabellenband).

¹⁴² Vgl. *Ch. Lorenz*, Bevölkerungslehre, in: *W. Ziegenfuß* (ed.), Handbuch der Soziologie, Stuttgart 1956, S. 432.

¹⁴³ Vgl. *P. R. Hofstätter* (ed.), Das Fischer Lexikon „Psychologie“, Frankfurt 1957, S. 132 ff.

Tabelle: 38

Anteil männlicher und weiblicher Unternehmer in den einzelnen Betriebsgrößenklassen

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
männliche Unternehmer	83 %	87 %	96 %	52 %	88 %	82 %
weibliche Unternehmer	17 %	13 %	4 %	48 %	12 %	18 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

Wie in den meisten anderen Volkswirtschaften ist auch im französischen Mittelstand der Anteil weiblicher Unternehmer relativ niedrig (Tab. 38): Sie erreichen nur 18 % der Gesamtzahl der Leiter kleinerer und mittlerer Betriebe. Die Verteilung der Unternehmer auf die beiden Geschlechter variiert jedoch stark zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen. Während bei den Kleinstbetrieben des Handels weibliche Unternehmer mit einem Anteil von 48 % fast die Hälfte der Betriebsleiter der Unternehmungen dieser Betriebsgrößenklasse stellen, sind sie vor allem in der Leitung großer mittelständischer Betriebe der Industrie fast gar nicht vertreten; nur 4 % aller Unternehmer dieser Betriebsgrößenklasse sind Frauen. In der Gruppe der Kleinstbetriebe der Industrie entspricht der Anteil weiblicher Unternehmer mit 17 % annähernd dem Durchschnitt der mittelständischen Wirtschaft, während bei den mittleren Industriebetrieben und großen mittelständischen Handelsbetrieben nur jeweils 13 % bzw. 12 % der Unternehmer Frauen sind. Auch bei der Betrachtung der einzelnen Wirtschaftszweige¹⁴⁴ zeigt sich die weitaus größere Bedeutung der weiblichen Unternehmer im Bereich des Handels: 43 % der Unternehmer des Lebensmittelhandels (Bereich V), 25 % des Textilhandels und der Warenhäuser (Bereich VI) und 33 % des produktionsverbindenden Handels (Bereich VII) sind Frauen. In der Industrie weist dagegen nur der Wirtschaftszweig III (Konsumgüterindustrie) einen relativ hohen Anteil von 16 % weiblicher Unternehmer auf. Die große Zahl der Handwerksbetriebe in diesem Wirtschaftszweig, die z. B. als Schneiderei, Bäckerei, Fleischerei den traditionellen Vorstellungen einer unternehmerischen Tätigkeit der Frau recht nahekommen, dürfte wohl der Grund hierfür sein. Eine typische Domäne des männlichen Unternehmers sind dagegen auch heute noch die Betriebe der Wirtschaftszweige I (Grundstoff- u. a. Industrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe), in denen nur 9 % bzw. 8 % weiblicher Unternehmer anzutreffen sind.

¹⁴⁴ Vgl. Tabelle 39 (Tabellenband).

2.1.1.3 Ausbildung und Fortbildungsstreben

Neben der Betrachtung von Alter und Geschlecht soll eine Darstellung der Ausbildung wie auch des Bestrebens um eine weitere berufliche Fortbildung helfen, das Bild des französischen mittelständischen Unternehmers zu vervollständigen.

Überblickt man die anerkannte Literatur über die Probleme mittelständischer Unternehmen, so wird diesen Faktoren eine überragende Rolle für die weitere Entwicklung der Betriebe zugesprochen und gleichzeitig beklagt, daß „die mangelhafte Bildung vieler Mittelständler“¹⁴⁵ eine wesentliche Ursache für die Anpassungsschwierigkeiten der Klein- und Mittelbetriebe ist¹⁴⁶. Neben der oft geringen fachlichen Ausbildung wird hier gerade das Fehlen einer umfassenden Allgemeinbildung, wie sie der Besuch weiterführender Schulen vermittelt, hervorgehoben¹⁴⁷. Daher soll zunächst untersucht werden, welche Schulbildung die Inhaber der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs erhalten haben, um so feststellen zu können, ob die „Bildungslücke“ in diesen Betrieben wirklich so groß ist, wie sie vielfach geschildert wird.

21 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs haben lediglich die Volksschule besucht. 28 % schlossen ihre allgemeine Ausbildung mit der Mittleren Reife, 14 % mit dem Kleinen und 11 % mit dem Großen Abitur ab. 24 % besuchten die Hochschule, zwei Drittel von ihnen, also 16 % aller mittelständischen Unternehmer, erreichten einen akademischen Grad, sie verließen die Hochschule mit einem anerkannten Abschluß (Schaubild 4). Sieht man diese Verteilung der Ausbildung in Relation zu anderen Bevölkerungsgruppen, so sind es allein die freiberuflich Tätigen, die eine bessere Ausbildungsstruktur aufweisen als die Unternehmer. Andere Gruppen der Bevölkerung, auch die gehobenen Angestellten und Beamten, haben einen erheblich geringeren Anteil höherer Ausbildungsstufen zu verzeichnen¹⁴⁸.

Noch günstiger fällt dieses Ergebnis, gemessen an den Erwartungen aus, wenn man die Verteilung der Ausbildungsstufen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen betrachtet. Hier zeigt sich, daß die niedrigeren Ausbildungsgrade vornehmlich bei den Inhabern kleinster Industrie- und Handelsbetriebe überwiegen, während bereits in den größeren mittelständischen Handelsbetrieben die mittleren Ausbildungsgrade (Kleines Abitur 20 %, Mittlere Reife 43 %) vorherrschen. In der Klasse der mitt-

¹⁴⁵ H. L. Jansen, Die Selbsthilfe des mittelständischen Unternehmers, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, Heidelberg — Leuven 1959, S. 90.

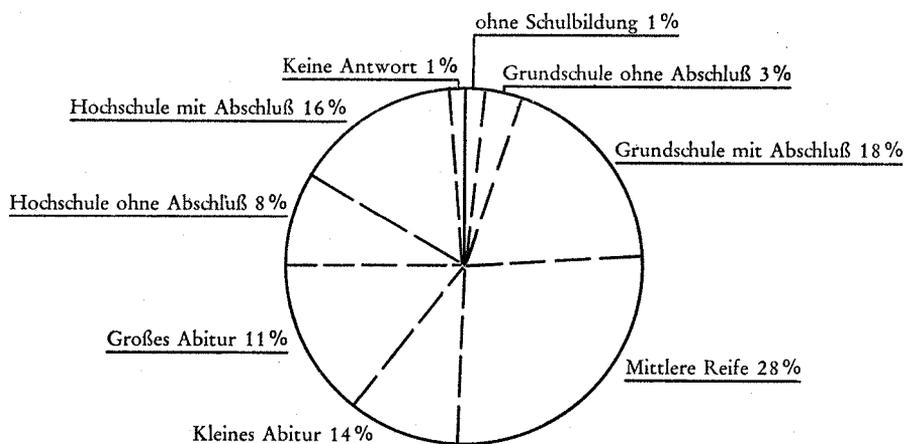
¹⁴⁶ Vgl. R. Aengenendt-Papesch, Die Funktion der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Köln und Opladen 1962, S. 45; ebenso H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen, a.a.O., S. 125, und G. Fournier le Ray, Voraussetzungen für die Anpassung der mittelständischen Betriebe an die wirtschaftliche und technische Entwicklung, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 275.

¹⁴⁷ Vgl. H. L. Jansen, Die Selbsthilfe des mittelständischen Unternehmers, a.a.O., S. 90.

¹⁴⁸ Vgl. Tabelle 40 (Anhang) und Tabelle 41 (Tabellenband).

leren Industriebetriebe sind die mittleren Ausbildungsstufen ebenfalls noch relativ stark vertreten, jedoch ist hier schon ein beachtlicher Trend zur höheren Ausbildung zu erkennen: Immerhin haben 13 % der Unternehmer dieser Betriebsgrößenklasse das Große Abitur abgelegt, 11 % besuchten die Hochschule ohne einen Abschluß zu erreichen, 20 % besitzen einen akademischen Grad. Die hohen Ausbildungsgrade dominieren dann eindeutig in der Klasse der Industriebetriebe mit 51 — 200 Beschäftigten: 40 % der Unternehmer haben hier einen Hochschulabschluß, 15 %

Schaubild 4: Ausbildung der mittelständischen Unternehmer.



verließen die Hochschule ohne Abschluß, 16 % erreichten das Große Abitur¹⁴⁹. Die mittelständischen Unternehmer Frankreichs namentlich in den mittleren und großen Betriebsgrößenklassen besitzen somit überwiegend eine gehobene und hohe formale Ausbildung, wenigstens in den größeren Betrieben kann daher von einer „Ausbildungslücke“ nicht gesprochen werden. Zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen sind hierbei nur geringfügige Unterschiede festzustellen. Eine Ausnahme bilden lediglich die Betriebe des Wirtschaftszweiges I, die in etwas größerem Umfang von Unternehmern höherer Ausbildungsstufen geleitet werden als die Betriebe der Wirtschaftszweige¹⁵⁰.

Das Alter der Unternehmer hat keinen bedeutenden Einfluß auf die Verteilung der Ausbildungsstufen: Unternehmer mit hoher wie auch niedriger Ausbildung

¹⁴⁹ Vgl. Tabelle 40 (Anhang).

¹⁵⁰ Vgl. Tabelle 42 (Tabellenband).

sind in gleichem Umfange sowohl unter den jüngeren als auch unter den älteren Unternehmern zu finden. Die jüngeren Unternehmensleiter haben also nicht — wie es vielleicht zu erwarten wäre — in nennenswertem Umfang eine bessere schulische Ausbildung erhalten als die mittelständischen Unternehmer der älteren Jahrgänge¹⁵¹.

Die einmal genossene formale Ausbildung in Grund- und weiterführenden Schulen ist jedoch nur eine Komponente des „Bildungsstatus“ der mittelständischen Unternehmer. Die ständig steigenden „Anforderungen an die kaufmännischen, technischen, organisatorischen und dispositiven Fähigkeiten“¹⁵² des Unternehmensleiters erfordern über dieses Fundament hinaus auch in mittelständischen Betrieben eine permanente Fortbildung der Führungskräfte¹⁵³. Als Mittel hierzu dienen: die Lektüre von Fachzeitschriften und neuerer Literatur technischer oder ökonomischer Ausrichtung, der Besuch von Unternehmerseminaren, Ausstellungen oder Messen und ein enger Kontakt zu den Industrie- und Handelskammern. Alle diese Möglichkeiten sind in der französischen Wirtschaft in großem Umfange gegeben, besonders die *Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises* wie auch die *Association Française pour l'Accroissement de la Productivité* bieten ein breit gestreutes Programm an Fortbildungsmöglichkeiten, angefangen bei ständiger Information durch Zeitschriften bis zu Unternehmertagen über spezielle betriebspolitische Fragen, für die Leiter kleiner und mittlerer Betriebe an¹⁵⁴.

In welchem Umfang werden diese Möglichkeiten der Fortbildung von den mittelständischen Unternehmern Frankreichs genutzt?

38 % der Leiter mittelständischer Betriebe in Frankreich geben an, regelmäßig Fachzeitschriften zu lesen, 37 % lesen sie selten und 23 % verzichten ganz auf die Zeitschriften als Quelle der Information und Fortbildung (Schaubild 5)¹⁵⁵. Die geringste Zahl regelmäßiger Zeitschriftenleser ist hierbei in der Gruppe der kleinen Handelsbetriebe (27 %) und der Kleinstbetriebe der Industrie (34 %) zu finden, während die Leiter mittlerer und großer mittelständischer Industriebetriebe und der großen Handelsunternehmungen in annähernd gleichem Umfange (41 % — 45 %) zu den regelmäßigen Lesern von Fachzeitschriften gehören (Tab. 44).

¹⁵¹ Vgl. Tabelle 43 (Tabellenband).

¹⁵² K. Albrecht, *Dem Mittelstand eine Chance*, a.a.O., S. 86.

¹⁵³ Vgl. G. Fournier le Ray, *Voraussetzungen für die Anpassung...*, a.a.O., S. 274, und *Union Internationale de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises*, *La formation des chefs d'entreprise et le perfectionnement en matière de conduire des entreprises*, Paris o. Jg.; ebenso A.-J. Raynal, *L'Entreprise Familiale, Psychologie-Gestion-Fiscalité*, Paris 1963, S. 30 f.

¹⁵⁴ Vgl. z. B. den Katalog der Fortbildungsmöglichkeiten durch die AFAP bei R. Gardellini, *Produktivität und französische Wirtschaft*, a.a.O., S. 20 f.

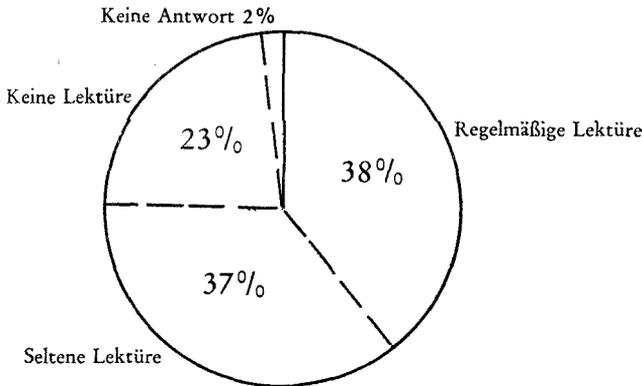
¹⁵⁵ Den Unternehmern wurde die Frage gestellt: „Lesen Sie regelmäßig, selten oder nie Fachzeitschriften?“

Tabelle: 44

Lektüre von Fachzeitschriften

	Unternehmer liest Fachzeitschriften ...				Summe	Basis
	regelmäßig	selten	nie	keine Antwort		
Industriebetriebe mit ...						
1— 10 Beschäftigten	34 %	37 %	29 %	—	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	45 %	28 %	26 %	1 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	42 %	47 %	7 %	4 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...						
1— 5 Beschäftigten	27 %	37 %	36 %	—	100 %	82
6—200 Beschäftigten	41 %	35 %	24 %	—	100 %	91
Betriebe insgesamt	38 %	37 %	23 %	2 %	100 %	491

Schaubild 5: Lektüre von Fachzeitschriften.



Die Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen sind auch hier recht gering. Eine Ausnahme bilden lediglich die Betriebe des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel), in dem im Gegensatz zu den übrigen Branchen (35 bis 44 %) nur 14 % der Unternehmer regelmäßig Fachzeitschriften lesen¹⁵⁶.

Stellt man diesem Streben nach beruflicher Information und Fortbildung die Ausbildung der Unternehmer gegenüber, so erweist sich die höhere formale Ausbildung der Unternehmer in den größeren Betriebsgrößenklassen als ein wesent-

¹⁵⁶ Vgl. Tabelle 45 (Tabellenband).

licher Erklärungsfaktor für die größere Verbreitung der Lektüre von Fachzeitschriften in diesen Betrieben, denn es ergibt sich, daß mit steigender Ausbildung die Intensität der Lektüre von Fachzeitschriften zunimmt (Tab. 47).

In annähernd gleichem Umfang wie die Information und Fortbildung durch Fachzeitschriften werden auch die übrigen Quellen der beruflichen Weiterbildung von den mittelständischen Unternehmern Frankreichs genutzt (Schaubild 6)¹⁵⁷:

Tabelle: 47

Der Zusammenhang zwischen Ausbildung des Unternehmers und seiner Bereitschaft zur Fortbildung durch Fachzeitschriften

	Unternehmer liest Fachzeitschriften ...			Summe	Basis
	regelmäßig	selten	nie		
Ausbildungsgrad: *					
niedrig	24 %	36 %	40 %	100 %	111
mittel	42 %	36 %	22 %	100 %	258
hoch	42 %	42 %	16 %	100 %	122

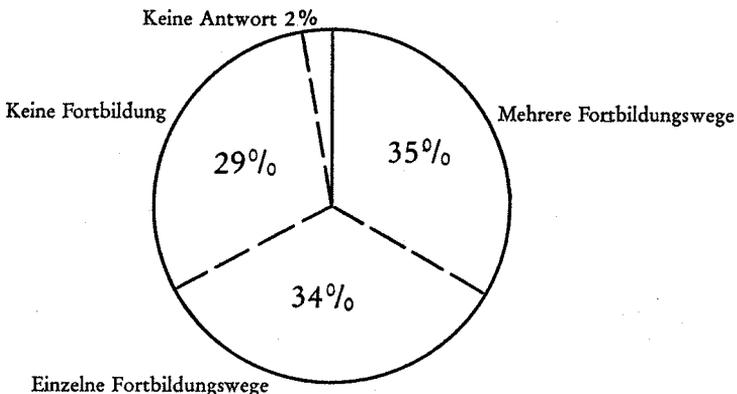
* Es wurden jeweils zusammengefaßt:

ohne Schulbildung, Grundschule ohne / mit Abschluß = niedriger Ausbildungsgrad

Mittlere Reife, Kleines / Großes Abitur = mittlerer Ausbildungsgrad

Hochschule ohne / mit Abschluß = hoher Ausbildungsgrad

Schaubild 6: Fachliche Weiterbildung der mittelständischen Unternehmer.



¹⁵⁷ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Was tun Sie darüber hinaus (d. h. über die Lektüre von Fachzeitschriften) noch, um sich beruflich weiterzubilden?“

Nur 29% von ihnen nahmen keine der vorgegebenen Möglichkeiten für ihre berufliche Fortbildung in Anspruch, 12% erwarben ihr zusätzliches Berufswissen allein durch die Lektüre technisch oder ökonomisch ausgerichteter Literatur, 5% besuchten ein Unternehmerseminar, 10% informierten sich durch den Besuch von Ausstellungen oder Messen und 7% vergrößerten ihre beruflichen Kenntnisse durch Kontakte zu den Industrie- und Handelskammern. 35% der mittelständischen Unternehmer gaben sogar an, mehrere dieser Möglichkeiten zur beruflichen Fortbildung genutzt zu haben (Tab. 48). Global gesehen, ist also auch hier das Streben

Tabelle: 48

Fachliche Weiterbildung der mittelständischen Unternehmer

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Mehrere Fortbildungswege gewählt	30 %	44 %	50 %	12 %	27 %	35 %
Einzelne Fortbildungswege:						
Spezialliteratur technischer Bereich	5 %	7 %	7 %	8 %	7 %	7 %
Spezialliteratur ökonomischer Bereich	2 %	1 %	2 %	2 %	1 %	2 %
Spezielliteratur beide Bereiche	3 %	4 %	4 %	1 %	7 %	3 %
Seminare	4 %	4 %	4 %	7 %	5 %	5 %
Spezielle Ausstellungen	4 %	1 %	3 %	2 %	8 %	3 %
Messen	12 %	8 %	2 %	11 %	4 %	7 %
Kontakt zu Handelskammer	10 %	4 %	7 %	6 %	8 %	7 %
Keinerlei Fortbildung	28 %	27 %	17 %	49 %	28 %	29 %
Keine Antwort	2 %	—	4 %	2 %	5 %	2 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

der Leiter kleiner und mittlerer Betriebe in Frankreich, das einmal erworbene Wissen durch diese Formen der Fortbildung zu aktualisieren oder zusätzliche Kenntnisse zu erlangen, relativ groß.

Auch in diesem Bereich wird das Bild jedoch wesentlich differenzierter, wenn man die Ergebnisse innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklassen betrachtet: Das geringste Fortbildungsstreben zeigen die Unternehmer in den Kleinstbetrieben des Handels, von denen 49% keine der erwähnten Möglichkeiten zur Erweiterung ihres beruflichen Wissens wahrnahmen. Am größten ist das Streben sich beruflich weiter zu bilden bei den Unternehmensleitern der größten mittelständischen Industriebetriebe; hier gaben nur 17% der Unternehmer an, nichts für ihre weitere

berufliche Fortbildung getan zu haben. In den übrigen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Industrie und des Handels ist dagegen die Abstinenz von jeglicher Fortbildung annähernd gleich hoch (27 — 28 % der Unternehmer).

Die Mehrfachnennungen, d. h. der Anteil der Unternehmer, die mehrere der angegebenen Fortbildungsmöglichkeiten nutzen, steigen stark mit der Betriebsgröße; im Bereich der Industrie geben 30 % der Leiter kleiner, 44 % der mittlerer und 50 % der Unternehmer großer mittelständischer Betriebe an, mehr als einen der angegebenen Wege zur Erweiterung des beruflichen Wissens eingeschlagen zu haben; im Handel sind es bei den kleinen Betrieben 12 % und bei den großen mittelständischen Unternehmen 27 %. Hier dürfte — ebenso wie bei der Korrelation zwischen Betriebsgröße und Intensität der Beschäftigung mit Fachzeitschriften — der mit der Betriebsgröße steigende Grad an formaler Ausbildung der Unternehmer für diesen Zusammenhang ausschlaggebend sein, denn es zeigt sich, daß mit Ausnahme der Klasse der großen mittelständischen Industriebetriebe, bei denen kein Zusammenhang zwischen formaler Ausbildung der Unternehmer und dem Ausmaß ihres Fortbildungstrebens besteht, das Fortbildungstreiben bei Unternehmern mit mittlerer und höherer Schulbildung größer ist als bei Unternehmensleitern, die nur eine niedrige formale Ausbildung erhalten haben.

Innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige erweisen sich die Unternehmensleiter der Gruppe I (Grundstoff- u. a. Industrie) als besonders fortbildungswillig — nur 17 % von ihnen tun gar nichts für ihre weitere berufliche Ausbildung —, während das geringste Fortbildungstreiben — wie schon bei der Fortbildung durch die Lektüre von Fachzeitschriften — auch hier von den Unternehmern der Gruppe V (Lebensmittelhandel) bekundet wird: 61 % der Leiter dieser Betriebe fördern ihre berufliche Weiterbildung nicht. Der größte Anteil an Unternehmern, die mehrere Fortbildungsmöglichkeiten nutzen, ist ebenfalls in der Gruppe I (47 %) zu finden; den niedrigsten Anteil weisen auch hier die Betriebe des Lebensmittelhandels mit 9 % auf. Zwischen diesen beiden Extrempunkten kann in den übrigen Wirtschaftszweigen der Industrie allgemein ein recht hohes Fortbildungstreiben festgestellt werden: 45 % der Unternehmer der Gruppe II (allgemeine mechanische Industrie), 40 % der Gruppe III (Konsumgüterindustrie) und 38 % des Wirtschaftszweiges IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) wählten mehrere Fortbildungsmöglichkeiten, während im Bereich des Handels neben dem schlechten Ergebnis im Lebensmittelhandel (Bereich IV) auch in den übrigen Branchen — 15 % (VI), 26 % (VII) — dieses Streben relativ gering ist¹⁵⁸.

Faßt man die Ergebnisse dieser bildungspolitischen Seite des Bildes des französischen mittelständischen Unternehmers zusammen, so muß als erstes die erstaunlich gute formale Ausbildung der Unternehmer, besonders in den Klassen der mittleren und großen mittelständischen Industriebetriebe hervorgehoben werden. Diese gute Schulausbildung der Unternehmer ist gleichermaßen mit einem relativ hohen Be-

¹⁵⁸ Vgl. Tabelle 49 (Tabellenband).

streben verbunden, durch Fortbildung auf den verschiedenen Wegen die einmal erworbenen Grundlagen zu erweitern. Es ist daher anzunehmen — auch wenn leider keine Vergleichszahlen über die Ausbildung der Unternehmensleiter im großbetrieblichen Sektor Frankreichs zur Verfügung stehen —, daß eine nennenswerte „Bildungslücke“ bei den mittelständischen Unternehmern in Frankreich weder im Bereich der schulischen Grundausbildung noch auf dem Sektor der beruflichen Fortbildung besteht.

2.1.1.4 Selbstgründung versus Familientradition

Als letzte Komponente dieser grundlegenden Charakteristika soll untersucht werden, inwieweit die mittelständischen Unternehmer Frankreichs „Unternehmer durch Aufstieg“¹⁵⁹ sind, also ihren Betrieb selbst gegründet haben, oder in welchem Umfang sie als „Unternehmer nach Herkunft“¹⁶⁰ die Tradition eines Familienunternehmens fortsetzen.

Hinter dieser typologischen Unterscheidung zwischen dem „Gründer“ und dem „Erhalter des Familienbetriebes“ steht die Vermutung, daß sich beide Gruppen von mittelständischen Unternehmern auch durch bestimmte Verhaltensweisen differenzieren¹⁶¹. Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur über das Unternehmerverhalten wie auch populär ausgerichtete Abhandlungen über die Problematik mittelständischer Unternehmungen sehen in dem „Gründer“ eine Variante des Schumpeterschen dynamischen Unternehmers, der mit der Gründung seines Betriebes neuen Produkten oder Verfahrensweisen in der Volkswirtschaft zum Durchbruch verhilft. Im Gegensatz dazu wird der Unternehmer, der den Betrieb von seinen Vorfahren übernommen hat, oft als rein stationär denkender Erhalter und Verwalter des Familienvermögens angesehen¹⁶².

Wie hoch ist der Anteil dieser beiden Typen von Unternehmern an der Gesamtheit der mittelständischen Unternehmer Frankreichs¹⁶³?

Nur relativ wenige der Leiter mittelständischer Betriebe in Frankreich, 31 %, führen durch die Übernahme des Betriebes von ihren Eltern die unternehmerische Tradition der Familie fort. 45 % der Unternehmer haben den Betrieb selbst gegründet, während 24 % ihn von anderen gekauft haben (Tab. 50). Hier zeigt sich, daß die relative Konstanz des mittelständischen Sektors in Frankreich, wie sie

¹⁵⁹ F. Redlich, *Der Unternehmer*, Göttingen 1964, S. 163.

¹⁶⁰ F. Redlich, *ebenda*.

¹⁶¹ Vgl. E. Scheuing, *Der Unternehmer als Entscheidungszentrum*, a.a.O., S. 655.

¹⁶² Vgl. J. Boonen, *Les conditions de survie de l'entreprise familiale*, in: C.E.P.I. (ed.), *Forces et faiblesses des entreprises familiales*, Lille 1960, S. 125.

¹⁶³ Die Unternehmer wurden gefragt: „Haben Sie Ihren Betrieb selbst gegründet oder haben Sie ihn vom Vater, von Verwandten oder von Fremden übernommen?“

Tabelle: 50

Selbstgründung der Betriebe oder Fortführung der Familientradition durch den mittelständischen Unternehmer

	Selbst- gründung	Übernahme von Verwandten	Erwerb von Fremden	Summe	Basis
Industriebetriebe mit...					
1— 10 Beschäftigten	65 %	19 %	16 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	45 %	36 %	19 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	31 %	53 %	16 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit...					
1— 5 Beschäftigten	44 %	16 %	38 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	37 %	22 %	41 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	45 %	31 %	24 %	100 %	491

im grundlegenden Teil dieses Berichtes dargelegt wurde, nicht mit einer Konstanz der Unternehmerfamilien verbunden ist¹⁶⁴, sondern daß der überwiegende Teil der mittelständischen Unternehmer Frankreichs mit der Gründung oder dem Kauf des Betriebes die unternehmerische Tätigkeit erst aufgenommen hat — eine Situation, die durchaus den Verhältnissen im deutschen Mittelstand entspricht: Auch hier haben nur 31 % der Selbständigen den Betrieb von ihren Eltern übernommen, 61 % dagegen gründeten ihn selbst, während 7 % der Befragten das Unternehmen von Dritten erworben haben¹⁶⁵.

Besonders groß ist der Anteil der Unternehmer, die durch den Kauf oder mit der Gründung des Betriebes ihre unternehmerische Tätigkeit erst aufgenommen haben, bei den kleinsten mittelständischen Betrieben. Hier haben im Bereich der Industrie 65 % der Unternehmer ihren Betrieb selbst gegründet und weitere 16 % durch Kauf erworben. Nur 19 % der Unternehmensleiter in dieser Betriebsgrößenklasse setzen eine Familientradition fort. Ähnlich liegen die Verhältnisse in der kleinsten Betriebsgrößenklasse des Handels: 44 % der Unternehmer gründeten hier ihren Betrieb selbst, 38 % erwarben ihn durch Kauf und nur 18 % übernahmen ihn von ihren Eltern oder anderen Verwandten.

Der Anteil der „Fortführer einer Familientradition“ steigt stark mit der Betriebsgröße und erreicht in der Klasse der größten mittelständischen Industriebetriebe mit 53 % der Unternehmensleiter dieser Betriebsgrößenklasse seinen Höchstwert. Im gleichen Umfange geht der prozentuale Anteil der Selbstgründungen zurück:

¹⁶⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen Marbachs über die dynamische Konstanz der Mittelschichten, die hierdurch empirisch bestätigt werden. S. *Marbach*, Theorie des Mittelstandes, Bern 1942.

¹⁶⁵ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *G. Engelhardt und B. Strümpel*, Steuerbelastung und Belastungswirkungen beim selbständigen Mittelstand, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1965, Randauszählung.

Während in der kleinsten Betriebsgrößenklasse der Industrie 65 % der Unternehmer ihren Betrieb selbst gegründet haben, sind es in der Klasse der großen mittelständischen Industriebetriebe nur noch 31 %. Etwas geringer ist der Unterschied bei den Handelsbetrieben. Hier haben 44 % der Leiter kleinster Betriebe ihren Betrieb selbst gegründet — bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben sind es 37 %. Im Gegensatz zu dieser Abnahme der Selbstgründungen mit der Betriebsgröße und dem im gleichen Verhältnis steigenden prozentualen Anteil von Unternehmern, die die Familientradition in der Betriebsführung fortsetzen, bleibt der Prozentsatz derjenigen Unternehmer, die ihren Betrieb gekauft haben, in allen Betriebsgrößenklassen annähernd konstant: Er beträgt in der kleinsten Größenklasse der Industriebetriebe 16 %, bei den mittleren Industriebetrieben 19 % und bei den großen mittelständischen Betrieben der Industrie wiederum 16 % der Unternehmer. Im Handel liegt dieser Anteil etwas höher: Hier haben 38 % der Leiter der kleinen und 41 % der Leiter größerer mittelständischer Handelsbetriebe ihren Betrieb gekauft¹⁶⁶.

Als Ergebnis bleibt also festzuhalten: Der Anteil der Selbstgründungen ist im gewerblichen Mittelstand Frankreichs relativ hoch, er geht stark zurück mit der Betriebsgröße, im gleichen Verhältnis steigt der prozentuale Anteil der Unternehmer, die ihren Betrieb von ihren Eltern oder anderen Verwandten übernommen haben.

Gibt es Wirtschaftszweige, in denen viele mittelständische Unternehmer ihren Betrieb selbst gegründet haben, und solche, in denen die Fortsetzung der Familientradition besonders typisch ist?

Der Anteil der Selbstgründungen ist im Wirtschaftszweig VI (Textilhandel, Warenhäuser) mit 61 % am höchsten, es folgt der Wirtschaftszweig IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) mit 51 % und die Wirtschaftszweige I (Grundstoff u. a. Industrie) und III (Konsumgüterindustrie) mit jeweils 49 %. Der Anteil der Unternehmer, die ihren Betrieb durch Kauf erworben haben, ist mit 62 % im Wirtschaftsbereich V (Lebensmittel) besonders hoch. Eine Fortführung der Familientradition durch Übernahme des Unternehmens von den Eltern oder sonstigen Verwandten ist in größerem Umfange in den Wirtschaftszweigen II (Allgemeine mechanische Industrie) und III (Konsumgüterindustrie) zu finden; hier haben 40 % bzw. 44 % der Unternehmer den Betrieb von ihren Eltern übernommen. Am geringsten ist der Anteil dieser Unternehmer im Wirtschaftszweig VI (Textilhandel, Warenhäuser), in dem nur 10 % der Unternehmer einen Familienbetrieb weiterführen. Die Wirtschaftszweiggliederung zeigt also keine eindeutige Tendenz dergestalt, daß in bestimmten Bereichen vornehmlich solche Unternehmer anzutreffen sind, die ihren Betrieb selbst gegründet bzw. durch Kauf erworben haben oder die eine Familientradition fortsetzen. Eine Ausnahme bilden lediglich die Unterschiede zwischen den beiden großen Wirtschaftsbereichen Industrie und

¹⁶⁶ Vgl. Tabelle 50, S. 72.

Handel: Der Anteil der Unternehmer, die ihren Betrieb von den Eltern übernommen haben und weiterführen, ist in der kapitalintensiveren Industrie weitaus höher als in dem weniger kapitalintensiven Handel, in dem der überwiegende Anteil der Unternehmer seinen Betrieb selbst gegründet oder gekauft hat¹⁶⁷.

2.1.2 Einstellung zur Unternehmergebung

Das Bild des mittelständischen Unternehmers wird nicht nur durch seine demographischen Daten bestimmt, sondern in ebenso großem Umfang auch durch die Fülle seiner Einstellungen und Motive. Ein erster Bereich dieses Bündels von weiteren, die Persönlichkeit des Unternehmers kennzeichnenden Faktoren ist die Einstellung des mittelständischen Unternehmers zu seiner Unternehmergebung. Sie bestimmt wesentlich Richtung, Ausmaß und Intensität seines beruflichen Bemühens und beeinflusst so aufgrund der großen Personenbezogenheit der mittelständischen Unternehmungen ebenso wie die grundlegenden demographischen Faktoren den Wachstumsbeitrag dieser Betriebe.

Die Einstellung des mittelständischen Unternehmers zur Unternehmergebung wird einmal durch den Umfang bestimmt, in dem er typisch mittelständische Wertvorstellungen in sein Denken und Handeln aufgenommen hat, und zum anderen durch die Motive, von denen er bei seiner beruflichen Tätigkeit als Unternehmer geleitet wird, wie auch durch die Zufriedenheit, die ihm diese Tätigkeit vermittelt. Sie hat damit eine wesentlich „mittelständische“ Komponente, in der die Vorstellungen und Werte dieser spezifischen Gruppe von Wirtschaftssubjekten ihren Niederschlag finden, sowie eine „unternehmerische“ Komponente, die im wesentlichen durch die beruflichen Motive und die Berufszufriedenheit des Unternehmers gekennzeichnet ist.

2.1.2.1 Bedeutung der Selbständigkeit

Als Indikator für das Ausmaß, in dem die mittelständischen Unternehmer Frankreichs durch typisch mittelständische Wertvorstellungen geleitet werden, wurde die Bedeutung der Selbständigkeit herausgegriffen, denn die wirtschaftliche und soziale Autonomie des Klein- und Mittelbetriebes, d. h. die Selbständigkeit seines Unternehmers¹⁶⁸, gilt als einer der bedeutendsten Werte im mittelständischen Bereich¹⁶⁹. Sie ist Antrieb und Beharrungsfaktor der mittelständischen Unternehmertätigkeit zugleich. Als Antriebsfaktor ruft der Wille zur Selbständigkeit die Bereitschaft hervor, das Risiko einer freien Unternehmertätigkeit zu tragen¹⁷⁰, sich gegenüber den

¹⁶⁷ Vgl. Tabelle 51 (Tabellenband).

¹⁶⁸ Vgl. K. Boetticher, Die Aussichten des Mittelstandes in einer industriellen Gesellschaft, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 47.

¹⁶⁹ Vgl. C. A. Andreae und H. St. Seidenfus, Mittelständische Industrie und Kartellfrage, in: C. A. Andreae, H. St. Seidenfus, W. Passern, J. Maier (ed.), Der industrielle Mittelstand . . . , a.a.O., S. 26.

Konkurrenten zu behaupten und so das Unternehmen als unabhängige Wirtschaftseinheit zu erhalten. Dieses Erhaltungstreiben grenzt jedoch gleichzeitig schon an das Beharrungsmoment, das der Wille zur Selbständigkeit in die mittelständische Unternehmung bringen kann: Er beeinträchtigt nämlich die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch dieses Unternehmen¹⁷¹, indem er den Unternehmer motiviert, seinen Betrieb oder Betriebsteile ohne Rücksicht auf einen geringen einzelwirtschaftlichen Erfolg oder eine niedrige volkswirtschaftliche Effizienz aufrechtzuerhalten¹⁷². Darüber hinaus kann der Wille zur Selbständigkeit auch als wesentlicher Hemmschuh gegenüber einer einzel- wie gesamtwirtschaftlich erforderlichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen wirken¹⁷³.

In welchem Umfang identifizieren sich die Leiter kleiner und mittlerer Betriebe in Frankreich mit diesem Zentralpunkt mittelständischer Wertvorstellungen? Wie groß ist der Wille zur Selbständigkeit bei ihnen?

Zur Messung der Bedeutung der Selbständigkeit als einem von der ökonomischen Situation unabhängigen Wert wurden die Unternehmer gefragt: „Wenn Ihnen heute das Angebot gemacht würde, Sie könnten bei gleichem Einkommen Ihren jetzigen Beruf in einem anderen Unternehmen als Angestellter ausüben: Würden Sie dieses Angebot annehmen oder würden Sie lieber weiterhin selbständig bleiben?“

Nur 14 % der Leiter kleiner und mittlerer Betriebe Frankreichs wären bereit, bei gleichem Einkommen ihre Tätigkeit als Angestellter auszuüben. 68 % lehnen dies

Tabelle: 52
Bedeutung der Selbständigkeit

	Unternehmer ...				Summe	Basis
	will selbständig bleiben	würde bei gleichem Einkommen Angestellter werden	Ist bereits Angestellter	weiß nicht / keine Antwort		
Industriebetriebe mit ...						
1— 10 Beschäftigten	76 %	23 %	—	1 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	73 %	9 %	13 %	5 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	62 %	6 %	22 %	10 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...						
1— 5 Beschäftigten	60 %	25 %	9 %	6 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	67 %	12 %	15 %	6 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	68 %	14 %	12 %	6 %	100 %	491

¹⁷⁰ Vgl. C. A. Andreae und H. St. Seidenfus, ebenda.

¹⁷¹ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 19.

¹⁷² Vgl. hierzu auch S. 286.

¹⁷³ Vgl. H. Kremp, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39, ebenso Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 142.

ab, sie bevorzugen bei gleicher ökonomischer Lage stets die unternehmerische Selbständigkeit. Für 12 % ist diese Frage ohne Bedeutung, da sie als angestellte Unternehmensleiter in den Klein- und Mittelbetrieben befragt wurden (Tab. 52). Der Selbständigkeit des Unternehmers wird somit von den Leitern mittelständischer Betriebe in Frankreich ein recht hoher eigenständiger Wert zugesprochen. „Selbstverständlich handelt es sich bei der hier zugrunde liegenden Fragestellung um eine hypothetische“¹⁷⁴; für einige der befragten Unternehmer dürfte es auch schwer sein, sich berufskonforme Tätigkeiten in abhängiger Stellung vorzustellen, jedoch wird das aktuelle Verhalten in konkreten Situationen „wahrscheinlich mit an der Einstellung orientiert sein, die in der Antwort zum Ausdruck kommt“¹⁷⁵.

Vergleicht man den Willen zur Selbständigkeit der französischen Unternehmer mit der Einstellung mittelständischer Unternehmer in Deutschland, so ist festzustellen, daß die Selbständigkeit als spezifisch mittelständischer Wert in den Vorstellungen französischer Unternehmer eine größere Bedeutung hat als bei ihren deutschen Kollegen, von denen immerhin 27 % bereit wären, ihre Selbständigkeit aufzugeben¹⁷⁶. Die französischen Unternehmer scheinen also den typischen mittelständischen Wertvorstellungen noch stärker verhaftet zu sein als deutsche Unternehmer in vergleichbaren Betrieben.

Die Bereitschaft, bei gleichem Einkommen als Angestellter tätig zu werden, also die unternehmerische Selbständigkeit aufzugeben, ist unter den Leitern der Kleinstbetriebe sowohl des Handels als auch der Industrie am größten: 23 % der industriellen Kleinstunternehmer und 25 % der Unternehmer in kleinsten Handelsbetrieben wären bereit, ihren Unternehmersessel gegen einen Angestelltenstuhl zu tauschen. Berücksichtigt man, wie groß die Zahl der Kümmerbetriebe in dieser Betriebsgrößenklasse ist, so bleibt zu vermuten, daß die Selbständigkeit als eigenständiger Wert ihren hohen Rang in der Wertskala mittelständischer Unternehmer letztlich doch verliert, wenn die Betriebsergebnisse so schlecht sind und die damit verbundene Unsicherheit so groß wird, wie es in diesen Kümmerbetrieben überwiegend der Fall ist¹⁷⁷. In den übrigen Betriebsgrößenklassen, in denen der ökonomische Zwang zur Aufgabe dieses Wertes nicht so eindeutig wie bei den Kümmer-

¹⁷⁴ Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *J. Ch. Leverkus* und *K. Wieken*, Eigentumsbildung und Altersvorsorge bei Angehörigen des selbständigen Mittelstandes, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1965, S. 28.

¹⁷⁵ Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *J. Ch. Leverkus* und *K. Wieken*, ebenda.

¹⁷⁶ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *J. Ch. Leverkus* und *K. Wieken*, ebenda.

¹⁷⁷ Vgl. die ausführliche Behandlung dieser Fragen unter dem Aspekt der strukturellen Anpassungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmungen auf S. 289 f., auf ein Erlahmen des Selbständigkeitswillens der mittelständischen Unternehmer unter solchen Umständen weisen auch *Andrae* und *Seidenfus* hin. Vgl. *C. A. Andrae* und *H. St. Seidenfus*, Mittelständische Industrie und Kartellfrage, a.a.O., S. 67.

betrieben zu vermuten ist, kann dagegen die Selbständigkeit als beinahe absoluter Wert angesehen werden: Nur 9% der Leiter mittlerer und 6% der Inhaber großer mittelständischer Industriebetriebe sowie 12% der Unternehmer in großen mittelständischen Handelsbetrieben wären zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit¹⁷⁸.

Die Tendenz zur Aufgabe der Selbständigkeit ist in den Branchen III (Konsumgüterindustrie), V (Lebensmittelhandel) und VI (Warenhäuser, Textilhandel) am größten, während in den übrigen Wirtschaftszweigen nur wenige Unternehmer hierzu bereit sind. Die große Häufigkeit der Kümmerbetriebe im extrem spezialisierten Lebensmittel- und Textilhandel¹⁷⁹ sowie der hohe Anteil kleinster Handwerksbetriebe¹⁸⁰ in der Konsumgüterindustrie, die sich größeren ökonomischen Schwierigkeiten gegenübersehen, dürften wohl die Ursache für die geringere Bewertung in diesen Wirtschaftszweigen sein¹⁸¹.

Untersucht man die Gründe, die die überwiegende Zahl der mittelständischen Unternehmer veranlassen, ihre Selbständigkeit als Wert so hoch zu achten¹⁸², so ergibt sich, daß die Mehrzahl, nämlich 63%, „durch die Freiheit und Unabhängigkeit des Unternehmers“ motiviert wird. Diesem Wert wird vor allem in den kleinsten mittelständischen Industrie- und Handelsbetrieben eine besondere Bedeutung zugemessen, bei denen jeweils 71% der nicht zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereiten Unternehmer die Unabhängigkeit des Unternehmers als Grund für ihre Entscheidung angeben¹⁸³. In dieser überaus großen Betonung der Freiheit des Unternehmers zeigt sich deutlich der starke Individualismus der Leiter mittelständischer Betriebe¹⁸⁴ und der Ausfluß des hohen Prestiges der Kleinunternehmer, das in „keinem anderen Land eine solche Höhe erreicht (hat) wie in Frankreich“¹⁸⁵.

Gegenüber diesem Argument, der Unabhängigkeit, treten die anderen Gesichtspunkte, die für die Hervorhebung der Selbständigkeit als eigenständigem Wert angeführt werden, weit zurück: 10% der mittelständischen Unternehmer, die ihre Selbständigkeit nicht aufgeben wollen, glauben, sie hätten Schwierigkeiten, sich als Angestellte in eine Betriebshierarchie einzuordnen, 3% meinen, bei Aufgabe der Selbständigkeit ihren Beruf wechseln zu müssen und sehen sich dazu nicht imstande,

¹⁷⁸ Vgl. Tab. 52, S. 75.

¹⁷⁹ Vgl. S. 45.

¹⁸⁰ Die Untersuchung des deutschen Mittelstandes zeigt ebenfalls, daß die Bereitschaft zur Aufgabe des Betriebes bei den kleinen Handwerksbetrieben größer ist als bei den Inhabern größerer Industriebetriebe. Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *J. Ch. Leverkus* und *W. Wieken*, Eigentumbildung und Altersvorsorge . . . , a.a.O., S. 29.

¹⁸¹ Tab 53 (Tabellenband).

¹⁸² Die Unternehmer, die nicht zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit waren, wurden gefragt: „Aus welchen Gründen würden Sie sich so verhalten?“

¹⁸³ Tab. 54 (Anhang).

¹⁸⁴ Vgl. *H. Kremp*, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39; ebenso *P. Coulmas*, Frankreich deutet sich selbst, a.a.O., S. 52.

¹⁸⁵ *J. Boissonat*, Eine neue französische Wirtschaft, a.a.O., S. 24.

und 7% glauben, langfristig als Unternehmer mehr verdienen zu können. Nur 4% geben die Tradition der Familie als Grund für die hohe Bedeutung der Selbständigkeit an. 5% meinen, aus Altersgründen selbständig bleiben zu müssen und 2% hatten schließlich sonstige Gründe, die sie veranlassen würden, eine vergleichbare Angestelltenposition nicht anzunehmen. Infolge der geringen Zahl der Antworten bei allen diesen Gründen sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen nicht sehr groß. Eine Ausnahme bilden lediglich die großen mittelständischen Industrie- und Handelsbetriebe, bei denen häufiger (18% in der Industrie, 11% im Handel) als in den übrigen Betriebsgrößenklassen die Schwierigkeiten in der Unterordnung als Grund für das Festhalten an der Selbständigkeit angegeben werden¹⁸⁶.

Vergleicht man die Verteilung dieser Gründe, die die Unternehmer bewegen, an ihrer Selbständigkeit festzuhalten, in Deutschland und in Frankreich, so sind erstaunlicherweise nur geringfügige Unterschiede festzustellen: Auch in Deutschland nennt der überwiegende Teil (59%) der Unternehmer, die nicht zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit sind, die Freiheit und Unabhängigkeit des Unternehmers als Motiv für seine Entscheidung. Bei den anderen Gründen zeigen sich in der Untersuchung des deutschen Mittelstandes ebenfalls ähnliche Relationen wie bei den Antworten der französischen Unternehmer, eine Ausnahme bilden lediglich die Altersgründe, die von den Angehörigen des deutschen Mittelstandes in etwas größerem Umfange (18%) als Grund für ihre Entscheidung angegeben werden als von den Franzosen, bei denen nur 5% angeben, aus Altersgründen ihre Selbständigkeit nicht aufgeben zu wollen¹⁸⁷.

Aus welchen Gründen wollen die wenigen Unternehmer Frankreichs, die zu einer Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit sind, eine Angestelltenposition annehmen?¹⁸⁸

Der weitaus größte Teil, 55%, gibt die „Sorgen“ als Motiv für seine Entscheidung an. Hier zeigt sich, daß die meisten dieser Unternehmer nicht bereit sind, konkrete Gründe für ihre Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit anzugeben, sondern daß sie ihre allgemeine Unsicherheit und Unzufriedenheit hinter dieser mehr stereotypen Antwort verbergen¹⁸⁹. 11% der Unternehmer sind es leid, die Risiken, die mit einer Selbständigkeit im mittelständischen Bereich verbunden sind, zu tragen, und wären aus diesen Gründen bereit, ihre Selbständigkeit auf-

¹⁸⁶ Tab 54 (Anhang).

¹⁸⁷ Zu den Ergebnissen über den deutschen Mittelstand vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *J. Ch. Leverkus* und *K. Wieken*, Eigentumsbildung und Altersvorsorge . . . , a.a.O., S. 33. Beim Vergleich muß jedoch berücksichtigt werden, daß in der deutschen Umfrage dem Befragten die Möglichkeiten eingeräumt war, mehrere Gründe als Motiv für sein Verhalten zu nennen, während in der französischen Umfrage nur nach dem Hauptbewegungsgrund für seine Entscheidung gefragt wurde.

¹⁸⁸ Die Unternehmer, die zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit waren, wurden gefragt: „Aus welchen Gründen würden Sie sich so verhalten?“

¹⁸⁹ Vgl. *M. Jungblut*, Ausverkauf des Mittelstandes, in: *Die Zeit* Nr. 36 vom 8. 7. 1966, S. 36.

zugeben. Eine ähnlich große Gruppe, nämlich 9 0/0, der Unternehmer, die zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit wären, gibt die Schwierigkeiten in der Branche als Grund hierfür an, während die übrigen das feste Einkommen eines Angestellten (4 0/0), die festgesetzte Ferien- und Freizeit (6 0/0) wie auch die geringere Steuerlast, die ihres Erachtens mit einem Angestellteueinkommen verbunden ist (5 0/0), anführen. 2 0/0 schließlich nannten sonstige Gründe für ihre Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit¹⁹⁰. Aussagen über die Verhältnisse in den einzelnen Betriebsgrößenklassen können auf Grund der geringen Besetzungszahlen nur mit äußerster Vorsicht und größten Einschränkungen gemacht werden, da die Unterschiede weitgehend als durch den Zufall verursacht angesehen werden müssen. Es kann jedoch global festgestellt werden, daß die „Sorgen“ in den kleineren Betrieben überwiegen, während die Inhaber großer mittelständischer Industrie- und Handelsbetriebe in größerem Umfang die Befreiung vom unternehmerischen Risiko, die Möglichkeit festgesetzter Ferien- und Freizeit, das konstante Einkommen wie auch die Schwierigkeiten in der Branche als Motiv für ihre Handlung angeben.

Vergleicht man die Gründe, die einen Teil der Unternehmer in Deutschland und in Frankreich motivieren, ihre Selbständigkeit eventuell aufzugeben, so zeigt sich wiederum eine große Ähnlichkeit in der Struktur der Antworten. Auch in Deutschland werden die Unternehmer, die zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit sind, in erster Linie durch ihre „Sorgen“ hierzu veranlaßt. In größerem Umfang als in Frankreich werden jedoch von den deutschen Unternehmern auch geregelte Freizeit und gesicherter Urlaub als Grund angegeben. Die Verteilung auf die übrigen Antwortmöglichkeiten ist in beiden Ländern gleich. Es muß jedoch auch hier wieder beachtet werden, daß es den deutschen Unternehmern möglich war, mehrere Gründe für ihre Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit anzugeben, während die französischen mittelständischen Unternehmer nur nach dem Hauptgrund hierfür gefragt wurden¹⁹¹.

Welche Unternehmer sind es nun, die besonders an ihrer Selbständigkeit festhalten?

Die Selbständigkeit als spezieller mittelständischer Wert wird vor allem von den Unternehmern besonders hochgehalten, die ihren Betrieb selbst gegründet haben¹⁹². 88 0/0 von ihnen erklären, auch bei dem Angebot eines gleichen Einkommens als Angestellter, weiterhin ihre Selbständigkeit vorzuziehen. Die gleiche Antwort geben dagegen nur 80 0/0 der Unternehmer, die ihren Betrieb von den Eltern übernommen haben. Die größte Bereitschaft, bei gleichem Einkommen ihre Selbständigkeit aufzugeben, bekunden die Unternehmer, die ihren Betrieb gekauft

¹⁹⁰ Tab. 55 (Anhang).

¹⁹¹ Zu den Ergebnissen über den deutschen Mittelstand vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *J. Ch. Leverkus* und *K. Wieken*, Eigentumbildung und Altersvorsorge . . . , a.a.O., S. 32.

¹⁹² Vgl. auch *K. Jetter*, Konzentration in Frankreich, a.a.O.

haben: In dieser Gruppe würden nur 76 % an ihrer Selbständigkeit weiterhin festhalten, wenn sie die Möglichkeit hätten, einen gleich hoch dotierten Angestelltenposten anzunehmen (Tab. 56).

Tabelle: 56
Gründung und Selbständigkeitsstreben

	Unternehmer will ...		Summe	Basis
	selbständig bleiben	Angestellter werden		
Selbstgründung	88 %	12 %	100 %	210
Übernahme von Verwandten	80 %	20 %	100 %	141
Erwerb von Fremden	76 %	24 %	100 %	119

Die besonders hohe Wertschätzung der Selbständigkeit durch diejenigen Unternehmer, die ihren Betrieb selbst gegründet haben, wird ebenfalls deutlich in der Verteilung der Gründe, die diese Unternehmer motivieren, auch bei dem Angebot eines gleichen Einkommens als Angestellter weiterhin an ihrer Selbständigkeit festzuhalten: 74 % der Unternehmer, die ihren Betrieb selbst gegründet haben, geben die Freiheit und Unabhängigkeit des Unternehmers als Motiv für ihre Entscheidung an. Bei den Unternehmern, die ihren Betrieb durch Kauf erworben haben, liegt dieser Anteil bei 69 %, während nur 63 % der „Fortführer einer unternehmerischen Familientradition“ durch dieses Motiv geleitet werden¹⁹³. Diese Gruppe erwähnt dagegen in größerem Umfang als die Unternehmer, die ihren Betrieb selbst gegründet oder gekauft haben, die Familientradition wie auch die Schwierigkeiten der Unterordnung als Motiv ihrer Entscheidung.

Erstaunlicherweise ergibt sich auch ein recht hoher Zusammenhang zwischen der Ausbildung der Unternehmer und ihrem Festhalten an diesem typischen mittelständischen Wert „Selbständigkeit“: Unternehmer, die nur eine niedrige formale Ausbildung genossen haben, die also lediglich die Grundschule besuchten, sind in weit größerem Umfang bereit, ihre Selbständigkeit aufzugeben als Unternehmer, die eine gehobene oder hohe Schulbildung vorweisen können. Obwohl allgemein angenommen wird, daß mit steigender Qualität der Ausbildung die Rationalität des Denkens zunimmt¹⁹⁴ und damit auch die Bindung an althergebrachte Wertvorstellungen, wie sie z. B. die Selbständigkeit des Unternehmers darstellt, zurückgeht¹⁹⁵, zeigen diese Ergebnisse, daß gerade Unternehmer höherer Ausbildungsstufen die mittelständischen Werte in größerem Umfang hervorheben als Unternehmer niedrigerer Ausbildungsstufen (Tab. 58). Eine Ursache hierfür dürfte

¹⁹³ Tab 57 (Tabellenband).

¹⁹⁴ Vgl. G. Gäfgen, Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 62 f.

¹⁹⁵ Vgl. J. K. Galbraith, Die moderne Industriegesellschaft, a.a.O., S. 410.

Tabelle: 58

Ausbildung der Unternehmer und Bedeutung der Selbständigkeit

	Unternehmer will . . .		Summe	Basis
	selbständig bleiben	Angestellter werden		
ohne Schulausbildung	50 %	50 %	100 %	4
Grundschule ohne Abschluß	61 %	39 %	100 %	22
Grundschule mit Abschluß	71 %	29 %	100 %	76
Mittlere Reife	80 %	20 %	100 %	136
Kleines Abitur	85 %	15 %	100 %	68
Große Abitur	88 %	12 %	100 %	54
Hochschule ohne Abschluß	95 %	5 %	100 %	44
Hochschule mit Abschluß	93 %	7 %	100 %	78

in den quantitativen Ergebnissen der Unternehmungen liegen. Es zeigt sich nämlich, daß Unternehmen mit besser ausgebildeten Unternehmern auch weitaus günstigere Betriebsergebnisse aufweisen als solche Unternehmen, die von Unternehmern mit niedrigerer formaler Ausbildung geleitet werden. Es ist daher zu vermuten, daß der mittelständische Wert „Selbständigkeit“ grundsätzlich von den Unternehmern aller Ausbildungsstufen sehr hoch eingeschätzt wird, daß aber die Unternehmer mit niedrigerer Schulausbildung durch die schlechtere Produktivität, Umsatz- und Gewinnentwicklung ihrer Betriebe veranlaßt werden, langfristig in einer Angestellten-tätigkeit eine sicherere ökonomische Basis zu sehen als die Leiter von solchen Unternehmungen, die sich durch gute Betriebsergebnisse auszeichnen.

2.1.1.2 Berufsziele

Die Einstellung des Unternehmers zu seiner Unternehmergebung wird nicht nur durch das Ausmaß bestimmt, in dem er typisch mittelständische Werte übernommen hat, sondern in ebenso großem Umfang auch durch die Antriebe und Motive, die ihn zu seiner beruflichen Tätigkeit veranlassen. Die Berufsmotivation ist damit einer der Schlüsselfaktoren, die die Einstellung des mittelständischen Unternehmers zu seiner Unternehmergebung charakterisieren¹⁹⁶. Das Bild, das hier von den Einstellungen und Motiven des mittelständischen Unternehmers in Frankreich als Kausalfaktoren für die Fortschrittlichkeit und Anpassungsfähigkeit dieser Betriebe gezeichnet werden soll, wäre daher unvollständig, würde es nicht eine Darstellung der Berufsmotive dieser Unternehmer aufweisen.

Der Einfluß der Berufsmotivation des mittelständischen Unternehmers auf das Leben seines Betriebes findet in erster Linie seinen Niederschlag im Bereich der

¹⁹⁶ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 136.

langfristigen Zielsetzung der Unternehmung¹⁹⁷. Ob der mittelständische Betrieb das Ziel „Maximierung des Gewinnes, Umsatzes oder Marktanteils“ zu realisieren versucht, ob und welche Nebenbedingungen in diese Zielsetzung miteingehen, oder ob ihm zur Aufgabe gemacht wird, nur eine an bestimmten habituellen Normen gemessene „befriedigende“ Erreichung dieser Ziele zu verfolgen, hängt im wesentlichen von den Motiven ab, die den Unternehmer, der ja dem Unternehmen die Zielsetzung vorschreibt, in seiner eigenen beruflichen Tätigkeit leiten. Beeinflußt aber die Berufsmotivation des Unternehmers das langfristige Unternehmungsziel, so nimmt sie dadurch auch indirekt Einfluß auf das tägliche Leben des Betriebes, in dem ja Ziel-Mittel-Entscheidungen jeweils im Hinblick auf das Unternehmungsziel getroffen werden.

Empirische Analysen über die Motivationsstruktur des mittelständischen Unternehmers in Frankreich sind bisher noch nicht durchgeführt worden. Soweit Aussagen hierüber gemacht wurden, fußen sie weitgehend auf unsystematischen Einzelbeobachtungen oder auf der Analyse historischer Quellen. Diese Studien vermitteln ein Bild des französischen mittelständischen Unternehmers, der motiviert ist „toward caution, thrift, security, tradition, avoidance of risk — toward running the business as an annuity, maximising security rather than profits, growth, output or any combination thereof“¹⁹⁸. Dieses Verlangen nach allseitiger Sicherheit¹⁹⁹, die Scheu vor dem Risiko²⁰⁰ sowie andererseits die Auffassung des mittelständischen Unternehmers, daß es Aufgabe seines Betriebes ist, „soviel und so schnell wie möglich Profit abzuwerfen“²⁰¹, wird von vielen dieser Abhandlungen neben Überalterung und mangelnder Ausbildung der Unternehmerschaft als einer der wesentlichen Gründe für die Stagnation der französischen Wirtschaft in den vergangenen Jahren angesehen²⁰².

Vermitteln diese Studien ein richtiges Bild von der Berufsmotivation der französischen mittelständischen Unternehmer? Welche Antriebe leiten die Unternehmer bei ihrer Tätigkeit?

¹⁹⁷ Es soll hier streng zwischen den Zielen der Unternehmung und den Motiven des Unternehmers unterschieden werden. Allein durch eine solche Unterscheidung wird es möglich, über vordergründige Erklärungsbereiche hinaus einen Teil der eigentlichen Einflußfaktoren auf die Leistungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen zu erfassen, denn: „Während Ziele (lediglich) finale Größen sind, ergeben Motive eine kausale Erklärung des Unternehmungshandelns.“ (E. Scheuing, *Der Unternehmer als Entscheidungszentrum*, a.a.O., S. 655).

¹⁹⁸ J. E. Sawyer, *The Entrepreneur and the Social Order in France and the United States*, in: *Men in Business — Studies in the History of Entrepreneurship*, Cambridge 1951, S. 19.

¹⁹⁹ Vgl. E. Wunderlich, *Frankreich*, Stuttgart 1930, S. 35.

²⁰⁰ Vgl. P. Coulmas, *Frankreich deutet sich selbst*, a.a.O., S. 53.

²⁰¹ H. Kremp, *Zur Größe gezwungen*, a.a.O., S. 39.

²⁰² Vgl. T. Kemp, *Structural Factors in the Retardation of French Economic Growth*, a.a.O., S. 331.

Die Berufsmotivation der Unternehmer wurde mittels zweier Einstufungen gemessen, bei denen diese Unternehmer angeben sollten, was für sie das Wichtigste an ihrer beruflichen Tätigkeit sei und was das Zweitwichtigste²⁰³. Im Zuge der ersten Einstufung erwiesen sich hierbei 15 % der Unternehmer als einkommensorientiert, sie gaben an, für sie sei das Wichtigste an einer beruflichen Tätigkeit, viel zu verdienen. 12 % hielten dagegen die wirtschaftliche Sicherheit für das wichtigste Ziel, sie waren also in erster Linie sicherheitsorientiert. Eine ebenso große Gruppe von Unternehmern erklärte, wirtschaftliche Unabhängigkeit sei für sie das Hauptziel einer beruflichen Tätigkeit, sie wurden damit im wesentlichen durch ein Unabhängigkeitsstreben in ihrer Arbeit als Unternehmer geleitet. Der überwiegende Teil der mittelständischen Unternehmer Frankreichs zeigte sich jedoch als durch immaterielle Zielsetzungen bestimmt: 49 % gaben an, das Wichtigste an einer beruflichen Tätigkeit sei es, eine interessante Arbeit zu haben, 2 % hielten es für das Wichtigste, anderen helfen zu können, 4 %, anderen Weisungen zu geben, während 2 % möglichst viel Freizeit als das Wichtigste an ihrer Tätigkeit ansahen und 1 % letztlich von einem Streben nach möglichst hohem Ansehen getrieben waren (Tab. 59): Sicherheitsstreben, Profitstreben wie auch Individua-

Tabelle: 59

Berufsmotivation der mittelständischen Unternehmer

Das Wichtigste ist eine Arbeit . . . ,	Industriebetriebe mit . . .			Handelsbetriebe mit . . .		
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	Betriebe insgesamt
bei der man viel verdient	11 %	14 %	14 %	17 %	20 %	15 %
die interessant ist	51 %	53 %	53 %	39 %	47 %	49 %
bei der man anderen helfen kann	1 %	—	2 %	3 %	3 %	2 %
die wirtschaftliche Sicherheit bietet	17 %	9 %	6 %	19 %	7 %	12 %
bei der andere nach meinen Weisungen arbeiten	6 %	6 %	2 %	2 %	3 %	4 %
die Ansehen verschafft	1 %	1 %	1 %	1 %	—	1 %
bei der man von niemanden abhängig ist	9 %	12 %	8 %	16 %	17 %	12 %
die genügend Freizeit läßt	1 %	2 %	4 %	—	3 %	2 %
weiß nicht / keine Antwort	3 %	3 %	10 %	3 %	—	3 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

²⁰³ Die Unternehmer wurden gefragt: „Können Sie mir anhand dieser Liste sagen, was Ihrer Meinung nach das Wichtigste an einer beruflichen Tätigkeit ist und was das Zweitwichtigste?“

lismus in Gestalt des Unabhängigkeitsstrebens haben also eine weit geringere Bedeutung in der Fülle der Berufsmotive der mittelständischen Unternehmer Frankreichs als die älteren wirtschaftshistorischen und -analytischen Studien es behaupten, denn für die Hälfte der französischen Unternehmer kommt es ja in erster Linie darauf an, eine interessante Tätigkeit auszuüben, an zweiter und dritter Stelle werden dann weitaus seltener die von den bisherigen Untersuchungen herausgestellten Motive wie Einkommens-, Sicherheits- oder Unabhängigkeitsstreben genannt.

Ist diese Struktur der Berufsmotivation nun typisch für den mittelständischen Unternehmer Frankreichs als Unternehmer, als Angehöriger des Mittelstandes oder als Franzosen? Ist sie also charakteristisch für diese Berufsgruppe, ist sie schicht- oder nationaltypisch?

Zieht man zur Klärung dieser Frage zunächst die Nennungen heran, die die übrigen Angehörigen des Mittelstandes in Frankreich, nämlich die freiberuflich Tätigen wie auch die Angestellten und Beamten bei der Frage nach ihrer Berufsmotivation als das für sie Bedeutendste an der beruflichen Tätigkeit angeben, so können nur geringfügige Unterschiede zwischen der Verteilung der Berufsmotive der Unternehmer und der der anderen Angehörigen des Mittelstandes festgestellt werden. Freiberuflich Tätige wie auch Angestellte und Beamte sind in gleichem Umfang einkommens- und immateriell orientiert wie die mittelständischen Unternehmer. Eine Ausnahme bildet nur die Sicherheitsorientierung, die bei den freien Berufen ein wenig niedriger ist, und das Unabhängigkeitsstreben, das in dieser Gruppe größer ist als bei den mittelständischen Unternehmern, Angestellten und Beamten²⁰⁴. Die mittelständischen Unternehmer werden somit von Berufsmotiven geleitet, die in genau der gleichen Verteilung bei den anderen Angehörigen des Mittelstandes ebenfalls festgestellt werden konnten. In welchem Ausmaß diese Berufsmotivation der mittelständischen Unternehmer schichtspezifisch für den Mittelstand ist, ergibt sich auch daraus, daß die Franzosen, die nicht zur Mittelschicht gezählt werden, eine ganz andere Struktur der Berufsmotivation aufweisen als die Unternehmer und die übrigen Angehörigen des Mittelstandes. Stellt man nämlich die Berufsmotive der Angehörigen des Mittelstandes denen der Arbeiter gegenüber, so zeigen sich größere Unterschiede: Die Arbeiter sind wesentlich stärker einkommens- und sicherheitsorientiert, während das Unabhängigkeitsstreben wie auch die immaterielle Orientierung in dieser Gruppe weitaus niedriger ist als bei den Angehörigen des Mittelstandes. Hierdurch wird also die These erhärtet, daß die oben dargestellte Struktur der Berufsmotive der mittelständischen Unternehmer nicht typisch für sie als Unternehmer, sondern typisch für sie als Angehörige des Mittelstandes ist. Ist sie auch nationaltypisch?

Zur Klärung dieser Frage kann auf eine Untersuchung der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik über die Steuerbelastung und Belastungswirkungen

²⁰⁴ Tab. 60 (Anhang).

beim selbständigen Mittelstand in Deutschland zurückgegriffen werden, in der die Berufsmotivation dieser Gruppe erhoben wurde. Bei diesem Vergleich zeigt sich, daß das Sicherheitsstreben der Angehörigen des Mittelstandes in Deutschland weitaus größer ist als in Frankreich. Ebenso werden die deutschen Selbständigen in größerem Umfange vom Unabhängigkeitsstreben als Berufsmotiv geleitet. Dagegen ist die Einkommensorientierung wie auch die Orientierung auf immaterielle Zielsetzungen, also vornehmlich darauf, daß ein Beruf in erster Linie interessant sein muß, bei den mittelständischen Unternehmern in Frankreich größer als in Deutschland²⁰⁵. Diese Unterschiede zwischen der Berufsmotivation der deutschen Selbständigen und der französischen mittelständischen Unternehmer können also im wesentlichen darauf zurückgeführt werden, daß die Franzosen weitaus mehr die vage Kategorie „das Wichtigste an einem Beruf ist, daß er interessant ist“ als Antwort bevorzugten und damit vorgaben, „höhere“ Berufsideale zu verfolgen, während die Angehörigen des deutschen Mittelstandes in größerem Umfange konkrete Motive als Antriebsfaktoren ihrer beruflichen Tätigkeit nannten. Darüber hinaus muß hervorgehoben werden, daß die Reihenfolge der Nennungen in der deutschen Untersuchung eine andere war als bei der Befragung des französischen Mittelstandes; hierdurch können ebenfalls größere Unterschiede hervorgerufen worden sein. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen ist nur noch zu vermuten, aber nicht mehr exakt nachzuweisen, daß die Berufsmotivation der mittelständischen Unternehmer in Frankreich, wie sie als schichtspezifisch herausgestellt werden konnte, auch nationaltypische Züge aufweist, denn sie unterscheidet sich in dieser ersten Nennung dann nicht mehr wesentlich von der Motivationsstruktur der Angehörigen des deutschen Mittelstandes.

Die Struktur der Berufsmotivation der mittelständischen Unternehmer Frankreichs ist jedoch nicht so homogen, wie die bisherige Globalbetrachtung vielleicht vermuten läßt. Es können vielmehr recht große Differenzen zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen festgestellt werden. Besonders auffällig ist hier zunächst der Unterschied zwischen den Wirtschaftsbereichen Industrie und Handel. Die Unternehmer in den Handelsbetrieben sind wesentlich mehr einkommensorientiert als die Leiter mittelständischer Industriebetriebe; auch das Unabhängigkeitsstreben ist im Handel weitaus stärker vertreten als in der Industrie. Hier sind die Unternehmer — vor allem in den höheren Betriebsgrößenklassen — vornehmlich durch immaterielle Zielsetzungen, besonders auf eine „interessante Arbeit“ hin orientiert.

Mittelständische Unternehmer in den Kleinstbetrieben der Industrie wie auch des Handels werden sehr stark durch das Sicherheitsstreben in ihrer beruflichen Tätigkeit motiviert, während in den höheren Betriebsgrößenklassen der Trend

²⁰⁵ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, G. Engelhardt und B. Strümpel, Steuerbelastung und Belastungswirkungen beim selbständigen Mittelstand, a.a.O., Randauszählung.

eindeutig auf eine mehr immaterielle Orientierung der Unternehmer hinweist. Die größere Sicherheitsorientierung der Unternehmer in den Kleinstbetrieben muß in engem Zusammenhang mit der schwachen ökonomischen Situation vieler dieser Betriebe gesehen werden²⁰⁶. Unbeantwortet bleibt jedoch die Frage nach der Kausalität: Ist also die ökonomische Situation dieser Betriebe so schlecht, weil die Unternehmer in so starkem Maße sicherheitsorientiert sind, und damit das Risiko, das mit dem Einschlagen neuer Wege als Voraussetzung für höhere Umsätze, Marktanteile oder Gewinne verbunden ist, scheuen, oder sind diese Unternehmer so sicherheitsorientiert, weil ihre ökonomische Basis, der Betrieb, so schwach ist und sie bestrebt sind, das Wenige, was sie an ökonomischer Potenz besitzen, unter allen Umständen zu bewahren?

Relativ groß sind die Unterschiede in der Berufsmotivation auch zwischen den einzelnen Branchen: Die Unternehmer der Wirtschaftszweige II (allgemeine mechanische Industrie), V (Lebensmittelhandel) und VI (Textilhandel, Warenhäuser) können als stärker einkommensorientiert angesehen werden, während die Orientierung auf immaterielle Ziele, also vor allem auf eine „interessante“ Arbeit, in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie u. a.) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe), besonders groß ist. Unternehmer, die das Sicherheitsstreben als wesentliches Motiv für ihre berufliche Tätigkeit nennen, sind dagegen vor allem in den Wirtschaftszweigen V (Lebensmittelhandel) und VII (produktionsverbindender Handel) zu finden. Das Unabhängigkeitsstreben letztlich wird in erster Linie von den Unternehmern des Wirtschaftszweiges VI (Textilhandel, Warenhäuser) und VII (produktionsverbindender Handel) als Motiv für ihre berufliche Tätigkeit angegeben²⁰⁷.

Ausbildung wie auch Alter des Unternehmers haben keinen erkennbaren Einfluß auf die Berufsmotivation²⁰⁸; allein die typologische Unterscheidung zwischen den „Gründern“ und den Unternehmern, die einen Familienbetrieb fortführen, zeigt Unterschiede in der Berufsorientierung auf. Die Unternehmer, die ihren Betrieb von den Eltern übernommen haben, geben in größerem Umfang immaterielle Motive, vor allem die „interessante“ Arbeit, als Ziel an, während die Unternehmer, die ihren Betrieb selbst gegründet oder gekauft haben, mehr das Sicherheitsstreben und das Streben nach Unabhängigkeit betonen²⁰⁹. Die gesicherte ökonomische Position, in der sich die „Fortführer eines Familienbetriebes“ vielfach befinden, erlaubt es ihnen, sich stärker durch immaterielle Motive leiten zu lassen,

²⁰⁶ Vgl. S. 48.

²⁰⁷ Tab. 61 (Tabellenband).

²⁰⁸ Tab. 62 und 63 (Tabellenband); vgl. hierzu auch *B. Beichelt*, Leistungsmotivation und Steuerwiderstand, unveröffentlichte Diplom-Arbeit, Köln 1966, S. 31—33, der bei den deutschen Selbständigen zwar ebenfalls keine Zusammenhänge zwischen dem Alter und der Berufsmotivation der Befragten, aber doch zwischen ihrer Schulbildung und ihrer Berufsmotivation feststellen konnte.

²⁰⁹ Tab. 64 (Tabellenband).

während bei den Unternehmern, die ihren Betrieb selbst gegründet oder durch Kauf erworben haben, das Absichern des Erreichten als wesentliches Ziel zunächst im Vordergrund des Strebens stehen dürfte.

Welches sind die zweitwichtigsten Ziele, die die Unternehmer des französischen Mittelstandes in ihrer beruflichen Tätigkeit anstreben?

Gegenüber der überwiegenden Orientierung der Unternehmer auf eine „interessante Arbeit“ in der ersten Nennung werden hier in größerem Umfang konkretere Zielvorstellungen offengelegt: 21 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs nennen an zweiter Stelle das Einkommensmotiv, 19 % Sicherheitsstreben und 21 % die Unabhängigkeit als Berufsziel. Nur 19 % sagen hier, daß ihre Tätigkeit im wesentlichen interessant sein müßte. Ein unbedeutender Rest gibt noch die oben im einzelnen genannten sonstigen Ziele an²¹⁰. Diese stärkere Konzentration auf konkretere Angaben bei der Nennung des zweitwichtigsten Zieles der beruflichen Tätigkeit läßt auch die noch vermuteten Unterschiede zwischen den mittelständischen Unternehmern Frankreichs und den selbständigen Angehörigen des deutschen Mittelstandes weitgehend verschwinden. Eine Ausnahme bildet hier lediglich die Einkommensorientierung, die, wie schon bei der Nennung des wichtigsten Berufszieles, auch hier unter den französischen mittelständischen Unternehmern häufiger anzutreffen ist als bei den deutschen Selbständigen.

Es ergibt sich also, daß die französischen mittelständischen Unternehmer von Berufsmotiven geleitet werden, die sich nur wenig von den übrigen Angehörigen des französischen Mittelstandes unterscheiden und die — sieht man von der höheren Nennung der „interessanten Arbeit“ als erstem Berufsziel ab — weitgehend der Motivationsstruktur der Angehörigen des selbständigen Mittelstandes in Deutschland entsprechen.

2.1.2.3 Berufszufriedenheit

Nicht nur das Ausmaß der Identifikation mit typisch mittelständischen Werten und die Motive, die den Unternehmer zu seiner Tätigkeit veranlassen, bestimmen das Bild der Einstellung des mittelständischen Unternehmers zu seiner Unternehmergebung. Sie wird vielmehr in ebenso großem Umfang von der Zufriedenheit getragen, mit der ihn seine berufliche Tätigkeit erfüllt: Je größer die Berufszufriedenheit des Unternehmers ist, desto positiver wird er auch seiner unternehmerischen Aufgabe gegenüberstehen. Damit ist gleichzeitig die hypothetische Verknüpfung mit dem Wachstumsbeitrag seiner Unternehmergebung gegeben, denn es ist anzunehmen, daß bei stärkerer Identifikation des Unternehmers mit seiner Unternehmergebung auch seine Bereitschaft größer ist, solche Maßnahmen und Einrichtungen zu schaffen, welche die Leistungsfähigkeit seines Betriebes erhöhen.

²¹⁰ Tab. 65 (Anhang).

Die Berufszufriedenheit der mittelständischen Unternehmer Frankreichs wurde auf verschiedenen Wegen erhoben. Zunächst wurden die Unternehmensleiter gebeten, auf einer vorgegebenen Skala das Wort anzugeben, das ihrer Meinung nach am besten die unternehmerische Tätigkeit in der heutigen Zeit charakterisieren könne. Gewählt werden konnte zwischen

Last
sozialer Aufgabe
Befriedigung
Stolz
Chance.

33 % der mittelständischen Unternehmer bekundeten hierbei, eine unternehmerische Tätigkeit heute in erster Linie als Last zu empfinden. 10 % sahen hierin eine soziale Aufgabe. Für 28 % bedeutete es eine Befriedigung, Unternehmer zu sein, 4 % waren stolz darauf und 11 % erklärten, daß es eine Chance sei, als Unternehmer tätig zu sein²¹¹. Selbstverständlich kann diese Skala nur einen ersten Hinweis für die Berufszufriedenheit der mittelständischen Unternehmer bieten, ist es doch möglich, daß auch die Unternehmer, die ihre Tätigkeit als Last empfinden, grundsätzlich mit ihrem Beruf und ihrer Stellung zufrieden sind, in ihrer Antwort aber die Schwere der Verantwortung, die sie mit ihrer Tätigkeit verbunden sehen, mehr in den Vordergrund gestellt haben. Als zweiter Indikator für die Berufszufriedenheit wurde daher den mittelständischen Unternehmern die hypothetische Situation vor Augen geführt, in ihrem Berufsleben noch einmal von neuem beginnen zu können. Während 41 % hierbei erklärten, wieder den gleichen Weg zu wählen, oder ihren beruflichen Werdegang nur ein wenig zu modifizieren, gaben immerhin 15 % an, ihre berufliche Laufbahn dann völlig anders gestalten zu wollen²¹². Ein ähnlich hoher Anteil von Unternehmern, nämlich 13 %, erklärte auf eine weitere Frage nach der Zufriedenheit mit ihrer Ausbildung, daß sie — vor die hypothetische Situation gestellt, sich noch einmal auf ihren Beruf vorbereiten zu können — grundsätzlich einen anderen Beruf wählen würden²¹³. In diesen beiden Fällen scheint es sich um solche Unternehmer zu handeln, die nicht mit ihrer jetzigen Tätigkeit zufrieden sind.

Die mit ihrer Stellung und Tätigkeit wenig zufriedenen Unternehmer sind in erster Linie in den kleinen Betrieben des Handels zu finden: 19 % der Unter-

²¹¹ Tab. 66 (Anhang).

²¹² Die Unternehmer wurden gefragt: „Wenn Sie Ihr berufliches Leben noch einmal von neuem beginnen könnten, würden Sie dann den gleichen Weg wählen, es ein wenig anders oder grundsätzlich alles anders machen?“

Tab. 57 (Anhang).

²¹³ Die Unternehmer wurden gefragt: „Angenommen, Sie könnten sich noch einmal auf Ihren Beruf vorbereiten, würden Sie dann die gleiche Ausbildung wählen, oder welcher Ausbildungsgang erschiene Ihnen geeigneter als Vorbereitung für Ihre jetzige Tätigkeit?“

Tab. 68 (Anhang).

nehmer dieser Betriebsgrößenklasse erklärten — in der hypothetischen Situation, noch einmal in ihrem Beruf von vorne anfangen zu können —, alles ganz anders zu machen, und 31 % von ihnen gaben auf die Frage nach der Ausbildungszufriedenheit an, im Falle eines nochmaligen Beginns einen ganz anderen Beruf wählen zu wollen. Die relativ große Berufsunzufriedenheit der Unternehmer dieser Betriebsgrößenklassen findet auch darin ihren Ausdruck, daß 57 % von ihnen es gerne sehen würden, wenn ihre Kinder einen ganz anderen Beruf wählten²¹⁴.

Der Anteil der Unternehmer, die mit ihrer beruflichen Tätigkeit nicht zufrieden sind, geht in der Industrie wie auch im mittelständischen Handel stark zurück mit der Betriebsgröße, eine Ausnahme ist nur bei der Frage nach der Ausbildungszufriedenheit festzustellen: Hier sind im Bereich der Industrie unter den größeren Betrieben mehr Unternehmer zu finden, die mit ihrem Beruf nicht zufrieden sind als unter den kleinen Betrieben. Die geringere Berufszufriedenheit unter den Leitern kleinerer Betriebe, und hier vor allem im mittelständischen Handel, dürfte im wesentlichen auf die schlechte ökonomische Situation vieler dieser Betriebe zurückzuführen sein, denn es zeigt sich, daß die Berufszufriedenheit bei Unternehmern, deren Betriebe eine steigende Gewinn- oder Umsatzentwicklung aufweisen, weitaus größer ist als bei denen, die einen stagnierenden oder rückläufigen Umsatz oder Gewinn verzeichnen mußten²¹⁵. Diese Abhängigkeit der Berufszufriedenheit des Unternehmers von der Leistungskraft seines Betriebes findet ihren Niederschlag auch darin, daß Unternehmer in Betrieben mit schlechten Betriebsergebnissen es in stärkerem Umfang befürworten, daß ihre Kinder einen anderen Beruf wählen, als Unternehmer, deren Betriebe eine günstige Entwicklung dieser Kennzahlen aufweisen²¹⁶.

2.1.3 *Dynamik und Zukunftsbezogenheit des Denkens*

Neben den demographischen Daten und der Einstellung des Unternehmers zu seiner Unternehmeraufgabe soll als letzter Bereich die Betrachtung der Dynamik und Zukunftsbezogenheit seines Denkens helfen, das Bild des französischen mittelständischen Unternehmers zu vervollständigen.

Ebenso wie die bisher behandelten Bereiche ist auch dieser Sektor der unternehmerischen Persönlichkeit eng mit dem Beitrag seines Betriebes zum wirtschaftlichen Wachstum verknüpft, denn wachstumsfördernde demographische Charakteristika sowie eine positive Einstellung zur mittelständischen Unternehmeraufgabe allein reichen auch im hypothetischen Bereich nicht aus, „den Erfolg des Unter-

²¹⁴ Die Unternehmer wurden gefragt: „Würden Sie es gerne sehen, wenn Ihre Kinder den gleichen Beruf wählen würden?“

Tab. 69 (Anhang).

²¹⁵ Tab. 70 bis 73 (Tabellenband).

²¹⁶ Tab. 74 und 75 (Tabellenband).

nehmers und die Expansion seines Betriebes (zu erklären). Diesbezüglich sind vielmehr der Geist und das Temperament des Betriebsleiters ausschlaggebend“²¹⁷. Mittelständische Unternehmer, die „sich durch ihren Dynamismus auszeichnen, bringen es gewöhnlich fertig“²¹⁸, die Produktivität ihres Betriebes zu erhöhen und daneben noch „den Betrieb zu vergrößern, trotz aller Schwierigkeiten, denen sie dabei begegnen mögen“²¹⁹. Die Dynamik des Denkens ist jedoch nur ein Teilbereich dieser Gruppe von wachstumsrelevanten Einstellungen des mittelständischen Unternehmers. Hand in Hand mit ihr muß die Bereitschaft und Fähigkeit des Unternehmers gehen, kommende Ereignisse in alternativen Denkmodellen zu erfassen und somit aktiv die Zukunft seines Unternehmens zu planen. Die Zukunftsbezogenheit des unternehmerischen Denkens ist damit neben seiner Dynamik der zweite Bereich der noch zu behandelnden wachstumsrelevanten Einstellungen.

Die Dynamik des unternehmerischen Denkens wurde für diese Untersuchung gemessen an der Bereitschaft des Unternehmers zur Übernahme des technischen Fortschritts und zur Lösung von Nicht-Routine-Aufgaben, seiner Einstellung zum Leistungswettbewerb, wie auch seiner Bereitschaft, im Interesse des Unternehmens mehr als bisher zu arbeiten. Als Indikatoren für die Zukunftsbezogenheit wurden ausgewählt: Der persönliche Planungshorizont des Unternehmers, sein Pensionierungsstreben sowie die Lösung der Nachfolgefrage in seinem Unternehmen.

2.1.3.1 Bereitschaft zur Übernahme des technischen Fortschritts

Soll der Betrieb des mittelständischen Unternehmers nicht zu ewig gestrigen Institutionen der Wirtschaft gehören, spielt seine Bereitschaft, „immer neue Wege zu gehen und im Bewußtsein der Verantwortung Neues zu wagen, eine große Rolle“²²⁰ für die weitere Entwicklung des Unternehmens, denn die mittelständischen Betriebe stehen heute „unter dem zwingenden Gebot der Anpassung an den technischen wie auch an den wirtschaftlichen Fortschritt, an die Wandlungen in der Struktur, in der Warenherstellung und ihrer Verwendung“²²¹ — Aufgaben, die sie nur mit einem umfassenden „esprit d’innovation“ des Unternehmers lösen können. Die Dynamik des unternehmerischen Denkens und Handelns findet daher ihren ersten Ausdruck in seiner Bereitschaft, technischen und ökonomischen Neuerungen, d. h. dem technischen Fortschritt, in seinem Betrieb zum Durchbruch zu verhelfen.

²¹⁷ Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 136.

²¹⁸ Bericht *Woitrin-Stampa*, ebenda.

²¹⁹ Bericht *Woitrin-Stampa*, ebenda.

²²⁰ H. Bayer, *Das mittlere personengeprägte Unternehmen ...*; a.a.O., S. 18.

²²¹ *Deutscher Industrie- und Handelstag*, *Stärkung der Mittelschichten*, a.a.O., S. 26.

Diese Bedeutung der Einstellung des mittelständischen Unternehmers zum technischen Fortschritt für den Leistungsstand seines Betriebes wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur immer wieder hervorgehoben. Blickt man in die bereits erwähnten Abhandlungen zur Situation des mittelständischen Unternehmens und seines Unternehmers, so muß man sogar annehmen, daß gerade in dem Traditionalismus des Mittelständlers²²², seinem großen Beharrungsvermögen in alten Denkgewohnheiten²²³ und seiner „Ablehnung oder zumindest unbegründeten Zurückhaltung gegenüber modernen Methoden“²²⁴ das wesentliche Hindernis für die Entwicklung der mittelständischen Unternehmungen liegt. Wie in vielen anderen Bereichen wird auch hier vor allem auf den französischen mittelständischen Unternehmer hingewiesen, der kaum bereit sei, nach neuen Produktionsmethoden und Austauschverfahren zu suchen²²⁵, und der deshalb mehr als mittelständische Unternehmer in anderen Ländern an überholten Produktionsmethoden und überalterten technischen Einrichtungen festhalte²²⁶: „Malheureusement les méthodes industrielles qui rendraient possibles les hauts niveaux de productivité . . . ne sont généralement pas connues . . . ou bien, si elles sont connues, elles ne sont généralement pas appliquées“²²⁷. Nur wenige Autoren glauben, in der Entwicklung der letzten Jahre einen Wandel in der traditionserstarten Haltung des französischen Unternehmers sehen zu können²²⁸.

Welche Schlüsse lassen sich aus unseren Daten ziehen? Wie groß ist die Bereitschaft der französischen mittelständischen Unternehmer, dem technischen Fortschritt Einlaß in ihre Betriebe zu gewähren?²²⁹

53 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs geben an, in ihrer beruflichen Tätigkeit öfter neue Verfahrensweisen auszuprobieren. 23 % erklären jedoch, lieber die alten bewährten Methoden beizubehalten, und 18 % meinen, sich je nach der Situation für eine neue Verfahrensweise oder die alten bewährten Methoden zu entscheiden. Nur die Hälfte der mittelständischen Unternehmer Frankreichs bekennt sich damit ausdrücklich zur Durchsetzung des technischen Fortschritts in ihren Betrieben, während die andere Hälfte sich mehr oder weniger eindeutig als konservative Unternehmensführer einstuft (Tab. 76).

²²² Vgl. E. J. Humblet, Industrie und Mittelstand, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 25.

²²³ Vgl. K. Albrecht, Dem Mittelstand eine Chance, a.a.O., S. 70.

²²⁴ H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 116 f.

²²⁵ Vgl. Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit (ed.), Frankreichs Wirtschaft, a.a.O., S. 23.

²²⁶ Vgl. H. Peikert, Frankreichs Wirtschaft heute, a.a.O., S. 17; ebenso L. Müller-Ohlsen, Wirtschaftsplanung und Wirtschaftswachstum Frankreichs, a.a.O., S. 159.

²²⁷ Syndicat Général des Fondateurs de France (ed.), La Faiblesse de la Productivité Française vue par les Américains, Paris 1950.

²²⁸ Vgl. O. Géliéri, Morale de l'entreprise . . . , a.a.O., S. 345; ebenso Syndicat Général des Fondateurs de France (ed.), La Faiblesse . . . , a.a.O., Abschnitt G.

²²⁹ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Probieren Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit öfter neue Verfahrensweisen aus oder bevorzugen Sie die alten bewährten Methoden?“

Tabelle: 76

Bereitschaft der Unternehmer zur Übernahme des technischen Fortschritts

	Unternehmer . . .				Summe	Basis
	verwendet neue Verfahren	bevorzugt bewährte Methoden	bevorzugt z. T. neue Verfahren z. T. bewährte Methoden	keine Antwort weiß nicht		
Industriebetriebe mit . . .						
1— 10 Beschäftigten	47 %	26 %	18 %	9 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	51 %	25 %	16 %	8 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	64 %	16 %	15 %	5 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .						
1— 5 Beschäftigten	46 %	27 %	26 %	1 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	58 %	22 %	16 %	4 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	53 %	23 %	18 %	6 %	100 %	491

Die Bereitschaft, neue Verfahren anzuwenden, steigt sowohl im mittelständischen Handel als auch in der Industrie stark mit der Betriebsgröße. Während bei den Kleinstbetrieben der Industrie 47% der Unternehmer neuen Verfahren den Vorzug geben, sind es bei den mittleren Industriebetrieben 51% und bei den großen mittelständischen Industriebetrieben sogar 64%. Ähnlich liegen die Relationen auch im Handel: In der Gruppe der Kleinstbetriebe stufen sich nur 46% der Unternehmer als fortschrittlich ein, während es bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben immerhin 58% sind.

Im Gegensatz zu diesen relativ großen Unterschieden zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen sind die Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen gering: Die Unternehmer des Wirtschaftszweiges I (Grundstoff- u. a. Industrie) werden in etwas größerem Umfang als die Betriebe der übrigen Branchen von solchen Unternehmern geleitet, die neue Verfahrensweisen gegenüber alten bewährten Methoden bevorzugen. Relativ klein ist dagegen der Anteil solcher Unternehmer in den Wirtschaftszweigen II (eisenverarbeitende, allgemeine mechanische Industrie) und VII (produktionsverbindender Handel); hier erklärt ein verhältnismäßig großer Teil der Unternehmensleiter, sich je nach der Situation für ein modernes oder konservatives Verfahren zu entscheiden, während der Anteil der sich eindeutig als konservativ einstuftenden Unternehmer in diesen Wirtschaftszweigen ähnlich hoch ist wie in anderen Bereichen²³⁰.

Welche Unternehmer sind nun besonders fortschrittlich bei der Wahl der Verfahrensweisen in ihrem beruflichen Leben? Sind es jüngere oder ältere Unter-

²³⁰ Tab. 77 (Tabellenband).

nehmer? Sind es diejenigen mit einer besseren oder die mit einer weniger guten Ausbildung? Sind es solche, die ihren Betrieb selbst gegründet oder solche, die ihn von ihren Eltern übernommen haben?

Recht aufgeschlossen gegenüber dem technischen und ökonomischen Fortschritt zeigen sich diejenigen, die ihren Betrieb selbst gegründet haben. Nur 18% der Unternehmer dieser Gruppe geben an, alte, bewährte Methoden zu bevorzugen, während der Anteil solcher Unternehmer in der Gruppe, die ihren Betrieb durch Kauf erworben hat, bei 31% und bei denjenigen, die den Betrieb von ihren Eltern übernommen haben, bei 29% liegt²³¹. Stimmt diese Selbsteinstufung der Unternehmer mit ihrem tatsächlichen Verhalten überein, so ist hier festzustellen, daß die Hypothese, die hinter der typologischen Unterscheidung zwischen dem „Gründer“ und dem „Erhalter des Familienbetriebes“ steht, nämlich daß der „Gründer“ eine Variante des Schumpeterschen Unternehmers ist, der mit der Gründung seines Betriebes neuen Produkten oder Verfahrensweisen in der Volkswirtschaft zum Durchbruch verhilft, sich — wenigstens teilweise — bestätigt hat: Die französischen Unternehmer, die ihren Betrieb selbst gegründet haben, geben in größerem Umfange an, neuen Verfahrensweisen in ihrer Tätigkeit den Vorzug zu geben als solche Unternehmer, die ihren Betrieb von den Eltern übernommen oder durch Kauf erworben haben.

Einen recht großen Einfluß auf die Bereitschaft, neue Verfahren im Unternehmen anzuwenden, übt auch die Ausbildung des Unternehmers aus: Während von den Unternehmern mit niedriger Schulbildung nur 39% angeben, in ihrem beruflichen

Tabelle: 79

Bereitschaft des Unternehmers zur Übernahme des technischen Fortschritts
in Abhängigkeit von seiner Ausbildung

	Niedriger Aus- bildungs- grad *	Mittlerer Aus- bildungs- grad	Hoher Aus- bildungs- grad
Unternehmer ...			
verwendet neue Verfahren	39 %	58 %	69 %
bevorzugt z. T. neue Verfahren, z. T. bewährte Methoden	34 %	26 %	12 %
bevorzugt alte, bewährte Methoden	27 %	16 %	19 %
Summe	100 %	100 %	100 %
Basis	102	258	122

* Niedriger Ausbildungsgrad = ohne Schulbildung bis Grundschule mit Abschluß
Mittlerer Ausbildungsgrad = Mittlere Reife bis Großes Abitur
Hoher Ausbildungsgrad = Hochschule ohne und mit Abschluß

²³¹ Tab. 78 (Tabellenband).

Leben öfter neue Verfahren auszuprobieren, sind es bei denjenigen mit mittlerer Ausbildung immerhin 58% und bei den Unternehmern, die eine Hochschule besucht haben, 69%, die den Neuerungen gegenüber den alten bewährten Methoden den Vorzug geben (Tab. 79). Da schon gezeigt wurde, daß sowohl die Bereitschaft zu Neuerungen als auch die Ausbildung des Unternehmers stark mit der Betriebsgröße korrelieren, könnte vermutet werden, daß dieser Zusammenhang zwischen der Ausbildung des Unternehmers und seiner Bereitschaft zur Anwendung neuer Verfahren keine kausale Verknüpfung aufzeigt, sondern in Wirklichkeit allein dadurch hervorgerufen wird, daß jeder der Faktoren in gleicher Weise mit der Größe des mittelständischen Betriebes verbunden ist, daß also eine Scheinkorrelation mit der Betriebsgröße vorliegt. Diese Vermutung bestätigt sich jedoch nicht: Denn stellt man der Ausbildung des Unternehmers seine Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen und ökonomischen Fortschritt innerhalb der einzelnen Betriebsgrößeklassen gegenüber, so ist auch hier festzustellen, daß mit steigender Ausbildung auch die Bereitschaft zur Anwendung neuer Verfahren steigt; ja, es ergibt sich sogar, daß dieser Zusammenhang bei konstanter Betriebsgröße noch weitaus größer ist als vorher. Es kann daher festgehalten werden: Die Bereitschaft des Unternehmers, neue Verfahren gegenüber alten, bewährten Methoden zu bevorzugen, ist in hohem Maße abhängig von seiner Ausbildung.

Im Gegensatz zur Ausbildung ist der Einfluß des Alters auf die Präferenz des Unternehmers für neue Verfahren oder alte, bewährte Methoden nur gering. Der Anteil der Unternehmer, die neuen Verfahren den Vorzug geben, ist zwar in der Gruppe der jüngeren Unternehmer ein wenig höher als bei den Unternehmern mittlerer und hoher Altersstufen, zwischen denen kein Unterschied mehr festzustellen ist, die Differenz ist jedoch so gering, daß nicht davon gesprochen werden kann, daß das Alter einen nennenswerten Einfluß auf die Bereitschaft des französischen mittelständischen Unternehmers hat, in seinem Betrieb neue Verfahren durchzusetzen²³².

2.1.3.2 Bereitschaft zur Lösung von Nicht-Routine-Aufgaben

Die Tätigkeit des Unternehmers bringt es mit sich, daß er oft vor Aufgaben gestellt wird, die er nicht immer auf Anhieb lösen kann. Weicht er diesen Aufgaben aus und bevorzugt die Erledigung der bekannten täglichen Routinearbeit, so fehlt seinem Unternehmen auf lange Sicht eine wesentliche Komponente der dynamischen Entwicklung des mittelständischen Betriebes, die ständige Bereitschaft nämlich, sich durch Veränderungen in der Organisation von Produktion und Absatz und im Angebot der Produkte den Wandlungen der Wirtschaftsstruktur anzupassen²³³. Das

²³² Tab. 80 (Anhang).

²³³ Vgl. E. H. Sieber, Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: H. Linhardt (ed.), Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration (Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10), Berlin 1959, S. 78.

Unternehmen wird dann in der Traditionserstarrung verharren, die als typisch für viele mittelständische Betriebe angesehen wird²³⁴. Neben der Aufgeschlossenheit des Unternehmers gegenüber dem technischen und ökonomischen Fortschritt ist daher auch seine Bereitschaft, sich von lieb gewordenen Routinearbeiten zu lösen und schwierigeren, problemgeladenen Aufgaben zuzuwenden, ein wesentlicher Indikator für die Beurteilung der Dynamik seines Denkens und Handelns.

Fast einem Drittel der französischen mittelständischen Unternehmer fällt es schwer, diesen ihren Aufgaben in einer sich dynamisch entwickelnden Wirtschaft gerecht zu werden: 31% erklären nämlich auf die Frage:

„Was ziehen Sie vor, eine bekannte Tätigkeit, an die Sie vollständig gewöhnt sind, oder eine Arbeit, die Sie vor Probleme stellt, die sich nicht immer auf Anhiel lösen lassen?“

die Routinearbeit zu bevorzugen. 69% sprechen sich jedoch für eine Arbeit mit ungewohnten und neuartigen Aufgaben aus (Tab. 81). Im wesentlichen handelt es sich bei dieser letzten Gruppe um die Leiter mittlerer und großer mittelständischer Industriebetriebe, während die Unternehmer in den Kleinstbetrieben der Industrie wie auch in den Handelsbetrieben in relativ großem Umfange eine Arbeit bevor-

Tabelle: 81

Bereitschaft des Unternehmers zur Beschäftigung mit Nicht-Routine-Aufgaben

	Unternehmer bevorzugt ...		Summe	Basis
	Routine-Tätigkeit	Arbeit, die ihn oft vor Probleme stellt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	40 %	60 %	100 %	77
11— 50 Beschäftigten	25 %	75 %	100 %	122
51—200 Beschäftigten	19 %	81 %	100 %	101
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	42 %	58 %	100 %	77
6—200 Beschäftigten	33 %	67 %	100 %	88
Betriebe insgesamt	31 %	69 %	100 %	465

zugen, die ihnen vollkommen vertraut und bekannt ist. Vor allem in diesen Betriebsgrößenklassen ist damit der mittelständische Unternehmer Frankreichs zu suchen, der schon von seinen Antrieben her dazu angelegt ist, in der Erledigung der täglich anfallenden routinemäßigen Aufgaben seine Erfüllung zu sehen, und der damit seiner eigentlichen Aufgabe, Akzente für die weitere Entwicklung des Betriebes

²³⁴ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 116.

zu setzen, nicht gerecht wird. Die geringe Erfüllung produktivitäts- und expansionsfördernder Maßnahmen durch die Betriebe dieser Größenklassen, wie sie im folgenden noch ausführlich dargestellt wird, dürfte demnach nicht nur die Folge des Sachzwanges, der geringeren Möglichkeiten, Kenntnisse u. a. sein, sondern ebenso auf den stärkeren Hang der Unternehmer zur Gewohnheit und Routine zurückzuführen sein.

Die Vorliebe der Unternehmer für Routinetätigkeiten ist vor allem im Lebensmittelhandel besonders ausgeprägt. Hier geben 56 % der Unternehmer an, eine Arbeit, die sich in der Erledigung routinemäßiger Aufgaben erschöpft, einer schwierigeren Tätigkeit vorzuziehen. Auch in den übrigen Wirtschaftszweigen, die im wesentlichen vom mittelständischen Betrieb geprägt werden²³⁵, ist die Präferenz für die Routinetätigkeit noch relativ groß, während die Unternehmer in solchen Wirtschaftszweigen, in denen der Großbetrieb dominiert, in weitaus größerem Umfang ungewohnte und neuartige Aufgaben in ihrer Arbeit bevorzugen²³⁶.

Wie schon bei der Aufgeschlossenheit gegenüber technischen und ökonomischen Neuerungen besteht auch hier ein enger Zusammenhang zwischen der Ausbildung des Unternehmers und seiner Vorliebe für Aufgaben, die über eine Routinetätigkeit hinausgehen. Während von den Unternehmern mit niedrigerer Ausbildung noch 47 % angeben, eine Arbeit zu bevorzugen, an die sie vollständig gewöhnt sind, sind es bei den Unternehmern mit mittlerer Ausbildung nur 31 %. Überaus niedrig (16 %) ist dann der Anteil dieser Unternehmer in der Gruppe, die eine Hochschule besucht hat²³⁷. Eine Scheinkorrelation mit der Betriebsgröße liegt auch in diesem Fall ebensowenig vor wie bei dem Zusammenhang zwischen der Bereitschaft zu neuen Verfahrensweisen und der Ausbildung des Unternehmers; auch bei konstanter Betriebsgröße ist festzustellen, daß die Unternehmer, die eine höhere Ausbildung genossen haben, in weitaus größerem Umfang eine über eine Routinetätigkeit hinausreichende Arbeit vorziehen als solche Unternehmer, denen nur eine niedrigere Ausbildung zuteil wurde. Die Ausbildung des Unternehmers erweist sich damit auch hier wieder als wesentliche Ursache der Einstellung des mittelständischen Unternehmers.

2.1.3.3 Einstellung zum Wettbewerb

Die Aufgabe der mittelständischen Unternehmungen, so wie sie in der Wirtschaftsordnung der gestalteten Marktwirtschaft gesehen wird, liegt im wesentlichen darin, durch ihre große Zahl für einen funktionsfähigen Wettbewerb zu sorgen und damit zu bewirken, daß die Volkswirtschaft optimal mit Gütern versorgt wird²³⁸. Diese Funktionsfähigkeit des Wettbewerbes unterliegt jedoch zwei Einschränkungs-

²³⁵ Vgl. S. 44.

²³⁶ Tab. 82 (Tabellenband).

²³⁷ Tab. 83 (Tabellenband).

²³⁸ Vgl. J. Messner, *L'entrepreneur propriétaire*, in: F. Bloch-Laine et F. Perroux (ed.), *L'entreprise et l'économie du XX^e siècle*, Paris 1966, S. 245.

tendenzen: Zum einen verringert sich die Zahl der Anbieter auf den Märkten durch den Konzentrationsprozeß, der in einzelnen Volkswirtschaften beobachtet werden kann, zum anderen bestehen aber auch im Bereich der mittelständischen Wirtschaft Bestrebungen, den Wettbewerb auszuschalten²³⁹. Viele Angehörige des gewerblichen Mittelstandes denken auch heute noch in den Kategorien einer ständischen Wirtschaftsordnung²⁴⁰ und versuchen aus diesem Denken heraus, den Wettbewerb durch Berufsordnungen, staatliche oder verbandliche Preisfestsetzung zu verringern²⁴¹. Die Bereitschaft des mittelständischen Unternehmers, sich der Herausforderung eines Leistungswettbewerbes zu stellen und nicht in staatliche oder kartellartige Wettbewerbsbehinderungen zu flüchten, ist damit ein weiterer Indikator dafür, inwieweit sich dieser Unternehmer von den traditionellen mittelständischen Vorstellungen gelöst hat und auch in seiner Einstellungssphäre die Voraussetzungen zur Erfüllung der Aufgaben der mittelständischen Unternehmungen in einer dynamischen Wirtschaft mitbringt.

Gerade dem französischen mittelständischen Unternehmer wurde in der Vergangenheit oft nachgesagt, daß er wettbewerbsfeindlich sei und seine Vorstellungen von der Organisation des Wirtschaftsprozesses weitgehend an der ständischen Wirtschaftsordnung mit ihren Berufsprivilegien und Konkurrenzbehinderungen anlehnt: „The french businessman has been more comfortable with 'live and let live' arrangements assuring the survival of firms than with the opportunities and risks of vigorous competition“²⁴².

Bewegt sich das Denken der französischen mittelständischen Unternehmer auch heute noch in diesem traditionellen Rahmen? Sehen sie es immer noch lieber, hinter den Schutzmauern der verschiedenen Formen von Wettbewerbsbeschränkungen ein gesichertes Einkommen zu beziehen, oder sind sie bereit, sich den Herausforderungen des Leistungswettbewerbes zu stellen?

Mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmer Frankreichs bejaht den Wettbewerb. Auf unsere Frage:

„Wer sollte Ihrer Meinung nach die Preise festsetzen?“

gaben 55 0/0 an, es für richtig zu halten, daß jeder Unternehmer die Preise für sich nach seiner Wettbewerbslage bildet²⁴³. 45 0/0 denken jedoch immer noch in den Kategorien der traditionellen zünftlerischen Wirtschaft, indem sie sich dafür aus-

²³⁹ Vgl. K. Albrecht, Dem Mittelstand eine Chance, a.a.O., S. 126.

²⁴⁰ Vgl. K. W. Boetticher, Die Aussichten des Mittelstandes in einer industriellen Gesellschaft, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 47.

²⁴¹ Vgl. R. Aengenendt-Papesch, Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Wirtschaft, a.a.O., S. 74.

²⁴² E. F. Denison, Why Growth Rates Differ, Washington 1967, S. 167; vgl. auch H. Peikert, Frankreichs Wirtschaft heute, a.a.O., S. 17.

²⁴³ Die Wettbewerbsfreudigkeit der französischen mittelständischen Unternehmer ist damit größer als die ihrer deutschen Kollegen. Vgl. F. Klein-Blenkers, Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben . . . , a.a.O., S. 374.

sprachen, daß der Staat (4 %), der zuständige Wirtschaftsverband (34 %) oder mehrere Unternehmungen gemeinsam (7 %) die Preise festsetzen sollten (Tab. 84).

Tabelle: 84
Einstellung des Unternehmers zum Wettbewerb

	Preisfestsetzung sollte erfolgen durch ...				Summe	Basis
	Staat	Wirt- schafts- verbände	mehrere Unter- nehmer	jeden Unter- nehmer für sich nach seiner Wett- bewerbslage		
Industriebetriebe mit ...						
1— 10 Beschäftigten	5 %	24 %	9 %	62 %	100 %	77
11— 50 Beschäftigten	4 %	29 %	13 %	54 %	100 %	122
51—200 Beschäftigten	1 %	40 %	7 %	52 %	100 %	101
Handelsbetriebe mit ...						
1— 5 Beschäftigten	7 %	41 %	1 %	51 %	100 %	77
6—200 Beschäftigten	7 %	35 %	5 %	53 %	100 %	88
Betriebe insgesamt	4 %	34 %	7 %	55 %	100 %	465

Der hohe Anteil, der hierbei auf die Preisfestsetzung durch den Wirtschaftsverband entfällt, stützt die Hypothese, daß diese Unternehmer sich vornehmlich an ordnungspolitischen Vorstellungen der ständischen Wirtschaft orientieren, denn nur eine relativ kleine Minderheit befürwortet das Preiskartell (Festsetzung der Preise durch mehrere Unternehmungen gemeinsam) wie auch die staatliche Preisfixierung. Die wettbewerbsfeindlichen mittelständischen Unternehmer Frankreichs sehen also weder im Staat einen Garanten für ein wirtschaftspolitisches „Nachtwächterdasein“, noch sind sie bereit, Kooperation mit anderen Unternehmungen einzugehen, um den Wettbewerb einzuschränken, sondern sie glauben überwiegend, daß allein die Standesorganisation, der jeweilige Verband, der richtige Hort zur Wahrung ihrer einem stationären Denken entspringenden Interessen ist.

Erstaunlicherweise sind hier die Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen relativ gering. Die Befürworter des Leistungswettbewerbs sind in der Gruppe der Kleinbetriebe der Industrie am stärksten vertreten (62 %), das größte Kartelldenken zeigen die mittleren mittelständischen Industriebetriebe (13 %), während bei den großen mittelständischen Industriebetrieben (40 %) und den beiden Betriebsgrößenklassen des mittelständischen Handels (41 % Kleinbetriebe des Handels, 35 % größere mittelständische Betriebe des Handels) der Anteil der Unternehmer, die sich für eine verbandliche Preisfestsetzung aussprechen, besonders hoch ist.

Innerhalb der einzelnen Branchen erweisen sich die Unternehmer des Wirtschaftszweiges IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) als besonders wettbewerbsfeindlich; nur 38 % sprechen sich hier für eine Preisfestsetzung durch das

einzelne Unternehmen nach seiner Wettbewerbslage aus. Gleichzeitig ist in diesem Wirtschaftszweig auch der Anteil der Unternehmer, die eine Preisfestsetzung durch den Verband bevorzugen, verhältnismäßig hoch, nämlich 51 %. Relativ wettbewerbsfeindlich sind auch die Unternehmer in den Wirtschaftszweigen VI (Textilhandel, Warenhäuser) und VII (produktionsverbindender Handel): Nur 49 % befürworten hier eine Preisfestsetzung durch das einzelne Unternehmen. In den übrigen Wirtschaftszweigen spricht sich jedoch die überwiegende Mehrheit (60 % bis 66 %) der Unternehmer für den Leistungswettbewerb als Organisationsprinzip der Wirtschaft aus²⁴⁴.

Die Wettbewerbsorientierung der Unternehmer nimmt zu mit ihrem Alter: Während 49 % der jüngeren Unternehmer eine Preisfestsetzung durch jeden einzelnen Anbieter befürworten, liegt dieser Anteil bei den Unternehmern in mittleren Altersstufen bei 54 % und in den höchsten Altersstufen bei 58 %²⁴⁵. Sollte sich diese Einstellung des Unternehmers im Laufe seines Lebenszyklus nicht ändern, so ist zu erwarten, daß durch diese größere Wettbewerbsfeindlichkeit der jüngeren mittelständischen Unternehmer in Frankreich der politische Druck zur Einführung von Wettbewerbsbeschränkungen zunehmen wird.

Eine spezielle Variante der Einstellung zum Wettbewerb als Indikator des unternehmerischen Denkens ist die Einstellung zu den ausländischen Investitionen in der eigenen Volkswirtschaft, d. h. die Bereitschaft, einerseits mit ausländischen Unternehmungen um Produktivkräfte und Absatzmärkte zu konkurrieren, andererseits aber auch der nationalen Wirtschaft das „know how“ dieser Unternehmungen zugute kommen zu lassen²⁴⁶. Gerade dem französischen Unternehmer wurde lange Zeit nachgesagt, daß er ausländischen Unternehmungen in Frankreich mit großer Skepsis gegenüberstehe, weil sie seine traditionellen Vorstellungen von Produktion und Absatz wie auch liebgewordene Marktbindungen erschütterten. Diese Feindlichkeit der französischen Wirtschaft gegenüber dem Wettbewerber, der als ausländisches Unternehmen in Frankreich eine Produktionsstätte aufbaut, wurde aus der — vor allem gegen die amerikanischen Unternehmungen gerichteten — Restriktionspolitik gegenüber ausländischen Investitionen in den Jahren 1963 bis 1966 geschlossen²⁴⁷.

Wie wenig dynamisch ist nun das Denken der französischen mittelständischen Unternehmer auf diesem Gebiet wirklich? Wie sehr wünschen sie sich in ihrem Land einen Naturschutzpark des Protektionismus?

Nur 44 % der mittelständischen Unternehmer geben auf unsere Frage:

„Halten Sie es für die französische Wirtschaft für vorteilhaft, wenn auch ausländische Unternehmen in Frankreich investieren, oder sollte man besser darauf verzichten?“

²⁴⁴ Tab. 85 (Tabellenband).

²⁴⁵ Tab. 86 (Tabellenband).

²⁴⁶ Vgl. O. Géliniér, *Morale de l'entreprise* . . . , a.a.O., S. 345.

²⁴⁷ Vgl. J.-J. Servan-Schreiber, *Le défi américain*, Paris 1967, S. 31.

an, ausländische Investitionen für vorteilhaft zu halten. 30 % erklären dagegen ausdrücklich, es sei besser, auf ausländische Investitionen zu verzichten, während ein erstaunlich hoher Anteil, nämlich 26 %, keine Stellung hierzu nehmen will, d. h. entweder keine Antwort zu geben bereit ist oder erklärt, darüber nichts zu wissen (Tab. 87). Die Bereitschaft, mit ausländischen Unternehmungen auf dem fran-

Tabelle: 87
Einstellung zu ausländischen Investitionen

	Unternehmer hält ausländische Investitionen für . . .		Keine Antwort / weiß nicht	Summe	Basis
	vorteilhaft	nicht vorteilhaft			
Industriebetriebe mit . . .					
1— 10 Beschäftigten	36 %	38 %	26 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	47 %	29 %	24 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	58 %	29 %	13 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .					
1— 5 Beschäftigten	30 %	24 %	46 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	44 %	26 %	30 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	44 %	30 %	26 %	100 %	491

zösischen Markt um Produktionsfaktoren und Absatzmärkte zu konkurrieren, ist damit bedeutend geringer als die Bereitschaft der Unternehmer, den Leistungswettbewerb als wirtschaftspolitisches Ordnungsprinzip anzuerkennen. Sie nimmt jedoch mit der Betriebsgröße zu: Während nur 36 % der Unternehmer in den Kleinstbetrieben der Industrie ausländische Investitionen in der französischen Volkswirtschaft für vorteilhaft halten, liegt der Anteil dieser Unternehmer bei 47 % in der Klasse der mittleren und bei 58 % in der der großen mittelständischen Industriebetriebe. Ähnliche Verhältnisse sind auch im mittelständischen Handel zu erkennen: 30 % der Unternehmer kleiner Handelsbetriebe halten ausländische Investitionen für vorteilhaft — bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben beträgt dieser Anteil 44 %. Es ergibt sich also die erstaunliche Tendenz, daß gerade die Unternehmer, die auf Grund der Größe ihres Betriebes am wenigsten die Konkurrenz der in Frankreich investierenden ausländischen Unternehmungen zu fürchten haben, in größerem Umfange angeben, es sei besser, auf diese Investitionen zu verzichten, als die Unternehmer der großen mittelständischen Betriebe, für die die Gefahr der Konfrontation mit den ausländischen Unternehmungen weitaus größer ist. Vielleicht ist die höhere Einsicht der Leiter größerer mittelständischer Betriebe in die volkswirtschaftliche Effizienz solcher Investitionen der Grund für die geringe Abneigung gegenüber dem ausländischen Mitbewerber in den größeren Betriebsgrößenklassen — eine Annahme, die dadurch bestärkt wird, daß Unter-

nehmer mit besserer Ausbildung in größerem Umfang ausländische Investitionen befürworten als solche mit mittlerer und niedriger Schulausbildung (Tab. 88).

Tabelle: 88

Einstellung zu ausländischen Investitionen und Ausbildung des Unternehmens

Ausbildungsgrad *	Unternehmer hält ausländische Investitionen für . . .		Summe	Basis
	vorteilhaft	nicht vorteilhaft		
niedrig	44 %	56 %	100 %	102
mittel	56 %	44 %	100 %	258
hoch	76 %	24 %	100 %	122

* Zur Klassifizierung der Ausbildungsgrade vgl. Tab. 79.

Die Bereitschaft, ausländische Investitionen als wünschenswert zu erachten, ist über die Fähigkeit, volkswirtschaftliche Zusammenhänge zu erkennen, hinaus auch eine Funktion der Information und Konfrontation mit diesen Fragen; denn es zeigt sich: Unternehmer, die durch regelmäßige Lektüre von Fachzeitschriften gut informiert sind, befürworten in größerem Umfang ausländische Investitionen als solche Unternehmer, die nur selten oder nie zu Fachzeitschriften greifen²⁴⁸. Ebenso ist die Bereitschaft, ausländische Investitionen als vorteilhaft anzuerkennen, in den alten Industriezentren Paris (70 %) und Lyon (67 %) größer als in der noch zum Großraum Paris gehörenden Provinzhauptstadt Rouen (60 %). Am niedrigsten ist diese Bereitschaft in dem erst vor kurzem erschlossenen Entwicklungsgebiet um Nantes (38 %), in dem sich bisher noch keine bedeutenden ausländischen Unternehmungen angesiedelt haben²⁴⁹.

Jüngere Unternehmer denken in diesem Bereich offener als ältere: 70 % der jüngeren Unternehmer bejahen ausländische Investitionen, dagegen halten nur 58 % der Unternehmer in mittleren Altersklassen und 50 % der Unternehmer in höheren Altersklassen sie für vorteilhaft²⁵⁰. Die Bereitschaft der französischen mittelständischen Wirtschaft, mit ausländischen Unternehmungen in einen Wettbewerb um Produktionsfaktoren und Absatzmärkte zu treten, wird also — falls sich diese Einstellung nicht grundlegend ändert — langfristig steigen.

2.1.3.4 Bereitschaft zur Mehrarbeit

Die nationalökonomische Theorie sieht das Sozialprodukt einer Volkswirtschaft als Produkt aus der Arbeitsproduktivität (= Summe der in einer Volkswirtschaft in einer Wirtschaftsperiode erstellten Güter und Dienstleistungen dividiert durch

²⁴⁸ Tab. 89 (Tabellenband).

²⁴⁹ Tab. 90 (Tabellenband).

²⁵⁰ Tab. 91 (Tabellenband).

die gesamtwirtschaftliche Arbeitszeit in Stunden) und der gesamtwirtschaftlichen Arbeitszeit an. Daher kann eine Erhöhung des Sozialproduktes, also ein Wachstum, sowohl durch eine Vergrößerung der Arbeitsproduktivität bei konstanter Arbeitszeit als auch durch eine Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Arbeitszeit bei konstanter Arbeitsproduktivität hervorgerufen werden. Während die Analyse der bisherigen Einstellungen und Motive im wesentlichen darauf zielte, zu klären, welche Faktoren im persönlichen Bereich des Unternehmers eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit, d. h. vor allem der Arbeitsproduktivität, seines Unternehmens fördern, so soll durch die Darstellung der Bereitschaft zur Mehrarbeit festgestellt werden, in welchem Umfange in der Einstellungssphäre des französischen mittelständischen Unternehmers die Voraussetzungen dafür geschaffen sind, die zweite Komponente des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, die Erhöhung der Arbeitszeit, in seinem persönlichen Bereich zu begünstigen. Ist der mittelständische Unternehmer in Frankreich also bereit, mehr zu arbeiten, um dadurch auch mehr zu verdienen, oder geht er eher von dem traditionellen Gedanken der „gesicherten Nahrung“ aus²⁵¹ und gibt sich mit seinem bisherigen Einkommen und seiner bisherigen Arbeitszeit zufrieden?²⁵²

36 % der mittelständischen Unternehmer in Frankreich würden täglich mehr arbeiten, wenn sie dadurch mehr Geld verdienten. 49 % sind jedoch mit ihrer jetzigen Arbeitszeit zufrieden, während 6 % es sogar vorziehen würden, weniger

Tabelle: 92

Bereitschaft des Unternehmers zur Mehrarbeit

	Unternehmer würde...			Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
	mehr arbeiten	normale Zeit arbeiten	weniger arbeiten			
Industriebetriebe mit...						
1— 10 Beschäftigten	44 %	36 %	7 %	13 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	32 %	52 %	6 %	10 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	21 %	60 %	6 %	13 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit...						
1— 5 Beschäftigten	42 %	48 %	7 %	3 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	49 %	43 %	4 %	4 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	36 %	49 %	6 %	9 %	100 %	491

²⁵¹ Vgl. K. W. Boetticher, Die Aussichten des Mittelstandes in einer industriellen Gesellschaft, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 43.

²⁵² Die Frage lautete: „Es gibt Leute, die täglich gern ein paar Stunden mehr arbeiteten, um mehr Geld zu verdienen. Andere hingegen sind mit ihrer normalen Arbeitszeit zufrieden. Und schließlich gibt es Leute, die gern weniger arbeiteten, selbst wenn sich ihr Einkommen dadurch verringerte. Zu welcher dieser Gruppen gehören Sie?“

zu arbeiten (Tab. 92). Es zeigt sich also, daß die Bereitschaft der mittelständischen Unternehmer zur Erhöhung ihrer persönlichen Arbeitsleistung relativ gering ist. Sie ist jedoch immer noch höher als in anderen Schichten der französischen Bevölkerung: Während nämlich die Angehörigen der freien Berufe in ähnlich großem Umfang (38 %) wie die Unternehmer bereit sind, mehr zu arbeiten, sind es bei den Arbeitern nur 25 % und bei den Angestellten und Beamten nur 17 %, die diese Bereitschaft mitbringen²⁵³. Die französischen mittelständischen Unternehmer zeigen damit auf diesem Gebiet in weitaus größerem Umfang eine wachstumsfreundliche Einstellung als die übrigen Berufsgruppen in Frankreich, obwohl gerade bei ihnen ein erheblich geringerer Zusammenhang zwischen der Veränderung der persönlichen Arbeitsleistung und ihren einzel- wie auch volkswirtschaftlichen Wirkungen besteht als bei den übrigen Bevölkerungskreisen, denn der Erfolg der dispositiven Tätigkeit des Unternehmers hängt ja weit weniger von der meßbaren Arbeitszeit ab als das Ergebnis der Aufgaben, die andere Gruppen in der arbeits-teiligen Wirtschaft erfüllen.

Die Bereitschaft zur Mehrarbeit ist bei den Kleinstbetrieben der Industrie wie auch im gesamten mittelständischen Handel am größten, während die Unternehmer der mittleren und großen mittelständischen Industriebetriebe weitgehend mit ihrer jetzigen Arbeitszeit zufrieden sind. Die oft schlechte ökonomische Situation der Kleinstbetriebe der Industrie wie auch der Handelsbetriebe dürfte wohl die Ursache für die größere Bereitschaft der Unternehmer zur Mehrarbeit sein: Sie hoffen, durch eine Erhöhung der Arbeitszeit ihren Umsatz oder Gewinn steigern zu können. Diese Hypothese wird auch dadurch gestützt, daß die Unternehmer mit schlechteren Betriebsergebnissen, also mit stagnierenden oder rückläufigen Gewinnen oder Umsätzen und einer niedrigeren Produktivität, in größerem Umfange zur Mehrarbeit bereit sind als solche Unternehmer, deren Betriebe eine gute Entwicklung dieser Kennzahlen aufweisen²⁵⁴.

Die Bereitschaft zur Mehrarbeit ist im Lebensmittelhandel am größten. Hier würden 54 % der Unternehmer eine längere Arbeitszeit auf sich nehmen, wenn sie dadurch ihr Einkommen steigern könnten. Ähnlich hoch ist auch der Anteil dieser Unternehmer im Wirtschaftszweig VI (Textilhandel, Warenhäuser) mit 46 %. Die niedrigste Bereitschaft zur Mehrarbeit ist dagegen im Wirtschaftszweig I (Grundstoff- u. a. Industrie) zu finden, in dem nur 19 % der Unternehmer bereit wären, mehr zu arbeiten, falls sich dadurch ihr Einkommen erhöhen würde²⁵⁵. Im wesentlichen dürfte auch für diese Unterschiede wieder die ökonomische Situation als Erklärungsfaktor dienen: Im stark zersplitterten Lebensmittel- und Textileinzelhandel sind weitaus mehr Unternehmungen zu finden, die sehr schlechte Betriebsergebnisse aufweisen, während gerade der Wirtschaftszweig I zu

²⁵³ Tab. 93 (Tabellenband).

²⁵⁴ Tab. 93 a—c (Tabellenband).

²⁵⁵ Tab. 94 (Tabellenband).

denjenigen gehört, in denen die Gewinn- und Umsatzentwicklung als besonders günstig angesehen werden muß.

Welche Unternehmer zeigen die größte Bereitschaft, ihre persönliche Arbeitszeit zu erhöhen, um dadurch ihr Einkommen zu steigern?

In erster Linie sind es die Unternehmer, die ihren Betrieb selbst gegründet oder gekauft haben. Dagegen ist die Bereitschaft derjenigen, die ihren Betrieb von den Eltern übernommen haben, nur sehr gering²⁵⁶. Dieser Zusammenhang dürfte darauf zurückzuführen sein, daß die „Gründer“ bzw. „Käufer“ des Betriebes im wesentlichen in den kleineren Betriebsgrößenklassen dominieren, in denen noch eine gewisse Verbindung zwischen dem Betriebsergebnis und der Arbeitszeit des Unternehmers angenommen werden kann, während diejenigen, die den Betrieb von den Eltern übernommen haben, vor allem in den größeren Betriebsgrößenklassen zu finden sind, in denen die nicht in Zeitkategorien meßbare dispositive Arbeit des Unternehmers überwiegt. Hierin dürfte auch die Erklärung dafür liegen, daß die Unternehmer höherer Ausbildungsstufen eine weitaus geringere Bereitschaft zur Mehrarbeit zeigen als diejenigen mit mittlerer und niedrigerer Schulausbildung²⁵⁷.

2.1.3.5 Planungshorizont

Zu den wesentlichen Aufgaben des Unternehmers gehört es, zukünftige Ereignisse im Leben seiner Unternehmung in alternativen Denkmodellen zu erfassen. Mit der steigenden Ausreifezeit für neue Produkte, der stärkeren Verflechtung der nationalen Märkte und der größeren Bedeutung des Absatzbereiches nehmen die Anforderungen an den Planungshorizont der Unternehmungen zu. Die starke Personenbezogenheit des mittelständischen Unternehmers erfordert damit aber auch beim Unternehmer selbst einen weiteren Planungshorizont, dessen Aufgabe es immer mehr wird, sich von den Entscheidungen für den nächsten Tag zu lösen und in Entscheidungen für die nächsten Jahre zu denken²⁵⁸.

Zur Messung ihres persönlichen Planungshorizontes wurden die Leiter der französischen Klein- und Mittelbetriebe gefragt:

„Zu welcher Gruppe von Personen zählen Sie sich? Zu denjenigen, die ihr Leben im allgemeinen nach einem bestimmten Plan gestalten oder leben Sie mehr in den Tag hinein?“

80 % der Unternehmer gaben an, ihr Leben nach einem festen Plan einzurichten. Nur 20 % erklärten, in den Tag hineinzuleben (Tab. 97). Die Selbsteinschätzung zeigt also, daß der überwiegende Teil der französischen mittelständischen Unter-

²⁵⁶ Tab. 95 (Tabellenband).

²⁵⁷ Tab. 96 (Tabellenband).

²⁵⁸ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 133 und 141; zur Bedeutung des unternehmerischen Planungshorizontes für den Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung, vgl. auch *D. C. McClelland*, *Die Leistungsgesellschaft*, Stuttgart—Berlin—Köln—Mainz 1966, S. 229 f.

Tabelle: 97
Planungshorizont

	Unternehmer lebt ...		Summe	Basis
	nach Plan	nicht nach Plan		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	78 %/o	22 %/o	100 %/o	80
11— 50 Beschäftigten	78 %/o	22 %/o	100 %/o	125
51—200 Beschäftigten	84 %/o	16 %/o	100 %/o	98
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	80 %/o	20 %/o	100 %/o	81
6—200 Beschäftigten	83 %/o	17 %/o	100 %/o	84
Betriebe insgesamt	80 %/o	20 %/o	100 %/o	468

nehmer auch im persönlichen Bereich die Fähigkeit und Bereitschaft mit sich bringt, sein Leben über den Tag hinaus planend zu gestalten. Wie sehr gerade diese Planungsfähigkeit und auch -bereitschaft eine typisch unternehmerische Eigenschaft ist, wird auch dadurch noch besonders deutlich, daß in den übrigen Berufsgruppen weitaus weniger Befragte angeben, nach einem festen Plan zu leben: Im nicht-gewerblichen selbständigen Mittelstand, bei den freien Berufen, erklären 68 %/o, ihr Leben nach einem festen Plan einzurichten, bei den Angestellten und Beamten sind es nur noch 57 %/o und bei den Arbeitern sogar nur 43 %/o ²⁵⁹.

Zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen sind hier keine Unterschiede festzustellen: Unternehmer aller Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweige ²⁶⁰ stufen sich in ähnlich großem Umfange als solche Menschen ein, die ihr Leben planend gestalten. Auch die Ausbildung des Unternehmers und sein Alter beeinflussen sein Denken in längerfristigen Zeiträumen nicht. Jüngere wie ältere Unternehmer, solche mit niedriger wie auch höherer Schulbildung geben in gleichhohem Umfang an, ihr Leben nach einem bestimmten Plan auszurichten ²⁶¹.

2.1.3.6 Pensionierungsstreben und Altersversorgung

Obwohl das Alter des Unternehmers — wie bereits gezeigt wurde ²⁶² — seine grundsätzliche Bereitschaft, im Unternehmen neuen Verfahren gegenüber alten bewährten Methoden den Vorzug zu geben, nur in geringem Umfang beeinflusst, wird

²⁵⁹ Tab. 98 (Tabellenband).

²⁶⁰ Tab. 99 (Tabellenband).

²⁶¹ Tab. 100 und 101 (Tabellenband).

²⁶² Vgl. S. 94.

doch allgemein angenommen und auch durch unsere Ergebnisse bestätigt²⁶³, daß der Leistungsstand und das Leistungspotential der mittelständischen Unternehmung, gemessen an der Zahl der tatsächlich eingeführten produktivitäts- und expansionsfördernden Einrichtungen und Maßnahmen, wesentlich mit durch das Alter des Unternehmensleiters bestimmt werden. Es liegt daher im Interesse der Anpassungsfähigkeit des Betriebes und damit auch des Wachstums der Volkswirtschaft, daß der Unternehmer — von einzelnen Ausnahmen abgesehen — sich zu einem nicht zu späten Zeitpunkt von der aktiven Leitung der Unternehmung zurückzieht und nicht so lange im Betrieb tätig ist, wie es ihm auf Grund seiner gesundheitlichen Verfassung möglich wäre.

Erkennen die mittelständischen Unternehmer Frankreichs diesen Zusammenhang an? Sind sie bereit, sich zu einem bestimmten frühen Zeitpunkt aus der Leitung des Betriebes zurückzuziehen oder wollen sie so lange arbeiten, wie es ihnen möglich ist²⁶⁴?

38 % der mittelständischen Unternehmer in Frankreich wollen über die übliche Altersgrenze Nicht-Selbständig-Tätiger von 65 Jahren hinaus noch ihren Betrieb leiten, 22 % wollen sogar so lange arbeiten, wie es ihnen möglich ist, und 6 % wollen sich erst nach dem siebzigsten Lebensjahr zur Ruhe setzen. 58 % der mittelständischen Unternehmer streben dagegen eine Pensionierung zum gleichen Zeitpunkt wie Nicht-Selbständig-Tätige an oder wollen sich kurz davor aus der aktiven Leitung der Unternehmung zurückziehen: 29 % im Alter von 60 bis 64 Jahren und 15 % im Alter von 55 bis 59 Jahren (Tab. 102). Die überwiegende Zahl der heutigen mittelständischen Unternehmer Frankreichs ist also bereit, zu einem bestimmten, relativ frühen Zeitpunkt ihren Platz an der Spitze des Unternehmens zur Verfügung zu stellen.

Die Bereitschaft, durch ein frühzeitiges Ausscheiden den Platz in der Betriebsleitung für jüngere Kräfte freizumachen, ist damit im französischen Mittelstand weitaus größer als bei den deutschen Selbständigen, von denen 55 % erklärten, so lange arbeiten zu wollen, wie es ihnen gesundheitlich möglich sei. Nur 45 % der Befragten wollten sich hier bei Erreichung eines bestimmten Alters zur Ruhe setzen, wobei jedoch der genaue Zeitpunkt der geplanten Pensionierung nicht erhoben wurde²⁶⁵.

Die Unterschiede in der Bereitschaft des Unternehmers zum frühzeitigen Rücktritt zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen²⁶⁶ sind recht gering; eine Ausnahme bilden lediglich die Kleinstbetriebe der Industrie, bei denen ein größerer Teil der Unternehmer so lange arbeiten möchte, wie es ihm

²⁶³ Vgl. S. 117.

²⁶⁴ Die Frage lautete: „Wenn es nur von Ihnen abhinge und Ihre Gesundheit es zuließe, mit welchem Alter würden Sie sich dann zur Ruhe setzen?“

²⁶⁵ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, G. Engelhardt und B. Strümpel, Steuerbelastung und Belastungswirkungen . . . , a.a.O., Randauszählung.

²⁶⁶ Tab. 103 (Tabellenband).

Tabelle: 102

Pensionsalter

	Pensionierung . . .								Summe	Basis
	Solange wie möglich arbeiten	vor dem 50.	zwischen 50. u. 54.	zwischen 55. u. 59.	zwischen 60. u. 64.	zwischen 65. u. 70.	nach dem 70. Lebensjahr	weiß nicht/keine Antw.		
Industriebetriebe mit . . .										
1— 10 Beschäftigten	28 %	1 %	13 %	7 %	32 %	6 %	8 %	5 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	21 %	5 %	7 %	16 %	30 %	11 %	5 %	5 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	24 %	5 %	4 %	13 %	34 %	13 %	4 %	3 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .										
1— 5 Beschäftigten	19 %	8 %	17 %	22 %	22 %	9 %	3 %	—	100 %	82
6—200 Beschäftigten	13 %	6 %	11 %	24 %	20 %	12 %	9 %	5 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	22 %	5 %	10 %	15 %	29 %	10 %	6 %	3 %	100 %	491

möglich ist, oder sich erst nach dem siebzigsten Lebensjahr von der Unternehmensführung zurückziehen möchte. Auch zwischen den einzelnen Altersklassen der Unternehmer ist kein Unterschied festzustellen²⁶⁷, mit der selbstverständlichen Ausnahme, daß die Unternehmer, die im Untersuchungszeitpunkt schon älter als 65 Jahre waren, angaben, sich mit einem höheren Alter zur Ruhe setzen oder so lange arbeiten zu wollen, wie es ihre Gesundheit erlaubt.

Ein frühzeitiger Rücktritt des Unternehmers von der Führung seines Betriebes ist jedoch nur dann möglich, wenn auch seine Altersversorgung als gesichert angesehen werden kann. Besteht keine ausreichende Altersversorgung für ihn, so unterliegt er weitgehend dem ökonomischen Zwang, länger oder so lange, wie es seine Gesundheit erlaubt, zu arbeiten. Grundsätzliche Schwierigkeiten auf diesem Gebiet scheint es im französischen Mittelstand jedoch nicht zu geben, denn nur 1 % der mittelständischen Unternehmer geben an, keine Altersversorgung zu besitzen. Der gesetzliche Zwang, der auch auf den selbständigen Mittelstand übergreift, ermöglicht es, daß jeder Unternehmer im Alter wenigstens in bescheidenem Umfang finanziell gesichert ist. Es bleibt daher zu prüfen, ob die Unternehmer der Meinung sind, daß ihre Altersversorgung ausreicht und es ihnen somit auch ökonomisch möglich ist, ihren Platz in der Unternehmensführung aufzugeben, oder ob sie das

²⁶⁷ Tab. 104 (Tabellenband).

subjektive Empfinden haben, nach einem eventuellen Rücktritt nur unter größeren Einschränkungen leben zu können²⁶⁸.

45 % der mittelständischen Unternehmer geben an, ihre Altersversorgung als ausreichend zu erachten und nach der Pensionierung ohne finanzielle Sorgen leben zu können. 36 % erklären jedoch, ihre Pension reiche voraussichtlich für ihre Versorgung nicht aus. Eine große Gruppe mittelständischer Unternehmer weiß jedoch noch nicht genau, wie ihre Altersversorgung aussehen wird, sie gaben keine Antwort auf diese Frage oder wurden in die Kategorie „weiß nicht“ eingestuft. Die Altersversorgung des französischen mittelständischen Unternehmers ist damit — ein annähernd vergleichbares Anspruchsniveau unterstellt — in den subjektiven Vorstellungen der Befragten bedeutend schlechter als die seines deutschen Kollegen. Bei der Befragung der deutschen Selbständigen gaben immerhin 63 % an, über eine ausreichende Altersversorgung zu verfügen; nur 27 % meinten hier, nach ihrem Rücktritt aus der aktiven Geschäftsleitung finanziell nicht ausreichend versorgt zu sein²⁶⁹. Es ist erstaunlich, daß die französischen Unternehmer trotz dieser weitaus schlechteren Altersversorgung in größerem Umfang bereit sind, sich frühzeitig aus der aktiven Leitung des Betriebes zurückzuziehen, während die besser versorgten deutschen Selbständigen überwiegend angaben, so lange tätig sein zu wollen, wie es ihre gesundheitliche Verfassung erlaubt: Ökonomische Gründe, also vornehmlich die Ausstattung der Altersversorgung, dürften damit als Erklärungsfaktor für diese Unterschiede ausfallen.

Tabelle 105:
Altersversorgung

	Altersversorgung ...			weiß	Summe	Basis
	reicht aus	reicht nicht aus	Keine Pension	nicht / keine Antwort		
Industriebetriebe mit ...						
1— 10 Beschäftigten	28 %	38 %	2 %	32 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	52 %	27 %	2 %	19 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	73 %	18 %	1 %	8 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...						
1— 5 Beschäftigten	17 %	66 %	1 %	16 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	43 %	39 %	1 %	17 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	45 %	36 %	1 %	18 %	100 %	491

²⁶⁸ Die Unternehmer wurden gefragt: „Glauben Sie, daß Sie nach Ihrer Pensionierung ohne finanzielle Sorgen leben können, oder wird Ihre Altersversorgung wahrscheinlich nicht ausreichen?“

²⁶⁹ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, G. Engelhardt und B. Strümpel, Steuerbelastung und Belastungswirkungen . . . , a.a.O., Randauszählung.

Die Möglichkeiten, nach der Pensionierung ohne finanzielle Sorgen leben zu können, nehmen sehr stark mit der Größe des Betriebes zu: Während nur 28 % der Unternehmer in der Gruppe der industriellen Kleinstbetriebe angeben, nach der Pensionierung ohne Sorgen leben zu können, sind es in den mittleren Industriebetrieben schon 52 % und in der Gruppe der großen mittelständischen Industriebetriebe 73 %. Ähnliche Relationen zeigen sich auch im mittelständischen Handel. Hier glauben 17 % der Leiter kleiner Handelsbetriebe, nach ihrer Pensionierung ohne finanzielle Sorgen leben zu können, während es in der Gruppe der größeren mittelständischen Handelsbetriebe immerhin 43 % der Unternehmer sind (Tab. 105). Der in der Regel mit der Betriebsgröße steigende absolute Umfang des Gewinnes und des Vermögens der Unternehmer wird wohl die Ursache hierfür sein. Er kann auch den Unterschied in der besseren Altersversorgung der kapitalintensiven Industrie gegenüber den weniger kapitalintensiven Handelsbetrieben erklären²⁷⁰.

2.1.3.7 Das Problem der Nachfolge

Große Bedeutung für das Denken und Handeln des Unternehmers hat auch die Frage, was mit seinem Unternehmen geschehen soll, wenn er sich aus der aktiven Leitung des Betriebes zurückzieht. Vor allem bei älteren Unternehmern ist oft zu erkennen, daß die Dynamik ihres Denkens und Handelns nachzulassen beginnt, wenn sie nach ihrem Ausscheiden aus der Unternehmensleitung ihren Betrieb verkaufen, verpachten oder gar liquidieren müssen. Auf der anderen Seite „kann die Anwesenheit eines Sohnes oder sonstigen Familienangehörigen, der ihnen hinsichtlich einer späteren Nachfolge helfen wird, einen Ansporn bedeuten, der zur Entwicklung des Betriebes wesentlich beitragen kann“²⁷¹.

Gerade im französischen Mittelstand soll das Problem der Unternehmernachfolge von besonderer Bedeutung sein, da viele Unternehmerkinder nur wenig Interesse an der Tätigkeit ihrer Eltern haben und es vorziehen, in freie Berufe oder staatliche Dienste abzuwandern²⁷². Auch hieraus wird oft die mangelnde Dynamik und Zukunftsbezogenheit des unternehmerischen Denkens im französischen Mittelstand erklärt. Auf der anderen Seite muß jedoch — falls die Hypothese bei der empirischen Überprüfung nicht falsifiziert wird — berücksichtigt werden, daß diese ungeklärte Nachfolgefrage auch eine wirkliche Chance für den französischen Mittelstand in

²⁷⁰ Tab. 106 (Tabellenband).

²⁷¹ Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 137.

²⁷² Diese Hypothesen wurden in mehreren Gesprächen des Verfassers mit mittelständischen Unternehmern in Frankreich sowie ihren verbandlichen Organisationen erwähnt. Vgl. auch *H. Habakkuk*, Die grundlegenden Bedingungen des wirtschaftlichen Fortschritts, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie*, Bd. XV, 1956, S. 52, der ebenfalls diese Hypothese erwähnt.

seiner Gesamtheit bedeutet. Ist nämlich festzustellen, daß die Unternehmensnachfolge vornehmlich in solchen Betrieben ungewiß ist, die nur wenig leistungsfähig sind, die also schlechte Betriebsergebnisse aufweisen, würde eine Abwanderung der potentiellen Nachfolger, also der Unternehmerkinder, die Bereitschaft zur Anpassung durch Aufgabe des Betriebes wesentlich fördern und damit der Volkswirtschaft dann Produktionskräfte zur Verfügung stellen, die in diesen Betrieben fehlgeleitet waren.

Nur ein Viertel der mittelständischen Unternehmen Frankreichs soll von den Kindern des Unternehmers oder von Verwandten übernommen werden²⁷³. In 13 % der Betriebe ist geplant, die Leitung des Unternehmens anderen Personen, also Angestellten, zu übertragen. 3 % der Betriebe sollen verpachtet, 17 % verkauft und 2 % liquidiert werden. In 36 % der Fälle war es den Unternehmensleitern zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht möglich, etwas über das künftige Schicksal ihrer Unternehmung auszusagen. Sie wurden in die Kategorie „weiß nicht“ eingestuft (Tab. 107).

Tabelle 107:
Nachfolge

	von den Kindern übernommen	von Verwandten übernommen	von Fremden übernommen	verpachtet	verkauft	liquidiert	weiß nicht	keine Antwort	Summe	Basis
Der Betrieb wird ...										
Industriebetriebe mit ...										
1— 10 Beschäftigten	18 %	4 %	15 %	2 %	14 %	7 %	40 %	—	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	23 %	7 %	15 %	3 %	8 %	1 %	39 %	4 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	24 %	8 %	15 %	2 %	6 %	1 %	32 %	12 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...										
1— 5 Beschäftigten	9 %	2 %	3 %	5 %	46 %	1 %	34 %	—	100 %	82
6—200 Beschäftigten	20 %	7 %	12 %	4 %	16 %	—	37 %	4 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	19 %	6 %	13 %	3 %	17 %	2 %	36 %	4 %	100 %	491

Läßt man diese Unternehmen, bei denen über die Lösung der Nachfolgefrage nichts ausgesagt werden kann, außer acht, so ist festzustellen, daß nur bei einem Drittel der mittelständischen Betriebe Frankreichs die Unternehmensleitung in

²⁷³ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Wenn Sie sich einmal zur Ruhe setzen werden, was geschieht dann mit Ihrem Betrieb?“

Händen der engeren Familie bleiben wird; in diesen Betrieben sollen nämlich die Kinder des Unternehmers die Leitung des Betriebes übernehmen. In weiteren 11 % der Betriebe wird die Unternehmensleitung noch von Verwandten des Unternehmers übernommen. 55 % der Betriebe gehen jedoch voraussichtlich entweder in ihrer Leitung oder durch Verkauf, Verpachtung oder Liquidation ganz in familienfremde Hände über. Diese relativ geringe Bedeutung, die der Familie des Unternehmers als künftigem Träger der Unternehmenspolitik zukommt, könnte zwar einerseits die Dynamik des heutigen Unternehmensleiters im oben geschilderten Sinne beeinträchtigen, ermöglicht es auf der anderen Seite aber auch, daß die Lösung der Nachfolgefrage in den mittelständischen Betrieben Frankreichs langfristig nicht mehr so stark vom Eigentum her bestimmt wird, sondern daß auch hier Neigungen und Fähigkeiten zur Unternehmensführung stärker in den Vordergrund der Überlegungen bei der Besetzung der Unternehmensspitze treten.

Welche Unterschiede zeigen sich zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen?

Da der Anteil der Betriebe, die über die Lösung des Problems der Unternehmerfolge noch keine Auskunft geben konnten, in allen Betriebsgrößenklassen annähernd gleich groß ist, kann die weitere Betrachtung allein auf die Gruppe von mittelständischen Unternehmen beschränkt werden, in denen im Zeitpunkt der Untersuchung schon bekannt war, wie die Nachfolgefrage gelöst wird. Hier zeigt sich, daß bei den größeren mittelständischen Betrieben der Industrie und des Handels die Unternehmensleitung in größerem Umfange von den Kindern des Unternehmers oder seiner engeren Verwandten übernommen werden soll, während die kleineren Betriebe weitgehend verkauft, verpachtet oder liquidiert werden. Besonders hoch ist der Anteil solcher Betriebe, die in familienfremde Hände übergehen sollen, unter den kleinsten Handelsbetrieben; hier geben 84 % der Unternehmer die schon eine Auskunft über die weitere Entwicklung ihres Betriebes geben können, an, daß das Unternehmen verkauft, verpachtet oder liquidiert werden soll — ein Bild, das auch durch die Ergebnisse in den einzelnen Branchen des Handels bestätigt wird²⁷⁴.

In erster Linie handelt es sich bei den Betrieben, die verkauft, verpachtet oder liquidiert werden sollen, um solche, die von dem jetzigen Unternehmer selbst gegründet oder gekauft wurden, während bei den Unternehmungen, deren Unternehmer selbst den Betrieb schon von seinen Eltern oder anderen Verwandten übernommen hat, die Unternehmensführung auch bei einem Rücktritt des jetzigen Leiters überwiegend in die Hände von Familienmitgliedern übergehen soll²⁷⁵. Es zeigt sich somit, daß in den größeren Betrieben des Mittelstandes, die schon seit längerem im Besitz einer Familie sind, auch heute noch weniger Bestrebungen bestehen, Familienmitglieder durch Nichtangehörige in der Unternehmens-

²⁷⁴ Tab. 108 (Tabellenband).

²⁷⁵ Tab. 109 (Tabellenband).

leitung zu ersetzen und damit dem oftmals Fähigeren zugunsten der Unternehmung eine Chance vor dem Erben des Eigentums zu geben. Auf der anderen Seite werden die Antriebskräfte und der Planungshorizont des jetzigen Unternehmers in diesen Betrieben größer sein, da er weiß, daß er den Betrieb für seine Familie ausbaut und daß seine Familie auch dieses sein Werk fortsetzen wird.

Stellt man Übernahme des Betriebes durch Familienmitglieder oder Verkauf, Liquidation bzw. Verpachtung der Gewinn- und Umsatzentwicklung im Untersuchungszeitraum gegenüber, so offenbart sich ein Teil der Gründe dafür, daß diese Betriebe nicht von den Kindern oder Verwandten des jetzigen Unternehmers weitergeführt werden, denn sie sind überwiegend in der Gruppe von Unternehmungen zu finden, die eine rückläufige oder stagnierende Umsatz- oder Gewinnentwicklung aufzuweisen hat²⁷⁶. Es bleibt daher zu hoffen, daß diese Betriebe durch den Übergang an familienfremde Personen einen Unternehmensleiter erhalten, dessen persönliche Qualifikationen es ermöglichen, den Betrieb leistungsfähiger zu gestalten oder daß sie durch Liquidation schließlich stillgelegt werden und damit fehlgeleitete Produktivkräfte wieder an die Volkswirtschaft abgeben.

Vergleicht man die Lösung der Nachfolgefrage in mittelständischen Betrieben in Frankreich mit den Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland, so zeigt sich, daß die deutschen Selbständigen zunächst einmal in weitaus größerem Umfang konkrete Vorstellungen über die Unternehmensnachfolge haben als ihre französischen Kollegen. Nur 17% der Befragten im Gegensatz zu 35% in Frankreich geben hier an, nichts über die Zukunft ihres Unternehmens aussagen zu können. Auch ist festzustellen, daß bei den deutschen Selbständigen, die eine genaue Auskunft über die Unternehmensnachfolge geben können, der Anteil der Unternehmungen, der von Kindern oder Verwandten übernommen wird, größer ist als in Frankreich. Familienbindungen spielen also bei der Lösung der Nachfolgefrage im deutschen Mittelstand eine weitaus größere Rolle als bei den vergleichbaren französischen Unternehmungen. Der Anteil der Unternehmungen, die verpachtet bzw. von Angestellten weitergeführt werden sollen, sind in beiden Ländern annähernd gleich hoch. Dagegen sollen wesentlich weniger Betriebe der deutschen Selbständigen liquidiert oder verkauft werden, als es bei den mittelständischen Unternehmern in Frankreich geplant ist. Die generell bessere ökonomische Situation des deutschen Mittelstandes könnte wohl eine Ursache für diese Unterschiede sein²⁷⁷.

²⁷⁶ Tab. 110 und 111 (Anhang).

²⁷⁷ Zu den Ergebnissen, die sich auf die Bundesrepublik Deutschland beziehen, vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, *Ch. J. Leverkus* und *K. Wieken*, *Eigenumbildung und Altersvorsorge . . .*, a.a.O., S. 137.

2.2 Die für den Wachstumsbeitrag bedeutenden Faktoren

Das Bild des mittelständischen Unternehmers in Frankreich, wie es bisher gezeichnet wurde, vermittelt einen Überblick über die Einstellungen und Motive, von denen diese Gruppe geleitet wird. Es ermöglicht gleichzeitig, eine Fülle bekannter und bisher nicht empirisch getesteter Hypothesen, die von wirtschaftshistorischen und -analytischen Studien aufgestellt wurden, zu bestätigen oder zu falsifizieren. Ebenso konnte im Rahmen dieser Darstellung gezeigt werden, wie diese Einstellungen und Motive mit dem Wachstumsbeitrag, den der Unternehmer durch eine dynamische, anpassungsfähige und zukunftsbezogene Unternehmungsführung leistet, verknüpft sind. Das Ergebnis bleibt jedoch insofern noch ergänzungsbedürftig, als es bisher keine Möglichkeit bot, Aussagen darüber zu machen, welche der behandelten Faktoren von wirklich gravierender Bedeutung für den Beitrag des Unternehmers zur Entwicklung der Volkswirtschaft sind und welche Faktoren nur akzidentell oder in bestimmten Gruppen wirken. Darüber hinaus sind nur wenige der soziologischen und sozialpsychologischen Faktoren, die als bedeutsam für den Wachstumsbeitrag der Unternehmung hervorgehoben wurden, als wirtschaftspolitisch kontrollierbare Variable anzusehen. Daher bleibt ebenfalls noch die vor allem für die Wirtschaftspolitik bedeutsame Frage offen: Welchen Einfluß haben solche grundlegenden Daten, Einstellungen und Motive im persönlichen Bereich des Unternehmers auf den Wachstumsbeitrag seiner Unternehmung, die durch politische Maßnahmen im weitesten Sinne des Wortes beeinflusbar sind?

Zur Klärung dieser beiden Fragen: Welche soziologischen und sozialpsychologischen Faktoren im persönlichen Bereich des Unternehmers sind von hervorragender Bedeutung für den Wachstumsbeitrag der Unternehmung? und: Wie wirken solche Faktoren, die als Ansatzpunkt für die Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik angesehen werden können? wurden die grundlegenden Daten, Einstellungen und Motive der Unternehmer den beiden Komponenten des Wachstumsbeitrages der Unternehmung, wie sie im theoretischen Teil der Arbeit geschildert wurden, dem Produktivitäts- und Expansionsstreben²⁷⁸, gegenübergestellt. Die Analyse der Bedeutung dieser Faktoren wurde sodann auf zwei verschiedenen Wegen vorgenommen. Zunächst wurden solche Faktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers ermittelt, die durchgehend in allen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen den Wachstumsbeitrag des Betriebes positiv beeinflussen. Mittels einer Korrelationsanalyse²⁷⁹ konnte eine Rangfolge dieser Faktoren aufgestellt

²⁷⁸ Das Produktivitäts- und Expansionsstreben der Unternehmungen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen wurde hierbei mittels zweier Indizes gemessen, über deren Bildung und Zusammensetzung die Tabelle 360 detailliert Auskunft gibt.

²⁷⁹ Als Testgröße wurde der Korrelationskoeffizient g (gamma) gewählt. Er ist beschrieben bei *M. Zelditch*, *A basic Course in Sociological Statistics*, New York — Chicago — San Francisco — Toronto — London 1966, S. 180—187.

werden, die es ermöglicht, Haupteinflussfaktoren hervorzuheben und daneben solche demographischen Charakteristika, Einstellungen und Motive des Unternehmers aufzuzeigen, die zwar ebenfalls den Beitrag der Unternehmungen zum Wirtschaftswachstum in den meisten Betriebsgrößenklassen fördern, aber in weniger starkem Ausmaß als die Haupteinflussfaktoren.

Der Einfluß dieser beiden Gruppen von Determinanten aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers darf jedoch nicht isoliert von dem Wirken der übrigen Einflussfaktoren, die nur in einzelnen Betriebsgrößenklassen oder Untergruppen der Haupteinflussfaktoren das Produktivitäts- und Expansionsstreben der Unternehmungen bestimmen, gesehen werden. Vielmehr ist auch das Wirken der Haupteinflussgrößen interdependent eingebettet in den fördernden und/oder hemmenden Einfluß, den die übrigen Faktoren auf das Produktivitäts- und Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen ausüben. Auf einer zweiten Stufe der Analyse wurde daher versucht, diese Interdependenz des Wirkens aller Einflussfaktoren auf die beiden Komponenten des Wachstumsbeitrages der Unternehmungen darzustellen. Mit Hilfe eines aus der Varianzanalyse abgeleiteten Verfahrens der AUSPIK-Analyse²⁸⁰ gelang es, die Bedeutung eines jeden im persönlichen Bereich des Unternehmers erhobenen Einflussfaktors auf den Beitrag der Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum herauszuarbeiten, dadurch das Wirken der zunächst herausgestellten Hauptbestimmungsgrößen verknüpft mit dem Einfluß der übrigen Faktoren darzustellen und darüber hinaus aufzuzeigen, welche Konstellation von demographischen Daten, Einstellungen und Motiven bei den Unternehmern der einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen vorliegen müssen, damit ein maximaler Wachstumsbeitrag der Betriebe erreicht werden kann.

2.2.1 Die grundlegenden Faktoren: Ausbildung, Fortbildung, Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt

Der Beitrag der mittelständischen Unternehmungen zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum, d. h. ihr Streben nach hoher Produktivität des Betriebsprozesses und nach Expansion des Leistungsvolumens, ist in erster Linie abhängig von der Fortbildung des Unternehmers, seiner Ausbildung wie auch seiner Aufgeschlossenheit gegenüber technischen oder ökonomischen Neuerungen. Wesentliche Voraussetzungen für einen hohen Wachstumsbeitrag sind damit: Eine gute formale Ausbildung des

²⁸⁰ Vgl. hierzu die kurzgefaßte Darstellung dieses Verfahrens im Anhang II; eine ausführliche Beschreibung ist zu finden bei: Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik und Rechenzentrum der Universität zu Köln, *B. Biervert, M. Dierkes, A. Walzel*, Automatischer Split zur optimalen Kombination erklärender Faktoren — AUSPIK, ein Vorschlag zur Analyse sozialwissenschaftlicher Daten, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1968, nachgedruckt in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Heft 2, 1969, S. 304—323.

Unternehmers, ein ständiges Bemühen, eine Fülle von Informationen über neuere Entwicklungen im Bereich der Technik wie auch auf dem Sektor der Unternehmensführung zu sammeln, und die Bereitschaft, diese neuen Erkenntnisse schließlich auch im Betrieb zur Anwendung zu bringen. Die unterschiedlich hohen Korrelationskoeffizienten zwischen den beiden Komponenten des Wachstumsbeitrages der Unternehmungen und diesen drei Haupteinflussfaktoren lassen erkennen, welche dieser Faktoren in den einzelnen Betriebsgrößenklassen von hervorragender Bedeutung sind (Tab. 112): In der Gruppe der industriellen Kleinstbetriebe wie auch im gesamten mittelständischen Handel sind es in erster Linie Aus- und Fortbildung des Unternehmers, die in stärkerem Maße ein hohes Produktivitäts- und Expansionsstreben der Betriebe determinieren, während unter den mittleren und großen mittelständischen Betrieben der Industrie, bei denen die Ausbildung des Unternehmers und sein Fortbildungsstreben allgemein sehr hoch sind²⁸¹, der Wachstumsbeitrag der Unternehmungen vornehmlich durch die Bereitschaft des Unternehmers bestimmt wird, technologische und organisatorische Neuerungen in seinem Betrieb anzuwenden.

Obwohl nicht alle der untersuchten Unternehmungen, die ein hohes Produktivitätsstreben aufwiesen, auch gleichzeitig als sehr expansiv angesehen werden können et vice versa, sind es erstaunlicherweise in allen Betriebsgrößenklassen die gleichen Faktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers, die beide Komponenten des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen grundlegend bestimmen. Bei den Unternehmern, die über eine hohe formale Ausbildung, ein hohes Fortbildungsstreben und eine große Offenheit gegenüber dem technischen Fortschritt verfügen, deren Unternehmung aber nur eine Wachstumskomponente in größerem Umfang erfüllt, müssen somit Hindernisse in Gestalt der übrigen Einflußfaktoren vorliegen, die bewirken, daß die andere Wachstumskomponente, obwohl sie grundsätzlich durch die gleichen Haupteinflussfaktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers bestimmt wird, nicht in ähnlich hohem Maße verfolgt wird.

Mit dieser umfassenden Bedeutung des Bildungssektors für den Wachstumsbeitrag der Unternehmungen erweist sich ein Bereich als eminent wichtig, der in größerem Umfang durch wirtschaftspolitische Maßnahmen beeinflusbar ist: Eine weitere Erhöhung des Angebotes an Fortbildungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmer, eine Vermehrung der Informationsquellen und eine Verkürzung der Informationswege würden es ermöglichen, noch mehr und noch schneller als bisher technische und ökonomische Neuerungen auch unter den mittelständischen Unternehmungen bekanntzumachen und zur Anwendung zu bringen. Geht damit Hand in Hand eine intensive Aufklärungsaktion, die den mittelständischen Unternehmern die Bedeutung ihrer persönlichen Fortbildung und Information für den Wachstumsbeitrag des Betriebes und damit auch für den langfristigen einzelwirtschaftlichen

²⁸¹ Vgl. S. 64, 66, 69.

Tabelle 112:

Korrelationsmatrix: Tabelle der Korrelationskoeffizienten zwischen den Haupteinflussfaktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers und dem Produktivitäts- und Expansionsstreben des Betriebes in den einzelnen Größenklassen

	Betriebsgrößenklassen *									
	I	II	III	IV	V					
Produktivitätsstreben	Expansionsstreben	Produktivitätsstreben	Expansionsstreben	Produktivitätsstreben	Expansionsstreben					
Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt	0,27	0,10	0,50	0,31	0,46	0,46	0,19	0,35	0,36	0,05
Ausbildung	0,26	0,41	0,18	0,19	0,23	0,19	0,27	0,71	0,47	0,18
Fortbildung	0,18	0,31	0,04	0,04	0,13	0,19	0,34	0,23	0,39	0,13
Fachlektüre	0,54	0,40	0,44	0,23	0,30	0,05	0,35	0,23	0,36	0,24

* Betriebsgrößenklassen
 I: Industriebetriebe mit bis zu 10 Beschäftigten
 II: Industriebetriebe mit 11—50 Beschäftigten
 III: Industriebetriebe mit 51—200 Beschäftigten
 IV: Handelsbetriebe mit 1—5 Beschäftigten
 V: Handelsbetriebe mit 6—200 Beschäftigten

Erfolg vor Augen führt und sie gleichzeitig darauf hinweist, daß Investitionen in die Ausbildung ihres Nachfolgers sich letztlich durch bessere Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebes ebenso bezahlt machen wie jede Investition in neuere und leistungsfähige Anlagen²⁸², so können weitere breite und umfangreiche Möglichkeiten zur Verbesserung des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen geschaffen werden. Die Ausbildungsabhängigkeit der Bereitschaft zur Einführung technischer und organisatorischer Neuerungen in den Betrieben²⁸³ weist darauf hin, daß auch dieser wichtige Faktor letztlich durch eine umfangreichere Schulung der heutigen Unternehmer und eine umfassendere Ausbildung ihrer Nachfolger, also eine systematische Politik der Unternehmerbildung, stark gefördert werden kann. Ein größeres Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten für Unternehmer und eine intensivere Propagierung der Bedeutung von Fortbildung und Information für den Erfolg des mittelständischen Unternehmens sind daher die wesentlichen wirtschaftspolitischen Instrumente, die es ermöglichen, durch die Person des Unternehmers langfristig den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Betriebe wesentlich zu erhöhen²⁸⁴. Alle „Maßnahmen, die Fortbildung und Umschulung anregen, erleichterten und begünstigen, werden deshalb in Zukunft für ein angemessenes Wirtschaftswachstum kaum entbehrlich sein“²⁸⁵.

2.2.2 Der modifizierende Haupteinflußfaktor: Alter des Unternehmers

Neben den dominierenden Einflüssen, die von der Aus- und Fortbildung des Unternehmers wie auch seiner Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt ausgehen, haben die übrigen Faktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers nur noch modifizierende Bedeutung für den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmen Frankreichs: Sie bestimmen entweder das Produktivitäts- und Expansionsstreben der Betriebe aller Betriebsgrößenklassen in weitaus geringerem Umfang als diese oder üben ihren Einfluß nur in Untergruppen der Haupteinflußfaktoren oder auf einzelne Betriebsgrößenklassen beschränkt aus.

Als einziger in allen Betriebsgrößenklassen wirkender Faktor kann nur noch das Alter des Unternehmers hervorgehoben werden. Da es in keinem ursächlichen Zusammenhang mit den bisher betrachteten Fragen des unternehmerischen Bildungswesens steht, ist es als weiterer selbständiger Haupteinflußfaktor anzusehen, dem

²⁸² Vgl. S. Cambien, La formation des futurs Chefs dans les Entreprises familiales, in: C.E.P.I. Forces et faiblesses des Entreprises familiales, Lille 1960, S. 134 f.

²⁸³ Vgl. S. 93.

²⁸⁴ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 187, und *E. F. Denison*, Why Growth Rates Differ, a.a.O., S. 280, der als Ergebnis seiner makro-statistischen Analyse im Umfang des „managerial knowledge“ ebenfalls eine wesentliche Quelle des Wachstums sah.

²⁸⁵ *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, Stabilisierung ohne Stagnation, Jahresgutachten 1965/66, a.a.O., S. 178.

Tabelle 113:

Korrelationsmatrix: Tabelle der Korrelationskoeffizienten zwischen dem Alter des Unternehmers und dem Produktivitäts- und Expansionsstreben des Betriebes innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklassen

	Betriebsgrößenklassen *				
	I	II	III	IV	V
Produktivitätsstreben	— 0,45	— 0,20	— 0,05	— 0,27	— 0,05
Expansionsstreben	— 0,35	— 0,25	— 0,10	— 0,17	— 0,34
Alter des Unternehmers					

* Definition vgl. Tab. 112.

jedoch auf Grund seines geringen Einflusses keineswegs eine so große Bedeutung beigemessen werden darf wie dem zuerst behandelten Sektor der Aus- und Fortbildung des Unternehmers.

Betriebe, die von jüngeren Unternehmern geleitet werden, weisen tendenziell ein höheres Produktivitäts- und Expansionsstreben auf als solche mittelständischen Unternehmen, in denen ein älterer Unternehmensleiter die Betriebspolitik bestimmt. Recht deutlich wird dieser Zusammenhang vor allem im Bereich der kleinsten mittelständischen Betriebe der Industrie wie auch des Handels, bei denen ein hoher Anteil der Extremgruppen, also sehr junger und relativ alter Unternehmer, festgestellt werden konnte²⁸⁶.

Die Bedeutung des Alters des Unternehmers für den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmung geht stark zurück mit der Betriebsgröße: Während in den kleinsten und mittleren mittelständischen Betrieben das Alter des Unternehmensleiters noch eine wesentliche Bedeutung für das Produktivitäts- und Expansionsstreben der Unternehmungen hat, ist dieser Zusammenhang bei den großen mittelständischen Betrieben vor allem der Industrie nur noch sehr schwach gegeben (Tab. 113).

Wie der Bildungssektor entzieht sich auch die Altersstruktur der mittelständischen Unternehmerschaft nicht ganz der wirtschaftspolitischen Beeinflussungsmöglichkeit. Eine zielgerichtete Aufklärung sowie die Förderung eines frühzeitigen Rücktritts der Unternehmer aus der aktiven Unternehmensleitung durch steuer-, aber auch sozialpolitische Maßnahmen²⁸⁷ würden die Möglichkeit bieten, hier — langfristig gesehen — Änderungen herbeizuführen, d. h. eine größere Zahl jüngerer Unternehmer schon frühzeitig in verantwortliche Stellen der mittelständischen Betriebe zu bringen. Vor allem die Forcierung der Ablösung des verhältnismäßig hohen Anteils älterer Unternehmer in den kleinen mittelständischen Betrieben durch zusätzliche staatliche Hilfen bei der oft als unzureichend empfundenen Altersversorgung dieser Unternehmer²⁸⁸ wäre hier geboten und könnte eine weitere Erhöhung des Beitrages des mittelständischen Sektors zum wirtschaftlichen Wachstum in Frankreich zur Folge haben.

Da jedoch die Bedeutung des Alters der Unternehmensleiter für den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmungen weitaus geringer ist als die der Unternehmergebung und darüber hinaus auch die wirtschafts- und sozialpolitischen Möglichkeiten, die Altersstruktur der Unternehmerschaft zu beeinflussen, relativ unzulänglich sind, kann jedoch nicht damit gerechnet werden, hier ähnlich weitreichende wachstumspolitische Erfolge zu erzielen wie durch eine weitere Steigerung des Ausbildungsniveaus der mittelständischen Unternehmer.

²⁸⁶ Vgl. S. 60.

²⁸⁷ Es muß bei einer Beurteilung der Erfolgsaussichten derartiger Maßnahmen jedoch die geringe Resonanz steuerpolitischer Incentives in der mittelständischen Wirtschaft Frankreichs berücksichtigt werden. Vgl. S. 283.

²⁸⁸ Vgl. S. 108.

2.2.3 Die Interdependenz aller Einflußfaktoren

Die Herausstellung der grundlegenden Bedeutung von Ausbildung und Fortbildung der Unternehmer sowie ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt wie auch des umfassenden modifizierenden Einflusses, den das Alter der Unternehmer auf den Wachstumsbeitrag ihrer Betriebe ausübt, soll jedoch nicht bedeuten, daß die übrigen im ersten Teil dieses Kapitels geschilderten Einflußfaktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers ohne jede Bedeutung für den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs sind; es ist vielmehr festzustellen, daß alle diese Faktoren in der Gesamtdarstellung der AUSPIK-Analyse neben den Haupteinflußfaktoren mit zur Erklärung des unterschiedlichen Produktivitäts- und Expansionsstrebens der mittelständischen Betriebe herangezogen werden²⁸⁹. Jedoch kann auch hier noch zwischen mehr oder weniger bedeutenden Faktoren unterschieden werden²⁹⁰. So haben das Geschlecht des Unternehmers, sein persönlicher Planungshorizont, seine Identifikation mit mittelständischen Werten, seine Bereitschaft zur Lösung von Nicht-Routine-Aufgaben wie auch die Art der Lösung des Nachfolgeproblems nur einen relativ geringen Einfluß auf das Produktivitäts- und Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen, während die übrigen Faktoren, vor allem die Berufsmotivation und die Wettbewerbsorientierung des Unternehmers häufiger zur Erklärung des Wachstumsbeitrages der Unternehmungen in Untergruppen der Haupteinflußfaktoren herangezogen werden. Sieht man von der Abspaltung extremer Gruppen mit nicht signifikanten Ergebnissen ab, so läßt die AUSPIK-Analyse erkennen, daß die hypothetische Verknüpfung dieser Faktoren mit dem Wachstumsbeitrag der Unternehmungen — wie sie gleichfalls im ersten Teil dieses Kapitels dargestellt wurde — weitgehend bestätigt wurde:

Wettbewerbsorientierung, Berufszufriedenheit, Ausrichtung auf konkrete Berufsziele (Einkommens-, Sicherheits-, Unabhängigkeitsorientierung) und Selbstgründung des Betriebes sind als charakteristische Merkmale des Unternehmers in der Regel mit einem hohen Produktivitäts- und Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmung verbunden, während Wettbewerbsfeindlichkeit, berufliche Unzufriedenheit, Orientierung an vagen immateriellen Berufszielen (vor allem: die Arbeit muß interessant sein) wie auch Fortführung der Familientradition einen Unternehmer kennzeichnen, dessen Betrieb nur einen geringen Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung leistet.

²⁸⁹ Vgl. die Schaubilder 7—16, S. 125—134, und die Erläuterungen hierzu S. 124.

²⁹⁰ Die Bedeutung der einzelnen Faktoren wurde hier an der Häufigkeit, mit der sie zur Erklärung des unterschiedlichen Produktivitäts- und Expansionsstrebens der mittelständischen Unternehmungen herangezogen wurde, unter Berücksichtigung der jeweiligen Ebene der AUSPIK-Analyse gemessen.

Sieht man diese wachstumsfördernden oder -hemmenden demographischen Faktoren, Einstellungen und Motive des Unternehmers in ihrer Gesamtheit und verknüpft mit den Haupteinflußfaktoren, so sind Unternehmer, die Betriebe mit einem hohen Wachstumsbeitrag leiten, im einzelnen charakterisiert durch²⁹¹:

Betriebsgrößenklasse I
(Industriebetriebe mit 1 — 10 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Nutzung mehrerer Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung
positive Einstellung zu ausländischen Investitionen

Expansionsstreben: Alter: bis 44 Jahre
Nutzung einer oder mehrerer Möglichkeiten der Fortbildung
Assoziation zur Unternehmeraufgabe:
Last bis Befriedigung
gehobene Schulbildung (Kleines Abitur bis Hochschule mit Abschluß)

Betriebsgrößenklasse II
(Industriebetriebe mit 11 — 50 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt
Ausnutzung mehrerer Fortbildungsmöglichkeiten
Assoziation zur Unternehmeraufgabe:
Last, soziale Aufgabe
konkrete Berufsmotive

Expansionsstreben: Ausnutzung mehrerer Fortbildungsmöglichkeiten
positive Einstellung zu ausländischen Investitionen
Geschlecht: männlich
Alter: bis 44 Jahre
Übernahme des Betriebes von Verwandten

Betriebsgrößenklasse III
(Industriebetriebe mit 51 — 200 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt
Ausnutzung mehrerer Fortbildungsmöglichkeiten
Berufszufriedenheit
Bereitschaft zur Mehrarbeit

²⁹¹ Vgl. die Schaubilder 7—16, S. 125—134, und die Erläuterungen hierzu S. 124.

Expansionsstreben: Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt
Wettbewerbsorientierung (Preisfestsetzung durch das einzelne Unternehmen)
Bereitschaft zur Mehrarbeit
Ablehnung ausländischer Investitionen

Betriebsgrößenklasse IV
(Handelsbetriebe mit 1 — 5 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Assoziation zur Unternehmeraufgabe: Chance
Fachlektüre: regelmäßig

Expansionsstreben: Gehobene Schulbildung (Mittlere Reife bis Hochschule mit Abschluß)
Alter: 30 — 44 Jahre
Ausnutzung mehrerer Möglichkeiten zur beruflichen Fortbildung

Betriebsgrößenklasse V
(Handelsbetriebe mit 6 — 200 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Gehobene Schulbildung (Kleines Abitur bis Hochschule mit Abschluß)
Aufgeschlossenheit gegenüber dem technischen Fortschritt
Bevorzugung von Nicht-Routine-Tätigkeiten
Assoziation zur Unternehmeraufgabe:
soziale Aufgabe bis Chance

Expansionsstreben: Gehobene Schulbildung (Kleines Abitur bis Hochschule mit Abschluß)
konkreter Pensionierungszeitpunkt
Berufszufriedenheit

Mittelständische Unternehmungen mit einem niedrigen Wachstumsbeitrag werden dagegen von Unternehmern geleitet, die folgende Eigenschaften aufweisen ²⁹²:

Betriebsgrößenklasse I
(Industriebetriebe mit 1 — 10 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Fortbildung: keine bzw. nur eine Möglichkeit
Alter: über 45 Jahre
enger Planungshorizont

²⁹² Vgl. hierzu die Schaubilder.

Expansionsstreben: Alter: 45 Jahre und älter
keine Bereitschaft zur Mehrarbeit
Alter: 60 Jahre und älter
Berufsunzufriedenheit

Betriebsgrößenklasse II
(Industriebetriebe mit 11 — 50 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Konservative Einstellung zum technischen Fortschritt
keinerlei berufliche Fortbildung

Expansionsstreben: Fortbildung: keine bzw. nur eine Möglichkeit
Unternehmensfortführung durch andere oder Auflösung
des Betriebes

Betriebsgrößenklasse III
(Industriebetriebe mit 51 — 200 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Konservative Einstellung zum technischen Fortschritt
niedrige bis mittlere Schulbildung

Expansionsstreben: Konservative Einstellung zum technischen Fortschritt
Betrieb übernommen oder gekauft
Fachlektüre: selten oder nie

Betriebsgrößenklasse IV
(Handelsbetriebe mit 1 — 5 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Assoziation zur Unternehmeraufgabe:
Last bis Stolz
Alter: über 50 Jahre
Bevorzugung von Nicht-Routine-Tätigkeiten
niedrige Schulbildung (Grundschule)

Expansionsstreben: niedrige Schulbildung (bis Grundschule mit Abschluß)
Alter: 45 Jahre und älter
Fortbildung: keine bzw. nur eine Möglichkeit

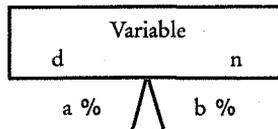
Betriebsgrößenklasse V
(Handelsbetriebe mit 6 — 200 Beschäftigten)

Produktivitätsstreben: Niedrige Schulbildung (bis mittlere Reife)
Fachlektüre: selten oder nie
Bevorzugung von Nicht-Routine-Tätigkeiten

Expansionsstreben: Niedrige Schulbildung (bis mittlere Reife)
 Wettbewerbsorientierung
 Alter: 50 Jahre und älter
 Konservative Einstellung zum technischen Fortschritt

Selbstverständlich kann diese Typenbildung von wachstumsfördernden und -hemmenden Faktoren im persönlichen Bereich der mittelständischen Unternehmer Frankreichs keinen Ausschließlichkeitsanspruch erheben. Es werden in der Realität immer Unternehmer zu finden sein, deren Persönlichkeitsbild eine oder auch mehrere der hier aufgeführten wachstumsfördernden Komponenten nicht aufweist und die trotzdem sehr expansionsfreudige und hochproduktive mittelständische Unternehmungen leiten. Die Typologie liefert nur Anhaltspunkte dafür, mit welchen Eigenschaften die mittelständischen Unternehmer in der Regel ausgestattet sein müssen, wenn ihr Betrieb einen hohen Beitrag zur Entwicklung der französischen Wirtschaft leisten soll²⁹³.

²⁹³ Erläuterung der Bezeichnungen in den folgenden graphischen Darstellungen.



Variable = optimaler Erklärungsfaktor auf den einzelnen Stufen.

d = Durchschnitt der in den Unternehmungen der einzelnen Gruppen vorhandenen Zahl produktivitäts- bzw. expansionsfördernder Maßnahmen, Einrichtungen, Kontrollen und Aktionen.

n = Zahl der Betriebe in den einzelnen Gruppen.

a % bzw. b % = relativer Anteil an der Gesamtheit der Betriebe einer Betriebsgrößenklasse.

Schaubild 7

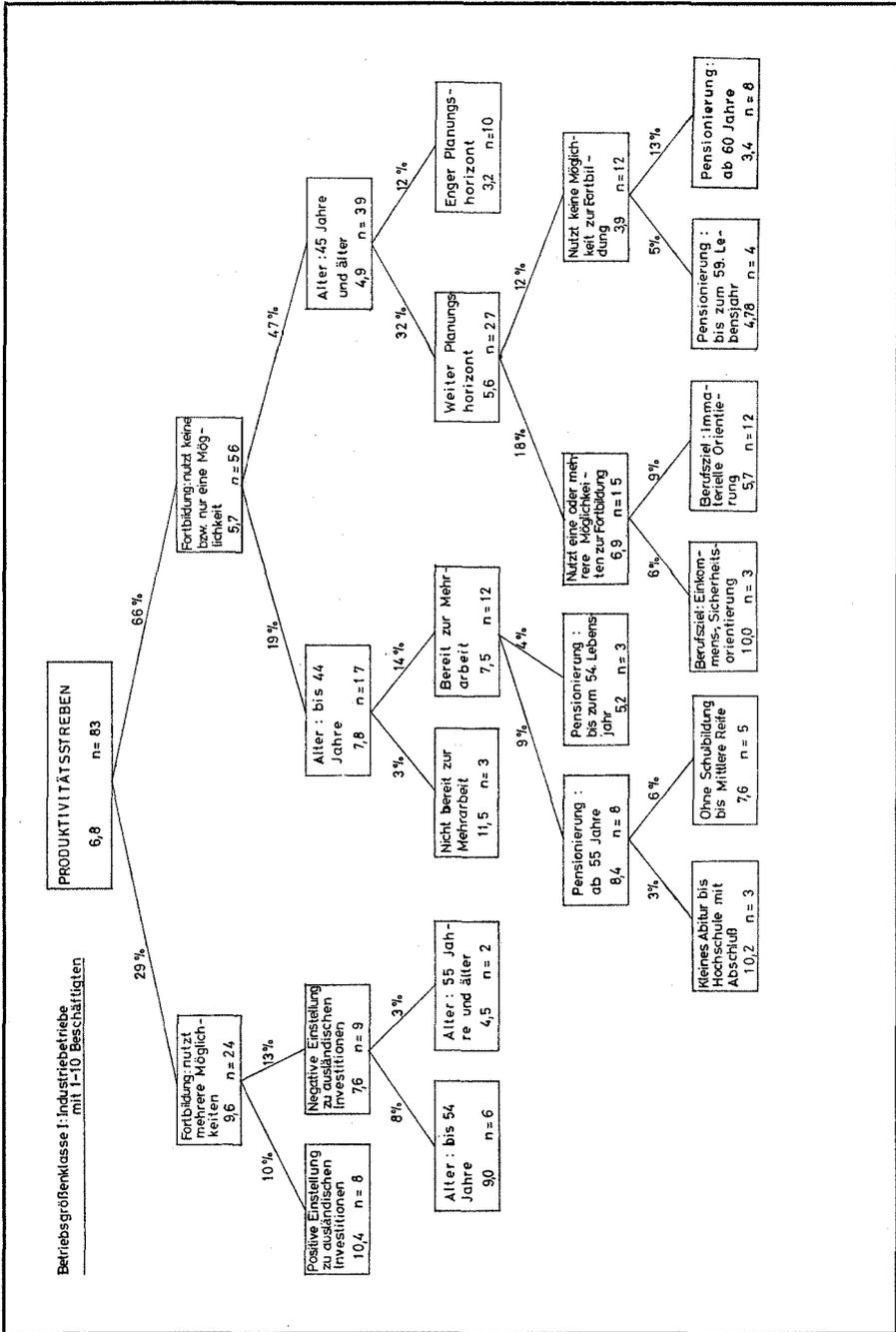


Schaubild 8

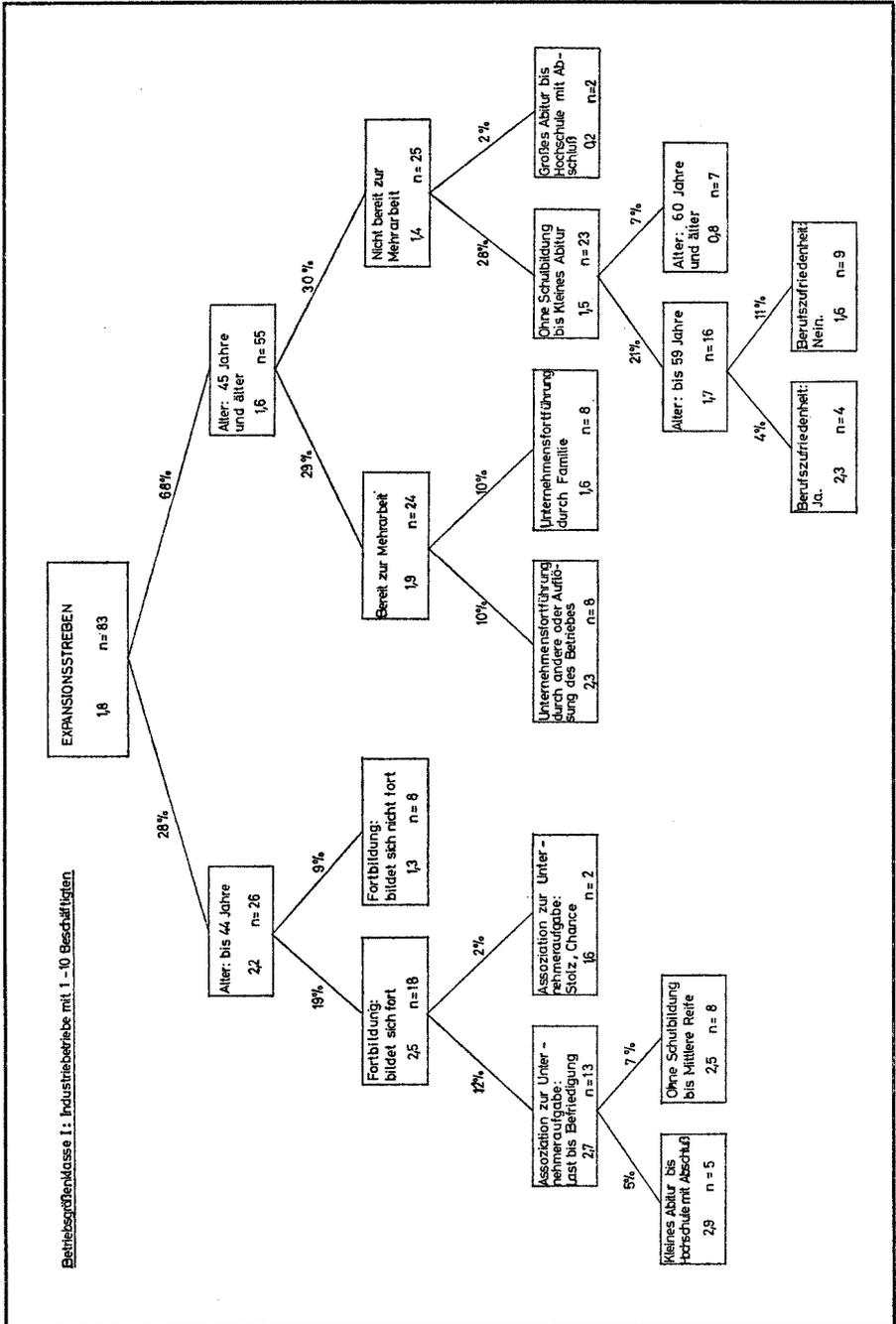


Schaubild 12

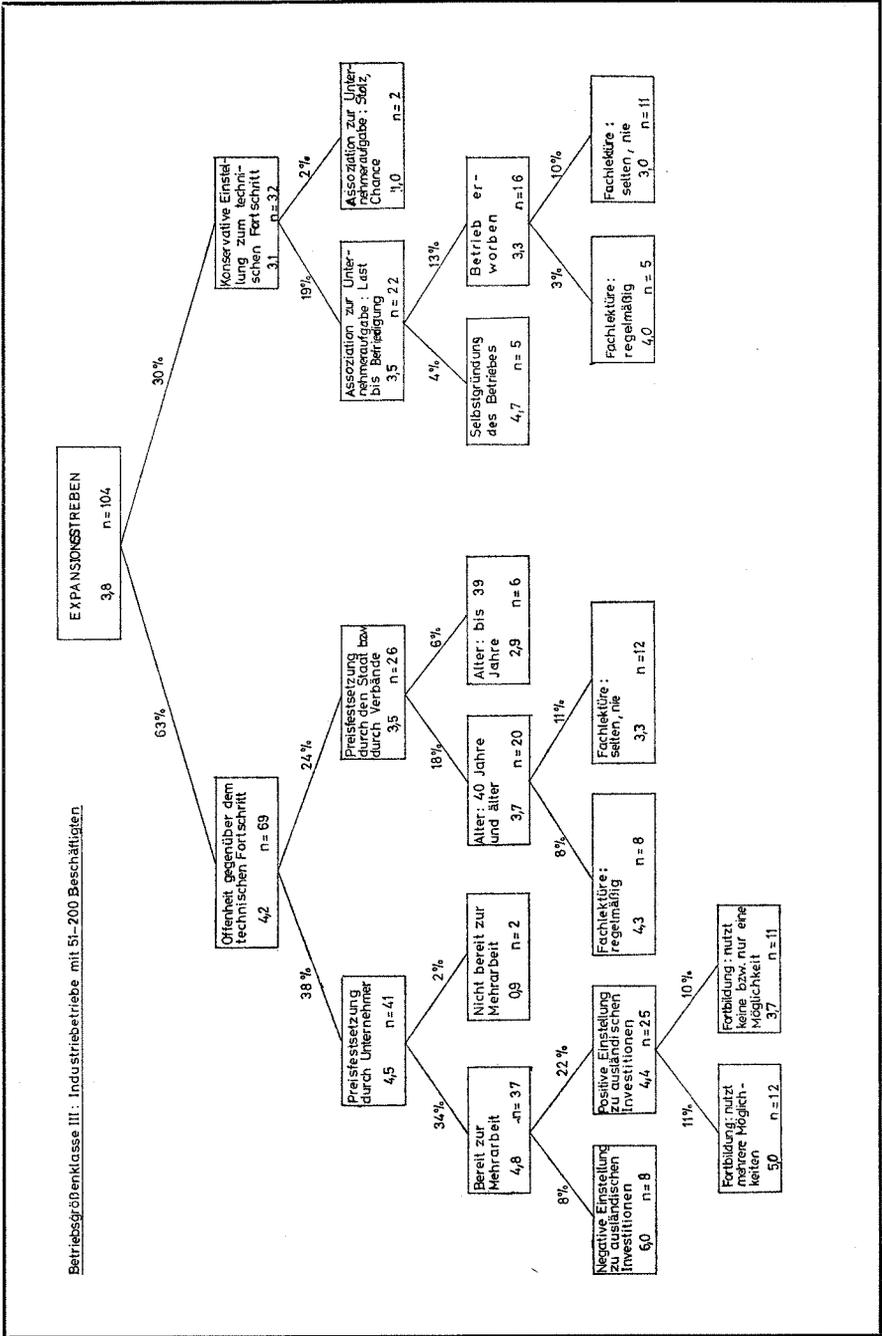


Schaubild 13

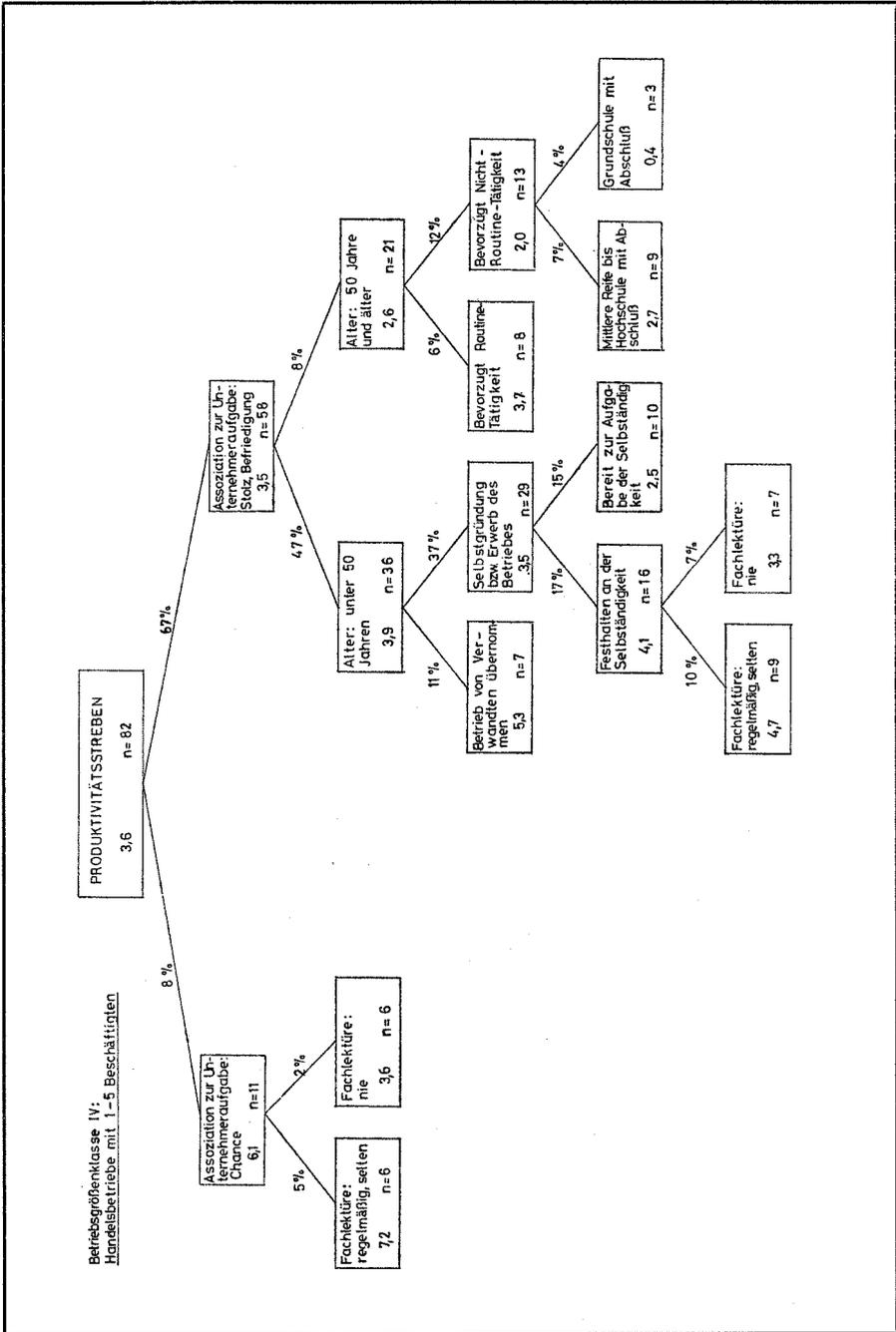


Schaubild 14

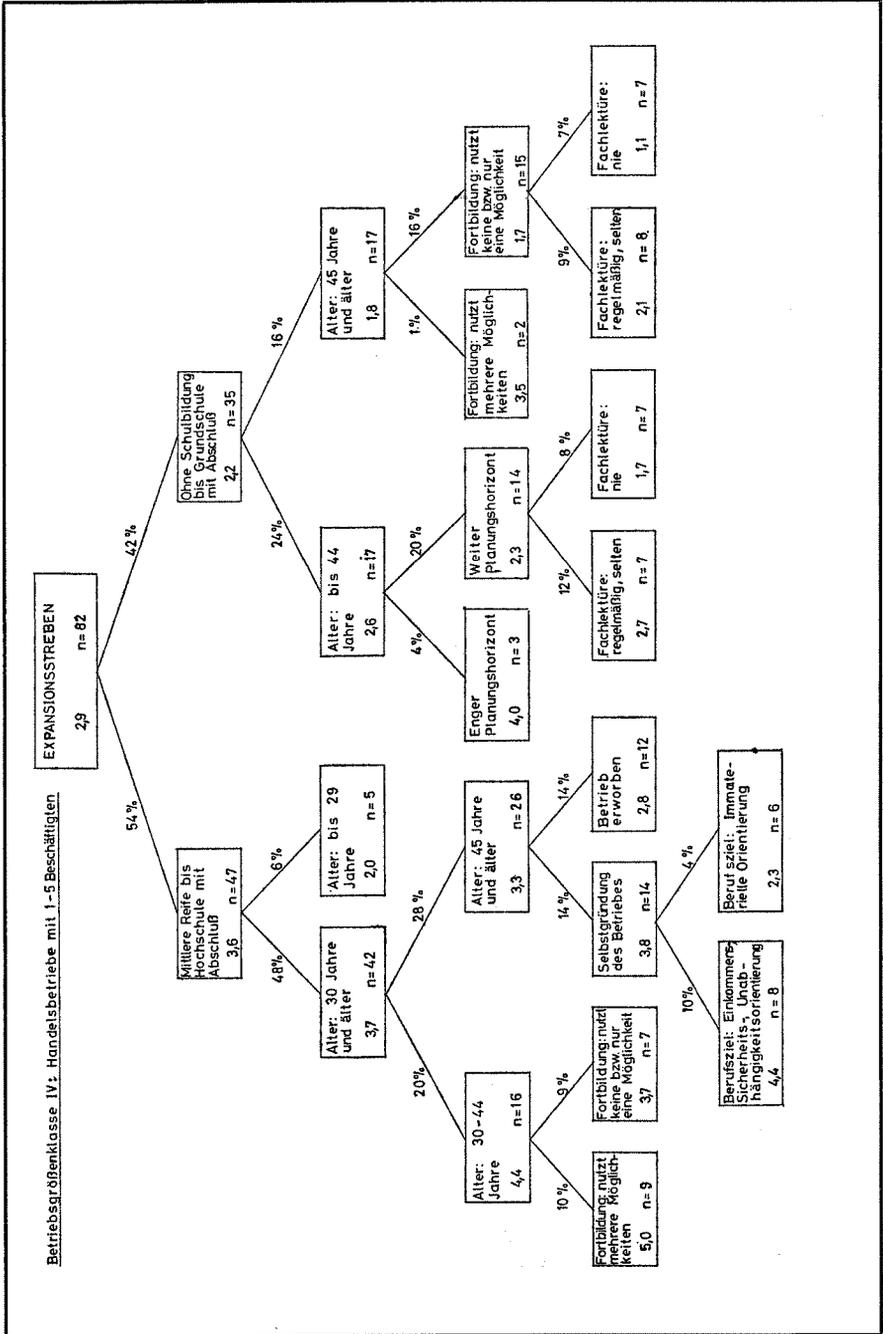


Schaubild 15

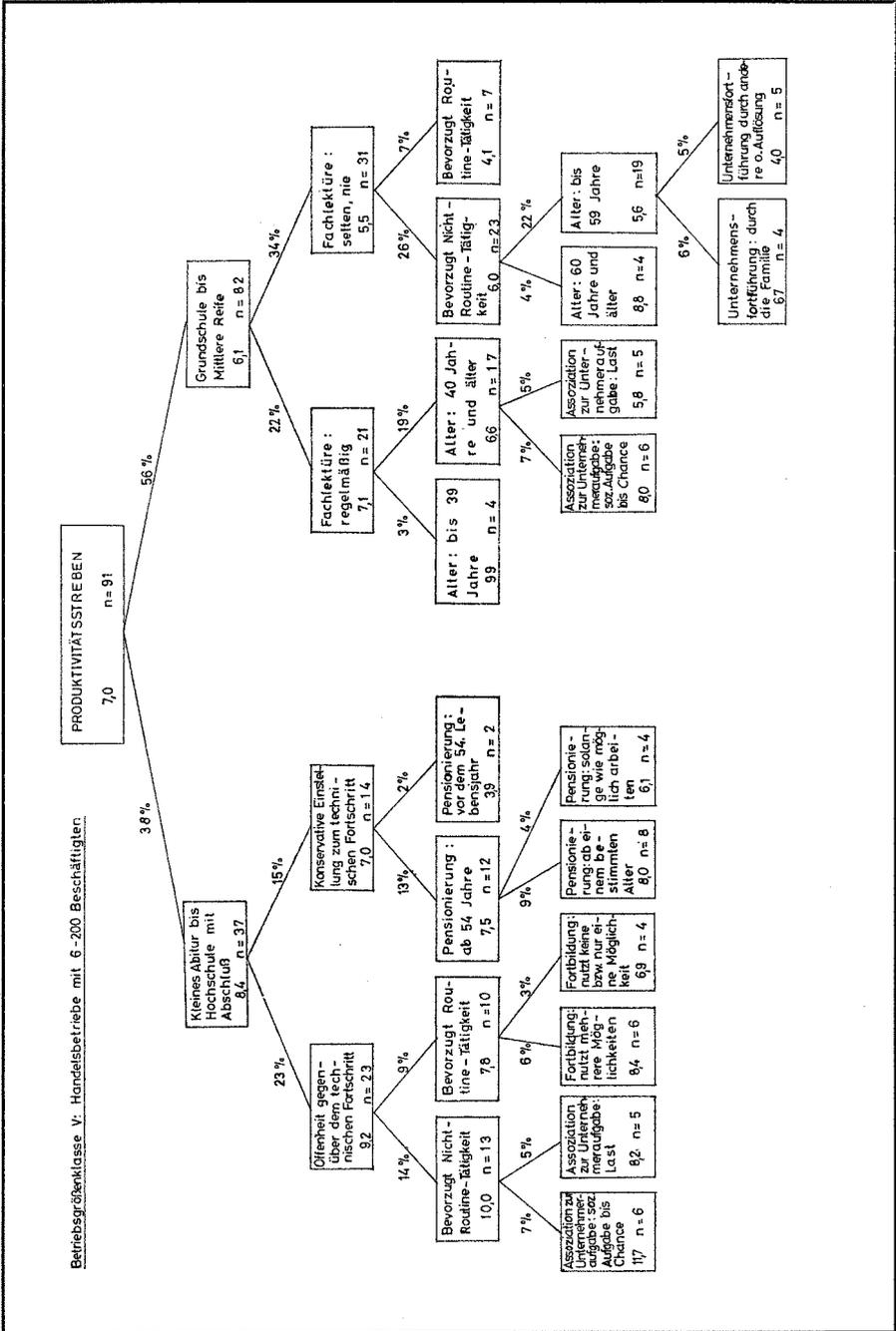
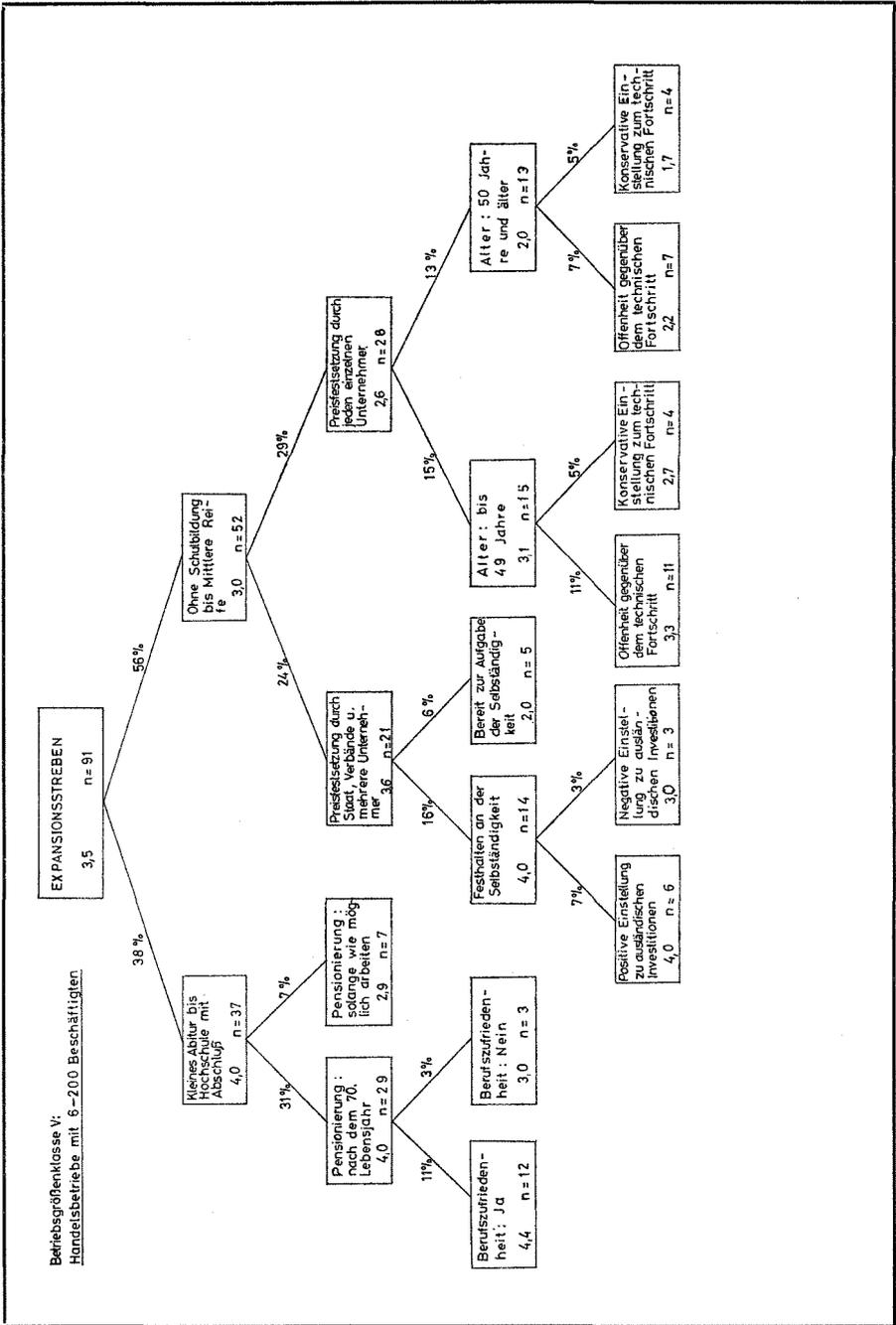


Schaubild 16



2.3 Zusammenfassung

Die Bedeutung der Persönlichkeit des mittelständischen Unternehmers für den Wachstumsbeitrag seines Betriebes erforderte es, zunächst anhand der demographischen Faktoren, der Einstellung des Unternehmensleiters zu seiner Unternehmeraufgabe wie auch der Dynamik und Zukunftsbezogenheit seines Denkens ein Bild des französischen mittelständischen Unternehmers zu zeichnen.

Im wesentlichen konnte dargelegt werden, daß

- von einer Überalterung der mittelständischen Unternehmerschaft Frankreichs mit Ausnahme einiger Wirtschaftszweige nicht gesprochen werden kann, denn Durchschnittsalter wie Altersverteilung entsprechen den Werten, die auch bei Führungskräften der Wirtschaft in Deutschland festgestellt wurden;
- weibliche Unternehmer nur im Bereich des mittelständischen Handels Frankreichs und auch hier vor allem in den Kleinstbetrieben zu finden sind;
- das Niveau der formalen Ausbildung der mittelständischen Unternehmer vor allem in den größeren Betriebsgrößenklassen, gemessen an den bisher verbreiteten Vorstellungen, recht hoch ist und eine große Bereitschaft vorhanden ist, sich auf den verschiedenen angegebenen Wegen fortzubilden;
- 69 % der Unternehmer ihren Betrieb selbst gegründet oder gekauft haben, also nur eine geringe Zahl die Tradition eines Familienbetriebes fortführt;
- der Wille zur Selbständigkeit, d. h. die Identifikation mit typisch mittelständischen Werten, bei über 80 % der Unternehmer vorhanden und damit weitaus größer ist als bei den Angehörigen des selbständigen Mittelstandes in Deutschland, von denen immerhin 27 % bereit wären, ihre Selbständigkeit aufzugeben;
- die Motive, die die Unternehmer einerseits zum Festhalten, andererseits zur Aufgabe der Selbständigkeit bewegen würden, die gleichen sind, die auch bei der Untersuchung des deutschen Mittelstandes festgestellt werden konnten;
- die zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereiten Unternehmer in erster Linie die Klein- und die Kümmerbetriebe der Industrie und des Handels leiten;
- die Berufsmotivation der mittelständischen Unternehmer Frankreichs als schichttypisch anzusehen ist und eine ähnliche Struktur aufweist wie die der deutschen Selbständigen;

- der überwiegende Teil der Unternehmer mit seiner Tätigkeit zufrieden ist und Unzufriedenheit nur bei den Unternehmern in Kleinbetrieben mit schlechten Betriebsergebnissen vorkommt;
- nur 50 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs dem technischen Fortschritt, d. h. technischen und organisatorischen Neuerungen, aufgeschlossen gegenüberstehen;
- ein Drittel der Unternehmer Routinetätigkeiten bevorzugt und damit schon von seinen Antrieben her dazu angelegt ist, den unternehmerischen Aufgaben in einer dynamischen Wirtschaft, Akzente für die weitere Entwicklung des Betriebes zu setzen, nicht in vollem Umfang gerecht zu werden;
- nur die Hälfte der mittelständischen Unternehmer den Leistungswettbewerb als Organisationsprinzip der Wirtschaft befürwortet und nur etwas mehr als 40 % bereit sind, ausländische Investitionen in Frankreich als die wirtschaftliche Entwicklung fördernd anzuerkennen;
- nur 36 % der Unternehmer in Hinblick auf ein höheres Einkommen und damit letztlich auch im Interesse einer weiteren Entwicklung der Wirtschaft mehr arbeiten wollen — dieser Anteil jedoch weitaus größer ist als bei solchen Bevölkerungsgruppen, die nicht zum Mittelstand gezählt werden;
- 80 % der Unternehmer in einer Selbsteinstufung angeben, ihr Leben planend zu gestalten, und damit eine der fundamentalen Voraussetzungen für die unternehmerische Tätigkeit mitbringen;
- die Mehrheit der mittelständischen Unternehmer Frankreichs sich im Gegensatz zu den deutschen Selbständigen schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt zur Ruhe setzen und so die Leitung der Unternehmung in jüngere Hände geben will;
- alle mittelständischen Unternehmer über eine Altersversorgung verfügen, die aber von 36 % der Unternehmensleiter als nicht ausreichend erachtet wird, während in Deutschland nur 27 % der Selbständigen über eine unzureichende Altersversorgung verfügen;
- die Familie des Unternehmensleiters bei der Lösung der Nachfolgefrage in Frankreich eine weitaus geringere Rolle spielt als im deutschen Mittelstand;
- vor allem ökonomisch schwache mittelständische Betriebe nach der Pensionierung des jetzigen Unternehmungsleiters verkauft oder liquidiert werden sollen.

Im zweiten Teil dieses Kapitels wurden dann die Faktoren aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers aufgezeigt, die von hervorragender Bedeutung für den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs sind. Es konnte gezeigt werden, daß

- die Ausbildung des Unternehmers, seine Bereitschaft zur Fortbildung und seine Aufgeschlossenheit gegenüber technischen und organisatorischen Neuerungen die wesentlichen Determinanten des Beitrages der mittelständischen Betriebe zum wirtschaftlichen Wachstum Frankreichs sind;
- darüber hinaus nur noch dem Alter der Unternehmer eine umfassende Bedeutung für das Produktivitäts- und Expansionsstreben der Betriebe zukommt;
- die übrigen, die Persönlichkeit des Unternehmers charakterisierenden, Faktoren den Wachstumsbeitrag der Unternehmungen nur noch modifizierend in einzelnen Betriebsgrößenklassen und/oder Untergruppen der Hauptdeterminanten beeinflussen.

Das endgültige Bild der Verknüpfung zwischen dem Persönlichkeitsbild der Unternehmer und dem Produktivitäts- und Expansionsstreben ihres Betriebes mit Hilfe der AUSPIK-Analyse ermöglichte es, abschließend eine Typologie der französischen mittelständischen Unternehmer aufzustellen, die die Gesamtheit der wachstumshemmenden und -fördernden Faktoren in der Persönlichkeit des Unternehmers innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Betriebe darstellt.

3. KAPITEL

Das Streben nach höherer Produktivität in den mittelständischen Unternehmen

Die erste Komponente des Beitrages der Unternehmungen zur wirtschaftlichen Entwicklung ist das ständige Streben nach größerer Produktivität des Betriebsprozesses mit dem Ziel, entweder mit gleichem Einsatz an Produktionsfaktoren ein höheres Niveau der betrieblichen Leistung oder das gleiche Produktionsergebnis mit einem geringeren Einsatz an Produktionsfaktoren zu erlangen²⁹⁴. Dieses Ziel kann jedoch nur erreicht werden, wenn in jedem Unternehmen eine laufende Überwachung der einzelnen Betriebsbereiche unter dem Aspekt höchster Ergiebigkeit der zusammenwirkenden Produktionsfaktoren vorgenommen wird und die Unternehmensleitung dabei zutage tretende Mängel durch organisatorische Maßnahmen beseitigt. Soll dieses ständige Bemühen um eine intensive Senkung der Kosten bzw. Erhöhung der betrieblichen Leistung bei gleicher Kostenstruktur umfassenden Erfolg haben, darf es sich nicht auf einzelne Betriebsbereiche beschränken, die den persönlichen Präferenzen und Kenntnissen der Unternehmensleitung besonders entsprechen, sondern muß sämtliche Glieder des Betriebsprozesses von der Beschaffung bis zum Leitungs- und Verwaltungsbereich umfassen²⁹⁵.

Der einzelne Klein- und Mittelbetrieb ist jedoch nicht in der Lage, alle potenziellen Rationalisierungsreserven aus eigener Kraft zu erschließen, da ihm einmal durch die Aufgabenkumulation auf den einzelnen oder auf die kleine Zahl der Unternehmensleiter, die für die intensive Kontrolle des jeweiligen Bereiches notwendigen Spezialisten fehlen, und da zum anderen viele Maßnahmen einen organisatorischen Apparat und einen finanziellen Aufwand erfordern, die seine Möglichkeiten übersteigen²⁹⁶. Er muß daher bereit sein, in solchen Fällen die Hilfen der überbetrieblichen Kooperation und Beratung in Anspruch zu nehmen, um sich so, gemeinsam mit anderen mittelständischen Betrieben, zusätzliche Möglichkeiten der Leistungssteigerung zu erschließen²⁹⁷.

Beide Faktoren, intensives Streben nach rationaler Betriebsführung und Delegation der vom einzelnen Betrieb nicht durchführbaren Aufgaben auf externe Institutionen, sind somit die elementaren Komponenten des Produktivitätsstrebens der mittelständischen Unternehmen. Sie sollen im folgenden näher betrachtet werden. Dabei wird in einem ersten Teil das Streben der französischen mittelständischen

²⁹⁴ Vgl. S. 18.

²⁹⁵ Vgl. K. Albrecht, Dem Mittelstand eine Chance, a.a.O., S. 95.

²⁹⁶ Vgl. H. Lauscher, Mittelstandspolitik der Vernunft, Köln 1962, S. 22.

²⁹⁷ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 132.

Unternehmungen nach rationaler Betriebsführung analysiert. Hier werden zunächst solche Rationalisierungsmaßnahmen behandelt, die charakteristisch für die Leistungssteigerung industrieller Klein- und Mittelbetriebe sind oder die in Industrie- und Handelsbetrieben gleichermaßen ein Streben nach rationaler Durchdringung des Betriebsprozesses kennzeichnen. Daran anschließend werden als Sonderfragen der Handelsbetriebe einige Sektoren betrieblichen Rationalisierungsstrebens angesprochen, die allein eine Erhöhung der Produktivität in der Warendistribution zum Ziel haben. Die Reihenfolge der Behandlung der einzelnen Rationalisierungsbereiche wird hierbei im wesentlichen der üblichen Prozeßgliederung angelehnt²⁹⁸, d. h. sie wird analog dem Wertefluß durch den Betrieb vorgenommen. — In einem zweiten Teil dieses Kapitels wird anschließend dargestellt, in welchem Umfang die mittelständischen Unternehmen Frankreichs bereit sind, externe Hilfen zur Steigerung ihrer Produktivität in Anspruch zu nehmen. Hier wird zunächst ein allgemeiner Überblick über die Aufgeschlossenheit dieser Betriebe den externen Hilfen gegenüber vermittelt; sodann wird gezeigt, welche der verschiedenen Beratungsinstitutionen der französischen Wirtschaft von den mittelständischen Betrieben bereits in Anspruch genommen wurden und zu welchen Formen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen die mittelständischen Betriebe bereit sind.

Den verschiedenen Komponenten des Strebens der mittelständischen Unternehmen Frankreichs nach rationaler Betriebsführung wie auch der Inanspruchnahme externer Hilfen wird jeweils die im Jahre 1965 erzielte Produktivität der Betriebe gegenübergestellt. Die hier in den einzelnen Betrieben erhobenen Kennzahlen wurden zum Zweck der vereinfachten Auswertung unter Berücksichtigung strukturbedingter Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen zu Gruppen zusammengefaßt, die es ermöglichen, zwischen Unternehmungen hoher, mittlerer und niedriger Produktivität zu unterscheiden. Eine detaillierte Darstellung dieser Gruppenbildung ist in der Anmerkung zu Tabelle 116 (Anhang) zu finden.

3.1 Das Streben nach rationaler Betriebsführung

3.1.1 *In der Beschaffung*

Rationale Betriebsführung in der Beschaffung ist im wesentlichen auf zwei Ziele ausgerichtet: langfristig kostengünstiger Einkauf und höchste Fertigungseignung der zu beschaffenden Produkte²⁹⁹. Beide Ziele können, wenn sie in einem Unternehmen intensiv verfolgt werden, zu erheblichen Kostensenkungen, d. h. zur Erzielung der gleichen betrieblichen Leistung mit einem geringeren Einsatz an Produktions-

²⁹⁸ Vgl. *E. Kosiol*, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 117 ff.

²⁹⁹ Es wird an dieser Stelle allein auf den Einkauf der Werkstoffe eingegangen. Die Beschaffung anderer Produktionsfaktoren: Arbeitskräfte, Real- und Geldkapital wird an anderen Stellen behandelt.

faktoren führen. Hierbei beinhaltet der langfristig kostengünstige Einkauf eine periodische Überprüfung der Zahl der in Anspruch genommenen Lieferanten, ihrer Lieferbedingungen, wie auch eine Analyse der potentiellen Lieferanten und deren Liefermöglichkeiten. Das zweite Ziel, maximale Fertigungseignung der zu beschaffenden Produkte, wird durch die Anwendung des Instrumentes der „Wertanalyse“ im Beschaffungssektor erreicht. Demgemäß kauft man von seinem Vorlieferanten nicht so sehr eine Ware, sondern mehr eine „Problemlösung“, d. h. der Einkäufer bestellt „nicht mehr das Material als solches, sondern dessen Funktion und Aufgabe“³⁰⁰. „So kann man neue Ideen, Forschungsergebnisse, neue Herstellverfahren und die Erfahrungen des großen Marktes — kurz: den technischen Fortschritt“³⁰¹ mit der Materiallieferung von seinem Lieferanten beziehen.

Beide Ziele, langfristig kostengünstiger Einkauf und höchste Fertigungseignung der zu beschaffenden Produkte, sollten im Interesse einer optimalen Produktivität grundsätzlich von allen Betrieben jeder Größenklasse und Branche angestrebt werden; auch der Klein- und Mittelbetrieb mit seiner oft umfangreichen Materialwirtschaft kann hier mit geringem zusätzlichen Aufwand eine erhebliche Kostensenkung erzielen. Werden diese Möglichkeiten von den französischen mittelständischen Unternehmen genutzt?

Das Globalergebnis: Nur 31 % der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs kontrollieren ihr Beschaffungswesen in preislicher und fertigungstechnischer Hinsicht (Tab. 114), zeigt schon, in welchem geringem Umfang die Betriebe von diesem Mittel der Produktivitätssteigerung Gebrauch machen. Der weitaus größte Teil der Unternehmungen nimmt also die Beschaffung des Materials ohne Überwachung der Leistungsfähigkeit des Lieferanten im Rahmen traditioneller Handelsbeziehungen vor. Er begibt sich damit weitgehend der Möglichkeit, schon in dieser ersten Stufe des Betriebsprozesses durch einen kostengünstigen Einkauf der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe die Grundlage für eine hohe Produktivität seines Betriebsgebarens zu

Tabelle: 114

Kontrolle des Beschaffungswesens in preislicher und fertigungstechnischer Hinsicht *

	Das Beschaffungswesen wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	21 %	79 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	25 %	75 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	45 %	55 %	100 %	104
Insgesamt	31 %	69 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

³⁰⁰ J. Sell, Hier werden Kosten gesenkt, in: Planen und Beraten, Heft 5, 1966, S. 8.

³⁰¹ J. Sell, Ebenda.

legen. Diese geringe Rechenhaftigkeit im Beschaffungssektor verhindert vor allem auch, daß der französische Klein- und Mittelbetrieb die Möglichkeiten nutzt, die ihm durch den Abbau der Binnenzölle im Gemeinsamen Markt geboten werden, nämlich seiner Produktion neue, günstige Beschaffungsquellen in den anderen Ländern der Gemeinschaft zu erschließen — eine Konsequenz, die große und bedeutende Unternehmungen mit einer besseren Kontrolle des Beschaffungswesens schon längst aus der veränderten handelspolitischen Situation gezogen haben³⁰².

Die geringe Kontrolle des Beschaffungswesens hat jedoch nicht nur zur Folge, daß die mittelständischen Unternehmungen Frankreichs nicht sämtliche Möglichkeiten preisgünstiger Beschaffung nutzen, sondern daß sie gleichzeitig auch nur selten in der Lage sind, „Problemlösungen“ aus dem Bereich des Materialwesens bei ihren Vorlieferanten zu finden und damit das für ihre Fertigung, d. h. die Art der Produktion und den Zweck des Produktes am besten geeignete Material zu erhalten. In vielen mittelständischen Unternehmungen müssen daher die beschafften Halbfabrikate noch umfangreichen Manipulationen unterzogen werden, bevor sie in den Produktionsprozeß des Unternehmens eingehen können³⁰³ — ein zusätzlicher Kostenfaktor, der die Produktivität dieser Unternehmungen wesentlich einträchtigt.

Erhebliche Unterschiede in der Rechenhaftigkeit auf dem Beschaffungssektor zeigen sich zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Während 45 % der größeren mittelständischen Betriebe ihr Beschaffungswesen kontrollieren, sind es bei den Kleinstbetrieben und in der mittleren Betriebsgrößenklasse nur jeweils 21 % und 25 %³⁰⁴. Man könnte zur Erklärung dieser Unterschiede das Kostenargument heranziehen und meinen, eine Überwachung des Beschaffungswesens unter den genannten Aspekten sei erst ab einer bestimmten Betriebsgröße möglich und lohnend. Dem kann jedoch entgegengehalten werden, daß selbst in Kleinstbetrieben durch einen engen Kontakt mit den Absatzorganen der Lieferanten, durch ein intensives Studium von Fachzeitschriften, Anzeigen und Prospekten, wie auch durch Messebesuche genügend Möglichkeiten gegeben sind, die für die erfolgreiche Kontrolle des Beschaffungswesens erforderlichen Informationen ohne großen zusätzlichen Aufwand zu erlangen. Das Argument, eine Kontrolle des Beschaffungswesens sei für die kleinen und mittelständischen Unternehmungen zu aufwendig, kann damit weitgehend als entkräftet angesehen werden. Auch der zweite Aspekt des Kostengesichtspunktes, die intensive Kontrolle des Beschaffungswesens sei bei den geringen Beschaffungsmengen der kleinen Betriebe nicht lohnend, kann nicht als stichhaltig gelten. Die durch eine größere Rechenhaftigkeit mögliche Kostenersparnis ist zwar in den kleineren Betrieben auf Grund der geringen Beschaffungsmengen bei den einzelnen Materialien absolut niedriger als bei den in größeren Einheiten beschaf-

³⁰² Vgl. *H. Commer*, Das mittelständische Unternehmen in der EWG, a.a.O., S. 17.

³⁰³ Vgl. *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La Faiblesse...*, a.a.O.

³⁰⁴ Tab. 114, S. 141.

fenden großen mittelständischen Unternehmen, sie kann jedoch — in Relation zum Umsatzvolumen gesehen — vor allem bei den handwerklich produzierenden kleinen Betrieben mit ihrem weit gefächerten Beschaffungsprogramm zu beachtlichen Kostenersparnissen führen. Die Feststellung kann somit aufrechterhalten bleiben: Kleine und mittlere mittelständische Unternehmungen in Frankreich sind weitaus weniger rechenhaft in ihrem Beschaffungswesen als die großen mittelständischen Betriebe; sie nutzen diese Quelle der Rationalisierung nur in geringem Umfang.

Nicht nur zwischen den Betriebsgrößenklassen der mittelständischen Unternehmungen, sondern auch zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen sind hier größere Unterschiede festzustellen. In den Bereichen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) wird die Kontrolle des Beschaffungswesens noch relativ häufig durchgeführt, nämlich von 37 % bzw. 36 % der Betriebe, während die Betriebe der dem Endverbraucher näherstehenden Bereiche III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) nur zu 23 % und 30 % diese Rationalisierungsmöglichkeit nutzten³⁰⁵. Die Rechenhaftigkeit im Beschaffungssektor ist also nur in den Wirtschaftszweigen groß, in denen dem Großbetrieb eine höhere Bedeutung zukommt³⁰⁶, während sie in den typischen Domänen der mittelständischen Betriebe relativ niedrig ist.

Stellt man die Kontrolle oder Nicht-Kontrolle des Beschaffungswesens der von den Unternehmungen erzielten Produktivität gegenüber, so ist zu erkennen, daß Unternehmungen mit hoher Produktivität in weitaus größerem Umfang ihr Beschaffungswesen kontrollieren (44 %) als Betriebe mit mittlerer (33 %) oder niedriger Produktivität (22 %)³⁰⁷. Es ist daher anzunehmen, daß die Rechenhaftigkeit im Beschaffungswesen in Verbindung mit anderen produktivitätsfördernden Kontrollen und Maßnahmen einen nicht unerheblichen Beitrag zur Erzielung der höheren Produktivität des Betriebsprozesses jener mittelständischen Unternehmungen geleistet hat.

3.1.2 In der Lagerhaltung

Neben der Beschaffung ist die Lagerhaltung ein weiterer Bereich, in dem über den Sektor der eigentlichen Produktion hinaus durch intensive Kontrollen erheblich zur Erreichung einer hohen Produktivität des Betriebsprozesses beigetragen werden kann. Als wesentliche Komponenten des Strebens nach rationaler Betriebsführung müssen hier hervorgehoben werden: die Kontrolle des Lagerbestandes an Roh-

³⁰⁵ Tab. 115 (Tabellenband).

³⁰⁶ Vgl. S. 44.

³⁰⁷ Tab. 116 (Anhang).

Hilfs- und Betriebsstoffen wie auch an Halb- und Fertigfabrikaten und die Überwachung der Sortenzahl im Materiallager³⁰⁸.

Durch eine ständige Bestandskontrolle ist es möglich, die oft umfangreiche Kapitalbindung in der Lagerhaltung zu minimieren und so trotz eines geringeren Einsatzes dieses Produktionsfaktors die gleiche betriebliche Leistung zu erstellen. In gleicher Weise fördert auch eine intensive Kontrolle der Sortenzahl im Materiallager die optimale Nutzung des betrieblichen Kapitals, indem sie nämlich zu einer Beschränkung auf die am häufigsten benötigten und für den Verwendungszweck am besten geeigneten Materialien führt.

Die Bedeutung der Kontrolle des Lagerbestandes für die Erreichung einer hohen Produktivität wurde von den meisten mittelständischen Unternehmern Frankreichs auch erkannt; 63 % von ihnen geben an, die Überwachung der Höhe ihrer Bestände vorzunehmen. Hier ist somit ein Bereich des betrieblichen Rationalisierungsstrebens angesprochen, der einen hohen Bekanntheitsgrad besitzt und von dessen Effizienz der überwiegende Teil der Unternehmer anscheinend überzeugt ist. Diese These wird auch durch die Betrachtung der einzelnen Betriebsgrößenklassen unterstützt: Kein anderes Instrument betrieblicher Rationalisierung wird in einem solch großen Umfang von den Kleinstbetrieben genutzt — 57 % von ihnen führen diese Kontrolle durch — und nirgends ist auch der Abstand zu den mittleren und größeren mittelständischen Betrieben, die zu 60 % bzw. 69 % ihre Lagerbestände kontrollieren, so gering wie hier (Tab. 117).

Tabelle: 117

Kontrolle des durchschnittlichen Lagerbestandes *

	Der durchschnittliche Lagerbestand wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	57 %	43 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	60 %	40 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	69 %	31 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	63 %	37 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Größere Unterschiede zeigen sich jedoch zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen: Während in den Branchen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) 64 % und 67 % der Unternehmungen angeben, ihre Lager-

³⁰⁸ Vgl. RKW, Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebstechnischer Schwerpunkte; Anleitung 3: Rationelle Materialnutzung, Frankfurt 1965, S. 7.

bestände zu kontrollieren, sind es im Bereich III (Konsumgüterindustrie) 73 % und in der Gruppe IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) lediglich 51 %³⁰⁹. Die Unternehmungen (Wirtschaftszweig III), die dem Endverbraucher recht nahe stehen und daher in ihrer Lagerhaltung vielfach die Saisonschwankungen seiner Bedürfnisse berücksichtigen müssen, sind somit in größerem Umfang als die Betriebe anderer Branchen bestrebt, die Kapitalbindung in diesem für sie sehr bedeutenden Sektor unter Kontrolle zu halten. Der niedrige Anteil der Bauunternehmen³¹⁰, die angeben, ihre Lagerhaltung zu kontrollieren, ist in erster Linie durch die vor allem bei kleineren Unternehmen dieser Branche übliche fallweise Beschaffung zu erklären, bei der sich ja eine systematische Bestandskontrolle erübrigt. Darüber hinaus deutet sich hier aber auch zum erstenmal ein „Nachhinken“ der Betriebe dieser Branche gegenüber dem Produktivitätsstreben der übrigen Wirtschaftszweige an, wie es sich auch aus der Analyse der Kriterien rationaler Betriebsführung in den anderen Betriebsbereichen ergibt.

Ein Vergleich der Rechenhaftigkeit der französischen mittelständischen Betriebe im Bereich der Lagerhaltung mit der Verbreitung von Bestandskontrollen in deutschen mittelständischen Unternehmungen läßt erkennen, daß die kleineren deutschen Betriebe (bis zu 50 Beschäftigte) in gleich großem Umfang ihre Bestände kontrollieren wie die kleinen und mittleren mittelständischen Betriebe in Frankreich, nämlich zu 60 %. In der Klasse der größeren mittelständischen Betriebe ist die Rechenhaftigkeit der deutschen Unternehmer jedoch wesentlich höher: Hier führen 82 % bis 85 % der deutschen im Gegensatz zu 69 % der französischen Betriebe eine Bestandskontrolle durch³¹¹.

Ein gänzlich anderes Bild des Rationalisierungsstrebens im Bereich der Lagerhaltung zeigt dagegen die Kontrolle der Sortenzahl im Materiallager. Im Gegensatz zur Überwachung des Lagerbestandes sind es hier nur 29 % der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs, die dieses Mittel der betrieblichen Rationalisierung

Tabelle: 119

Kontrolle der Sortenzahl im Materiallager *

	Die Sortenzahl wird . . .		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	16 %	84 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	25 %	75 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	43 %	57 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	29 %	71 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

³⁰⁹ Tab. 118 (Tabellenband).

³¹⁰ Die Bauunternehmen stellen den Großteil der Betriebe der Gruppe III; vgl. Anhang I.

³¹¹ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 169.

nutzen (Tab. 119) — ein Mangel, der dadurch noch ein besonderes Gewicht erhält, daß der Großteil der mittelständischen Unternehmen, nämlich 61 0/0, in seiner Sortimentspolitik zum Prinzip des breiten Sortiments tendiert³¹² und damit mehr als zur Spezialisierung neigende Betriebe auf eine umfangreiche Sortenzahl im Materiallager angewiesen ist³¹³.

Auffallend ist in diesem Bereich auch das starke Abfallen der Kleinstbetriebe, von denen nur 16 0/0 eine derartige Kontrolle durchführen. Berücksichtigt man, daß ein Großteil dieser Unternehmungen Handwerksbetriebe sind, in denen — vor allem im Reparaturhandwerk — oft ein umfangreiches Materiallager unterhalten wird, so muß festgestellt werden, daß hier ein auch für diese Kleinstbetriebe bedeutendes Mittel zur Leistungssteigerung fast gar nicht benutzt wird. — Die mittleren und größeren mittelständischen Unternehmungen führen die Kontrolle der Sortenzahl im Materiallager dagegen in ähnlichem Umfang durch, wie sie auch ihre Beschaffung in preislicher und fertigungstechnischer Hinsicht überwachen. Von den mittleren Betrieben kontrollieren 25 0/0, von den größeren Unternehmungen 43 0/0 diesen Bereich.

Die Kontrolle der Sortenzahl im Materiallager als Mittel der Rationalisierung wird in den einzelnen Wirtschaftszweigen ganz unterschiedlich genutzt. Während die Betriebe der Branchen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) mit 35 0/0 und 41 0/0 relativ häufig eine Kontrolle des Materiallagers durchführen, sind es in der Gruppe III (Konsumgüterindustrie) nur 21 0/0 und in der Gruppe IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) — vielleicht bedingt durch den geringen Umfang der Lagerhaltung — nur 20 0/0 der Unternehmungen³¹⁴. Zur Erklärung dieser Unterschiede muß auf die bereits bei der Analyse der Beschaffungskontrolle angeführte Vermutung hingewiesen werden, daß die mittelständischen Betriebe in den Wirtschaftszweigen, in denen der Großbetrieb dominiert, zu einer größeren Rechenhaftigkeit neigen als Betriebe in typisch mittelständisch bestimmten Wirtschaftsbereichen.

Die Gegenüberstellung der Verbreitung beider Komponenten rationaler Betriebsführung im Bereich der Lagerhaltung mit der von den Unternehmungen erzielten Produktivität ergibt, daß Betriebe mit hoher Produktivität auch in größerem Umfang ihren Lagerbestand (67 0/0) und die Sortenzahl im Materiallager (42 0/0) kontrollieren als mittelständische Unternehmungen mit mittlerer (64 0/0, 24 0/0) und niedriger Produktivität (49 0/0, 20 0/0)³¹⁵. Auch in diesem Bereich zeigt sich somit, wie schon bei der Beschaffungskontrolle, ein enger Zusammenhang zwischen der Anwendung produktivitätsfördernder Maßnahmen und der Höhe der erzielten Produktivität. Er ist jedoch bei der Kontrolle der Sortenzahl stärker als im Bereich der Überprüfung des Lagerbestandes.

³¹² Vgl. Tab. 158, S. 160.

³¹³ Vgl. *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La faiblesse...*, a.a.O.

³¹⁴ Tab. 120 (Tabellenband).

³¹⁵ Tab. 121 und 122 (Anhang).

3.1.3 In der Produktion

Der zentrale Bereich des Rationalisierungsstrebens der Industriebetriebe ist der Sektor der Produktion. Hier können durch die Anwendung technisch-ökonomischer Kontrollen, durch eine klare Arbeitsvorbereitung und Arbeitsablaufplanung wie auch durch einen rationellen Maschineneinsatz bedeutende Schritte auf eine hohe Produktivität hin unternommen werden³¹⁶. Aus dem breiten Spektrum der Möglichkeiten zur Rationalisierung in diesem Bereich sollen im folgenden Fragen der Materialwirtschaft, der maschinellen Ausstattung und der Organisation der ausführenden Arbeit näher betrachtet werden³¹⁷.

3.1.3.1 Materialwirtschaft

Die Kontrolle der Materialbeschaffung wie auch die Überwachung der Sortenzahl im Materiallager konnten schon im Rahmen der Betrachtung der ersten Glieder des materiellen Betriebsprozesses als wichtige Komponenten des Rationalisierungsstrebens im Umgang mit den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen hervorgehoben werden. Der Rationalisierungserfolg in diesen Sektoren geht jedoch schnell verloren, wenn der Einsatz der Materialien auf dem folgenden Weg des Werteflusses durch den Betrieb nicht weiteren Kontrollen unterworfen ist. Diese können vielfältiger Natur sein; letztlich zielen sie jedoch alle darauf hin, den Einsatz und den Ausschuß bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen möglichst gering zu halten.

Betrachtet man unter diesen Aspekten die Kontrolle der Materialwirtschaft in den untersuchten Klein- und Mittelbetrieben, so fällt sofort auf, wie wenig eine rationale Betriebsführung in diesem Bereich angestrebt wird: Nur 20% der Unternehmen kontrollieren den Ausschuß in verschiedenen Produktionsstufen, noch weniger, nämlich 16%, führen eine Kontrolle des Verbrauchs an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durch. Diese geringe Verbrauchskontrolle wird in gewissem Umfang jedoch dadurch kompensiert, daß 25% der Unternehmen den Materialeinsatz mittels Kennzahlen überwachen. Wenig verbreitet ist auch das mehr extern ausgerichtete Mittel der Rationalisierung im Produktionssektor, die Anwendung von Normen. Nur 21% der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs nutzen diese, gerade für den typisch mittelständischen Sektor der Zulieferindustrie so wichtige Form der

³¹⁶ Vgl. U.N.I.C.E. Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen in den Ländern der EWG . . . , a.a.O., S. 41.

³¹⁷ Die erwähnten Bereiche wurden aus der Fülle der Rationalisierungsmöglichkeiten auf dem Sektor der Produktion als beispielhafte Kriterien herausgesucht. Auf Probleme wie innerbetrieblicher Standort, Materialdurchfluß usw. konnte nicht eingegangen werden, da hier zu große Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen und den unterschiedlichen Fertigungsverfahren bestehen.

Rationalisierung (Tab. 123 bis 126). Der Wandel der französischen Wirtschaft in vielen Bereichen scheint diesen geringen Hang zur zwischenbetrieblichen Rationalisierung nur wenig beeinflußt zu haben, denn schon die amerikanische Studie über

Tabelle: 123

Kontrolle des Ausschusses in verschiedenen Produktionsstufen *

	Der Ausschuß wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	9 %	91 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	9 %	91 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	38 %	62 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	20 %	80 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle: 124

Kontrolle des Verbrauchs an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen *

	Eine Verbrauchskontrolle wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	9 %	91 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	30 %	70 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	16 %	84 %	100 %	310

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle: 125

Kontrolle des Materialeinsatzes mittels Kennzahlen *

	Der Materialeinsatz wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	14 %	86 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	14 %	86 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	44 %	56 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	25 %	75 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle: 126

Anwendung von Normen *

	Normen werden ...		Summe	Basis
	beachtet	nicht beachtet		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	17 %	83 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	15 %	85 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	29 %	71 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	21 %	79 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

die Produktivität der französischen Wirtschaft von 1950 berichtet über einen großen Mangel an genormten Teilen in der Produktion³¹⁸. Ebenso sieht der Bericht über die Hindernisse der wirtschaftlichen Expansion von 1959 (Rueff-Armand) in der mangelnden Standardisierung und Normung einen wesentlichen Hemmschuh für den Fortschritt der französischen Wirtschaft³¹⁹. — Die Bedeutung einer zwischenbetrieblichen Rationalisierung durch Normen wurde im Gegensatz zu den französischen Betrieben von den mittelständischen Unternehmungen Deutschlands jedoch in größerem Umfang erkannt und auch praktiziert. 28 % der deutschen Unternehmungen gaben an, DIN-Normen ohne Einschränkungen zu verwenden, weitere 5 % nutzten eine werksinterne Auswahl von DIN-Normen, 26 % der Betriebe verwandten darüber hinaus noch selbst entwickelte Werksnormen³²⁰. Hier zeigt sich deutlich ein gegenüber den französischen Betrieben größeres Streben der deutschen mittelständischen Unternehmungen nach einer Rationalisierung des Produktionsprozesses.

Relativ groß sind die Unterschiede im Streben nach einer rationellen Materialwirtschaft zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Das erste Kriterium, die Kontrolle des Ausschusses, wird von den kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen fast gar nicht erfüllt. Nur 9 % der Betriebe beider Betriebsgrößenklassen geben an, eine derartige Kontrolle vorzunehmen. Bei den größeren mittelständischen Betrieben sind es dagegen immerhin 38 % der Unternehmungen, die ihren Ausschuß kontrollieren. Die Überwachung des Verbrauchs an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen wird in ähnlich geringem Umfang wie die Ausschußkontrolle von den kleinen und mittleren Betrieben durchgeführt, aber auch von den großen mittelständischen Betrieben kontrollieren nur 30 % diesen Sektor. Hierbei muß jedoch berücksichtigt werden, daß diese Unternehmen wenigstens im größerem Um-

³¹⁸ Vgl. *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La faiblesse...*, a.a.O.

³¹⁹ Vgl. *Institut Finanzen und Steuern*, Bericht über die Hindernisse für die wirtschaftliche Expansion, Heft 59, Bd. 2, Bonn 1961, S. 94.

³²⁰ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen..., a.a.O., S. 164.

fang ihren Materialeinsatz, den wichtigsten Posten unter den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, mittels Kennzahlen überwachen³²¹.

Geringer sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen dagegen bei der Verwendung von Normen. Dieses Mittel der Rationalisierung wird von den Kleinstbetrieben sogar in etwas größerem Umfang genutzt als von den mittleren Unternehmen: 17 % der Kleinstbetriebe geben an, bei der Produktion ihrer Güter Normen zu verwenden, während es bei den mittleren Unternehmen nur 15 % sind. Die Kleinstbetriebe haben sich somit stärker den Erfordernissen der zwischenbetrieblichen Rationalisierung angepaßt als die mittleren Unternehmen — ein Ergebnis, das auch durch die Untersuchung der deutschen mittelständischen Betriebe bestätigt wird³²². — Wie die mittleren sind auch die großen mittelständischen Unternehmungen nur in geringem Maße (29 %) bestrebt, aus dieser Quelle „Zwischenbetriebliche Rationalisierung durch Normen“ Kostenvorteile zu schöpfen.

Von den einzelnen Wirtschaftszweigen der mittelständischen Industrie führen die Bereiche I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) alle Kontrollen in diesem Sektor in größerem Umfang durch als die Gruppen III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe). Eine Ausnahme bildet lediglich die Verbrauchskontrolle, die allein im Wirtschaftszweig I in nennenswertem Umfang vorgenommen wird. Normen wie Ausschußkontrolle sind dagegen im Wirtschaftszweig II am stärksten verbreitet, vermutlich bedingt durch den oft hohen Materialverbrauch und die im Verhältnis zu den übrigen Branchen vielfach größere Produktionstiefe dieser Betriebe³²³.

Alle vier behandelten Instrumente rationaler Betriebsführung im Bereich der Materialwirtschaft werden von den hochproduktiven mittelständischen Unternehmen in weitaus größerem Umfang angewendet als von den Betrieben mit mittlerer und niedriger Produktivität. Vor allem bei der Kontrolle des Materialeinsatzes mittels Kennzahlen wie auch bei der Anwendung von Normen ist der Zusammenhang zwischen der Anwendung oder Nicht-Anwendung dieser produktivitätsfördernden Maßnahmen und der tatsächlichen Produktivität der Unternehmungen sehr eng³²⁴.

3.1.3.2 Maschinelle Ausstattung

Zur Erzielung einer hohen Produktivität bedarf neben den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen auch der zweite Elementarfaktor der betrieblichen Produktion³²⁵,

³²¹ Von den großen mittelständischen Betrieben führen 44 % diese Kontrolle durch, bei den kleinen und mittleren Betrieben sind es jeweils 14 %. Vgl. Tab. 120 (Tabellenband).

³²² Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 164.

³²³ Tab. 126 bis 129 (Tabellenband).

³²⁴ Tab. 130 bis 133 (Anhang).

³²⁵ Vgl. *E. Gutenberg*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 6. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg, S. 3.

die Betriebsmittel, einer intensiven Kontrolle. Sie sollte in quantitativer und in qualitativer Hinsicht vorgenommen werden. Die quantitative Kontrolle dient der Vermeidung von Leerkosten, umfaßt also eine Überwachung von Zeit und Intensität der Nutzung des Maschinenparks. Die qualitative Kontrolle ist auf eine Gegenüberstellung der Leistungsmöglichkeit einer Anlage und der ihr tatsächlich abverlangten Leistung ausgerichtet. Sie soll helfen, die Kosten zu minimieren, die durch eine qualitative Überdimensionierung im Hinblick auf räumliche, leistungs- und genauigkeitsmäßige Nutzung der Maschinen³²⁶ entstehen. Neben diese Kontrolle der qualitativen Nutzung sollte als weiteres Instrument rationaler Betriebsführung eine ständige Überwachung der Leistungsbereitschaft des Maschinenparks treten³²⁷. Hierdurch können unnötige Stillstandskosten, wie sie aufgrund plötzlich anfallender Reparaturen entstehen, weitgehend vermieden und auch die in manchen Wirtschaftszweigen bis zu 10 % des Umsatzvolumens reichenden Instandhaltungskosten³²⁸ gesenkt werden. Der Erhaltung einer ständigen Leistungsbereitschaft des Maschinenparks dienen regelmäßige Inspektionen, deren Durchführung auch schon in mittelständischen Betrieben zweckmäßigerweise an Hand von Maschinenkarten als organisatorischem Hilfsmittel überwacht werden sollte.

Als weiteres wichtiges Kriterium für das Produktivitätsstreben im Bereich der Produktion gilt das Alter des vorhandenen Maschinenparks. Im Zuge des ständigen technischen Fortschritts auf allen Sektoren gibt nur eine neuzeitliche maschinelle Ausrüstung dem Unternehmen die Möglichkeit, langfristig den Markt kostengünstig mit Gütern zu versorgen. Das Alter des Maschinenparks kann daher als ein weiterer Indikator für das Streben der Unternehmung angesehen werden, durch Ausnutzung des technischen Fortschritts eine höhere Produktivität zu erzielen.

In welchem Umfang wenden die untersuchten mittelständischen Unternehmen die Instrumente der Produktivitätssteigerung in diesem Sektor an?

Ein relativ großer Teil von ihnen, nämlich 43 %, erklärt, durch regelmäßige Inspektionen die Leistungsfähigkeit des Maschinenparks zu erhalten. Auch eine Kontrolle der Nutzungszeit wird noch verhältnismäßig häufig vorgenommen: 36 % der französischen Klein- und Mittelbetriebe versuchen hierdurch, ihre Leerkosten „in den Griff zu bekommen“. In wenig befriedigendem Umfang wird jedoch die qualitative Kontrolle der Nutzung der Maschinen durchgeführt; nur 29 % der Unternehmungen vergleichen Leistungsmöglichkeit mit tatsächlich genutzter Leistung ihrer Anlagen. Maschinenkarten zur Überwachung der Anlagen schließlich sind

³²⁶ Vgl. RKW, Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebs-technischer Schwerpunkte, Anleitung 2: Rationelle Betriebsmittelnutzung, Frankfurt 1965, S. 6 f.

³²⁷ Vgl. A. Hellwig, Kooperation und Produktivität, in: Z.f.B., Jg. 38, 1966, S. 207.

³²⁸ Vgl. RKW, Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebs-technischer Schwerpunkte, Anleitung 3: Rationelle Materialnutzung, a.a.O., S. 3.

ebenfalls nur wenig verbreitet, lediglich 23 % der Betriebe nutzten diese billigen und von den Rationalisierungsinstituten³²⁹ sehr empfohlenen Organisationsmittel (Tab. 134 bis 137).

Tabelle: 134

Regelmäßige Inspektion des Maschinenparks *

	Eine regelmäßige Inspektion wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	25 %	75 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	35 %	65 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	64 %	36 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	43 %	57 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle: 135

Kontrolle der Nutzungszeit der Maschinen *

	Die Nutzungszeit wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	20 %	80 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	31 %	69 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	52 %	48 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	36 %	64 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle: 136

Vergleich von tatsächlicher und potentieller Maschinenleistung in qualitativer und quantitativer Hinsicht *

	Ein Vergleich wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	13 %	89 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	23 %	77 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	47 %	53 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	29 %	71 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

³²⁹ Vgl. RKW, Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebstechnischer Schwerpunkte, Anleitung 4: Rationelle Instandhaltung, Frankfurt 1966, S. 8.

Tabelle: 137

Verwendung von Maschinenkarten

	Maschinenkarten werden . . .		Summe	Basis
	verwendet	nicht verwendet		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	5 %	95 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	20 %	80 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	40 %	60 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	23 %	77 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Zieht man das Alter des Maschinenparks als weiteres Kriterium für das Produktivitätsstreben der französischen mittelständischen Unternehmen hinzu, so zeigt schon das Gesamtergebnis aller Betriebe, daß die oft vertretene These von der Überalterung der maschinellen Ausrüstung der französischen Industrie³³⁰ im mittelständischen Bereich nur mit großer Einschränkung gilt; lediglich 7 % der Betriebe arbeiten mit Maschinen, die großteilig älter als 20 Jahre sind, also wahrscheinlich noch aus der Zeit vor dem zweiten Weltkrieg stammen. Auch unter Berücksichtigung der Altersgruppen 10 bis 15 Jahre und 15 bis 20 Jahre kann noch nicht von einer Überalterung des Maschinenparks gesprochen werden, denn nur bei insgesamt 19 % der mittelständischen Unternehmen ist der überwiegende Teil des Maschinenparks älter als 10 Jahre. Berücksichtigt man dagegen, daß 24 % der Unternehmen über eine maschinelle Ausrüstung verfügen, die zum großen Teil nur 3 bis 5 Jahre alt ist, und daß auch die angrenzenden Altersgruppen 5 bis 7 Jahre und 2 bis 3 Jahre noch sehr stark besetzt sind (jeweils 14 %) ³³¹, so ist klar zu erkennen, wie wenig die These von der Überalterung der maschinellen Ausrüstung der französischen Industrie auf den mittelständischen Sektor zutrifft — eine Aussage, die zusätzlich durch das relativ niedrige Durchschnittsalter des Maschinenparks von 7,3 Jahren noch gestützt wird. Mangelnde Neigung zu modernen Einrichtungen kann daher nicht als Ursache für die oft behauptete geringe Leistungsfähigkeit der französischen mittelständischen Industrie gelten (Tab. 139).

Betrachtet man die Ergebnisse in den einzelnen Betriebsgrößenklassen, so zeigt sich die von der Analyse anderer, das Rationalisierungsstreben der Betriebe kennzeichnender Kriterien schon bekannte Tendenz des Anstiegs der Verbreitung produktivitätsfördernder Maßnahmen mit der Betriebsgröße. Die Kleinstbetriebe führen eine Überwachung des Maschineneinsatzes nur relativ selten durch, bei den mittleren Betrieben ist sie schon häufiger zu finden, aber erst die größeren mittelständischen Betriebe überwachen in nennenswertem Umfang ihre Maschinennutzung.

³³⁰ Vgl. H. Kremp, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39; ebenso *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La faiblesse . . .*, a.a.O.

³³¹ Tab. 138 (Anhang).

Tabelle: 139

Durchschnittliches Alter des Maschinenparks in den Industriebetrieben

	Industriebetriebe mit ...			Insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	
Durchschnittliches Maschinenalter in Jahren	7,5	7,3	7,1	7,3

Diese Unterschiede werden in erster Linie darauf zurückzuführen sein, daß in den Kleinstbetrieben der Umfang des Einsatzes von Maschinen meist geringer als in größeren Betrieben ist und die menschliche Arbeitskraft als Produktionsfaktor weitgehend überwiegt. Hinzu kommt, daß ein kleinerer Maschinenpark vom Leiter des Betriebes noch gut übersehen werden kann, daß also organisatorische Hilfsmittel hier weniger erforderlich sind als in größeren Unternehmungen mit einer umfangreicheren maschinellen Ausstattung³³². Hierdurch kann auch die geringe Verbreitung von Leistungskontrolle (13 %) und Maschinenkarten (5 %) bei den Kleinstbetrieben erklärt werden. Der Altersaufbau des Maschinenparks weist dagegen keine großen Unterschiede zwischen den kleinen, mittleren und großen mittelständischen Unternehmungen auf; das Durchschnittsalter variiert lediglich im Rahmen der Zufallsgrenzen, ist also nicht signifikant unterschiedlich in den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Bei der Betrachtung der verschiedenen Altersgruppen fällt jedoch auf, daß unter den Kleinstbetrieben die Extremwerte relativ häufig vertreten sind: 15 % dieser Betriebe arbeiten mit Maschinen, die zum überwiegenden Teil älter als 20 Jahre sind³³³, dagegen weisen 29 % einen Maschinenpark aus, der weitgehend 3 bis 5 Jahre alt ist. Der erstaunlich hohe Anteil von Kleinstbetrieben mit junger maschineller Ausstattung dürfte auf die große Zahl der Neugründungen in dieser Betriebsgrößenklasse³³⁴ zurückzuführen sein, während anzunehmen ist, daß die Kleinstbetriebe mit Vorkriegsmaschinen (über 20 Jahre alt) sich nur durch das Fehlen jeglicher Abschreibungen in ihren Kalkulationsvorstellungen noch im Markt behaupten können³³⁵. Der Altersaufbau des Maschinenparks bei den mittleren und größeren Betrieben hält sich im üblichen Nutzungszeitraum industrieller Anlagen; hier sind die Altersstufen 3 bis 5 Jahre und 7 bis 10 Jahre am stärksten vertreten³³⁶.

³³² Vgl. RKW, Tätigkeitsfelder industrieller Kleinbetriebe, Berlin — Köln — Frankfurt 1965, S. 25.

³³³ Zur Überalterung des Maschinenparks bei den Kleinbetrieben der Industrie in der Bundesrepublik Deutschland, vgl. auch RKW, a.a.O., S. 41.

³³⁴ Vgl. Seite 72.

³³⁵ Vgl. H. Uebbing, Die Zwerge unter den Fabrikanten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. 1. 1966.

³³⁶ Tab. 138 (Anhang).

Zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen zeigen sich im Bereich der Maschinennutzung keine großen Differenzen im Stand der betrieblichen Rationalisierung, mit der Ausnahme, daß die Betriebe der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) die Überwachung der Maschinennutzung in etwas größerem Umfang durchführen und damit einen höheren Grad rationaler Betriebsführung aufweisen als die Wirtschaftszweige III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) — ein Unterschied, der auch schon bei der Betrachtung der übrigen Kriterien des Produktivitätsstrebens herausgestellt wurde. Der Altersaufbau des Maschinenparks weist ebenfalls keine bedeutenden Unterschiede auf. Betriebe mit älteren Maschinen sind in wesentlichem Umfang nur im Wirtschaftszweig I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) zu finden: 16 % der Betriebe des Wirtschaftszweiges I geben an, daß mehr als die Hälfte ihrer Maschinen 10 bis 15 Jahre alt ist. Im Wirtschaftszweig II sind es 12 % der Unternehmungen, die überwiegend solche Maschinen nutzen, die älter als 20 Jahre sind, also noch aus der Vorkriegszeit stammen dürften. Soweit eine Überalterung des Maschinenparks der französischen Industrie in eingeschränktem Umfang angenommen werden soll, kann diese Aussage sich daher bei sektoraler Betrachtung nur auf den Wirtschaftszweig II beziehen. In den übrigen Wirtschaftszweigen ist im Gegensatz dazu sogar ein relativ junger Maschinenpark vorhanden. Gerade die sonst im Produktivitätsstreben rückständigen Bereiche III und IV weisen eine überwiegend junge maschinelle Ausrüstung auf ³³⁷.

Wie schon bei den bisher behandelten Kriterien rationaler Betriebsführung ist auch im Bereich der Kontrolle der Maschinennutzung ein enger Zusammenhang zwischen der Anwendung produktivitätsfördernder Maßnahmen und der von Unternehmungen erzielten Produktivität festzustellen. Während von den mittelständischen Betrieben mit niedriger Produktivität nur 19 % die Nutzungszeit ihrer Maschinen kontrollieren, 24 % tatsächliche und potentielle Maschinenleistung gegenüberstellen, 39 % ihren Maschinenpark durch regelmäßige Inspektionen erhalten und 20 % hierzu Maschinenkarten benutzen, sind es unter den Betrieben mit mittlerer Produktivität jeweils 34 %, 30 %, 41 %, 25 % und bei Unternehmungen mit hoher Produktivität 37 %, 39 %, 52 %, 33 %, die diese Kontrollen durchführen ³³⁸.

Erstaunlicherweise ist der Zusammenhang zwischen dem Alter des Maschinenparks und der von den Unternehmungen ausgewiesenen Produktivität nicht so stark wie der zwischen der Anwendung der produktivitätsfördernden organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen und der Produktivität des Unternehmens. Es zeigen sich hier in erster Linie nur Unterschiede zwischen den niedrig produktiven Unternehmungen einerseits und Betrieben mit mittlerer und hoher Produktivität andererseits: Während 25 % der Betriebe mit niedriger Produktivität einen überalterten

³³⁷ Tab. 140 bis 145 (Tabellenband).

³³⁸ Tab. 146 bis 149 (Anhang).

Maschinenpark aufweisen, sind es bei denen mit mittlerer und hoher Produktivität nur 8 % und 6 %³³⁹. Der produktivitätssteigernde Effekt eines modernen Maschinenparks, der sog. „embodied technical progress“³⁴⁰, wirkt sich somit in erster Linie nur dahingehend aus, daß die Unternehmungen tendenziell von einer Stufe niedriger Produktivität in die mittlerer Produktivität gelangen, erst die zusätzliche Anwendung der organisatorischen Maßnahmen rationaler Betriebsführung ermöglicht dann meist den Sprung in die Stufe höherer Produktivität.

In engem Zusammenhang steht das Alter des Maschinenparks der Unternehmungen jedoch mit der Gewinnentwicklung der Betriebe. Während 54 % der Unternehmungen, deren Gewinn seit 1960 gestiegen ist, über einen modernen Maschinenpark verfügen, sind es nur 40 % der Betriebe, deren Gewinn gesunken ist. Noch stärker unterscheiden sich diese beiden Gruppen in der Klasse: überalterter Maschinenpark. Hier sind 24 % der Unternehmungen mit gesunkenem Gewinn, aber nur 7 % der Betriebe, die Gewinnsteigerungen verzeichnen konnten, zu finden³⁴¹. Zwei sich nicht ausschließende Erklärungen bieten sich hierfür an: Ein moderner Maschinenpark verbessert die Aufwand-Ertrags-Relation des Unternehmens und erhöht damit den Gewinn; zum anderen erleichtert ein steigender Gewinn die Beschaffung der Finanzierungsmittel und ermöglicht so den Kauf einer moderneren maschinellen Ausrüstung.

3.1.3.3 Arbeitsbereich

Ein weiterer Bereich der Erzielung einer hohen Produktivität durch rationale Betriebsführung ist die Organisation des dritten Elementarfaktors der betrieblichen Produktion³⁴², der ausführenden Arbeit. Grundlagen hierzu bieten Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien, die es ermöglichen, Arbeitsleistung und Produktionserfordernisse optimal aufeinander abzustimmen. Selbstverständlich kommt diesen beiden Instrumenten einer rationalen Betriebsführung in verschiedenen Betriebsgrößeklassen auch eine unterschiedliche Bedeutung zu: Kleinstbetriebe mit nur wenigen Arbeitskräften werden in der Regel seltener Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien durchführen als größere mittelständische Unternehmen, da bei ihnen der Betriebsleiter vielfach noch selbst im Sektor der eigentlichen Produktion tätig und damit in der Lage ist, aus eigener Anschauung heraus und durch eigenes Eingreifen eine optimale Nutzung der Arbeitskraft zu erzielen³⁴³. Größere Betriebe sind dagegen in stärkerem Maße

³³⁹ Tab. 150 (Anhang).

³⁴⁰ Vgl. C. Chr. von Weizsäcker, Zur ökonomischen Theorie des technischen Fortschritts, Göttingen 1966, S. 14.

³⁴¹ Tab. 151 (Tabellenband).

³⁴² Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, a.a.O., S. 3.

³⁴³ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 153.

auf eine organisatorische Institutionalisierung dieser Instrumente angewiesen. So zeigen dann auch die Ergebnisse unserer Untersuchung, daß beide Studien von den größeren mittelständischen Unternehmungen mehr (53 % und 58 %) als von den mittleren (41 %, 42 %) und kleineren Betrieben (33 % und 30 %) durchgeführt werden (Tab. 152 und 153). Es ist jedoch erstaunlich, in welchem großen Umfang diese Instrumente rationaler Betriebsführung im Vergleich zu anderen auch in den kleineren mittelständischen Betrieben verbreitet sind. Anscheinend hat die Arbeit der verschiedenen Organisationen zur Steigerung der Produktivität der Unternehmen³⁴⁴ gerade auf diesem Gebiet eine große Resonanz selbst bei den Kleinstbetrieben gefunden. In welchem großen Umfang diese Instrumente rationaler Betriebsführung im Bereich der Arbeitsorganisation genutzt werden, führt auch noch einmal deutlich das Globalergebnis vor Augen: Es sind immerhin 44 % aller Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs, die Arbeitsablaufstudien vornehmen, und 43 %, die Arbeitszeitstudien durchführen — ein gutes Resultat, wenn man berück-

Tabelle: 152

Arbeitszeitstudien *

	Arbeitszeitstudien werden ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	33 %	67 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	41 %	59 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	53 %	47 %	100 %	104
Betrieb insgesamt	43 %	57 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle: 153

Arbeitsablaufstudien *

	Arbeitsablaufstudien werden ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	30 %	70 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	42 %	58 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	58 %	42 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	44 %	56 %	100 %	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

³⁴⁴ Als Beispiele seien genannt: die von der „Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises“ unterhaltenen „Centre Interprofessionnel de Productivité“ und „Centre d'Etude et de Réalisations Techniques, Economiques et Sociales“ sowie der „Service de Productivité du Commissariat de Plan“.

sichtigt, daß J. Silbermann noch 1950 feststellen konnte: „L'étude des temps et l'analyse du travail sont relativement peu développées et ne sont pas employées activement pour l'amélioration des méthodes et pour donner des éléments de contrôle nécessaires à l'établissement des salariés“³⁴⁵.

Die Verbreitung von Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien ist in den einzelnen Wirtschaftszweigen annähernd gleich groß: 45 % der Betriebe des Bereiches I (Grundstoffindustrie etc.) und 47 % der Unternehmungen in den Branchen II (allgemeine mechanische Industrie) und III (Konsumgüterindustrie) führen Arbeitsablaufstudien durch. Nur die Unternehmungen des Wirtschaftszweiges IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) analysieren den Arbeitsablauf in ihren Betrieben in geringerem Umfang (38 %), was wohl auf die noch stark handwerkliche Struktur zurückzuführen sein dürfte. Bei der Durchführung von Arbeitszeitstudien ragt der Wirtschaftszweig II, der ja das erste Feld einer systematischen Arbeitswissenschaft war, mit 56 % weit hervor; von den Betrieben der anderen Branchen nehmen nur 40 % (Bereich I) bzw. 38 % (Bereich III und IV) Arbeitszeitstudien vor³⁴⁶.

Erstaunlicherweise besteht, ganz im Gegensatz zu den bisher behandelten Instrumenten einer rationalen Betriebsführung, kein Zusammenhang zwischen der Durchführung von Arbeitsablauf- und Arbeitszeitstudien und der Produktivität der mittelständischen Unternehmen. Betriebe mit hoher Produktivität analysieren in gleich großem Umfang Arbeitszeit (44 %) und Arbeitsablauf (41 %) wie Unternehmungen mittlerer (43 %, 38 %) und niedriger Produktivität (43 %, 48 %)³⁴⁷. Anscheinend hat gerade dieser traditionelle Sektor der betrieblichen Rationalisierungsarbeit — es sei auf die lange Geschichte des „Refa-Wesens“ hingewiesen — wenigstens im mittelständischen Sektor Frankreichs keine Bedeutung für die tatsächlich erzielte Produktivität der Unternehmungen. Es wäre daher zu überlegen, ob die intensive Förderung dieses Bereiches durch die Produktivitätszentren der französischen Wirtschaft³⁴⁸ nicht zugunsten der Förderung anderer wirksamer, die Produktivität der Unternehmungen tatsächlich erhöhender Maßnahmen reduziert werden sollte.

3.1.4 In der Sortimentspolitik

Rationale Betriebsführung erfordert neben den vielfältigen Maßnahmen zur Ökonomisierung der einzelnen Betriebsprozesse auch ein klares Konzept bei der Aufstellung des Produktionsprogramms oder Sortiments; denn hierdurch werden Art und Umfang der Investitionen, der Aufbau der Absatzorganisation wie auch

³⁴⁵ *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La faiblesse...*, a.a.O.

³⁴⁶ Tab. 154 und 155 (Tabellenband).

³⁴⁷ Tab. 156 und 157 (Anhang).

³⁴⁸ Vgl. R. Gardellini, *Produktivität und französische Wirtschaft*, a.a.O., S. 17.

letztlich das gesamte Kostenniveau des Betriebes weitgehend beeinflusst. Grundsätzlich stehen dem einzelnen Unternehmen bei der Festlegung der Sortimentspolitik zwei Wege offen:

1. durch eine starke Sortimentsbeschränkung, die mit größeren Möglichkeiten der Rationalisierung verbunden ist, den Abnehmern preisliche Vorteile zu bieten oder
2. durch ein breites Sortiment möglichst jeden Wunsch der Kunden zu befriedigen — gegebenenfalls sogar durch Sonderanfertigung bzw. Sonderbeschaffung.

Die Vorteile der Sortimentsbeschränkung liegen in einer kostengünstigen Produktion mittels Spezialmaschinen und größerer Serienfertigung bei Industriebetrieben und in umfangreichen Beschaffungsrabatten für die Handelsunternehmen. Nachteilig wirken sich bei dieser Politik die starke Anfälligkeit gegenüber konjunkturellen und strukturellen Wandlungen wie auch eine oft festzustellende Bindung an einen oder wenige Großabnehmer aus³⁴⁹. Das Prinzip des breiten Sortiments, vor allem wenn es gezielt angewendet wird (Diversifikation)³⁵⁰, vermeidet diese Nachteile der Sortimentsbeschränkung weitgehend und verschafft dem Betrieb mit seiner großen akquisitorischen Wirkung eine starke Stellung im Absatzbereich³⁵¹. Es ist aber dafür meist mit höheren Kosten durch die Produktion in kleinen und kleinsten Serien oder Einzelfertigung verbunden. In den kleinen und mittleren Handelsbetrieben führt die Politik des breiten Sortiments zu einem Fortfall der Mengenrabatte und bewirkt vielfach eine Zersplitterung der Beschaffungswege, die ebenfalls zu Kostensteigerungen führt. Außerdem stellt eine konsequente Verfolgung dieser Politik in der Regel recht hohe Anforderungen an die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens, das Kapital für ganz unterschiedliche Bereiche zur Verfügung stellen muß.

Welches Konzept rationaler Betriebsführung in der Sortimentspolitik ist nun für Klein- und Mittelbetriebe das effizientere?

Die umfangreiche Literatur zu den Fragen der mittelständischen Unternehmung empfiehlt bis auf wenige Ausnahmen das Instrument der Spezialisierung³⁵², indem

³⁴⁹ Vgl. R. Aengenendt-Papesch, Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, a.a.O., S. 55 und o.V., Diversifikation, Die bunten Vögel, in: Der Spiegel, Nr. 49, 1966, S. 88.

³⁵⁰ Vgl. G. Bartels, Diversifizierung, die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966.

³⁵¹ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 132.

³⁵² Vgl. u. a. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 132 ff.; C.-A. Andreae und H. St. Seidenfus, Mittelständische Industrie- und Kartellfrage, in: C.-A. Andreae, H. St. Seidenfus, J. Meier, W. Passern (ed.), Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung, FIW — Schriftenreihe, Heft 2, Köln — Berlin — Bonn — München 1962, S. 46; M. Lohmann, Zur gegenwärtigen Situation des industriellen Mittelbetriebes, in: D. Linhardt (ed.), Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration (Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10), Berlin 1959, S. 32.

sie das Argument der kostengünstigen Produktion im „Schatten der Großbetriebe“ hervorhebt. Auch Autoren wie Bartels, die grundsätzlich die Möglichkeit der Diversifikation für kleine und mittlere Betriebe bejahen³⁵³, weisen auf die Schwierigkeiten in der konsequenten Durchführung dieses Programms in solchen Betrieben hin.

Können die Ergebnisse unserer Untersuchung eine Entscheidungshilfe zur Sortimentspolitik kleinerer und mittlerer Unternehmen geben?

Vor einer Beantwortung dieser Frage soll festgestellt werden, in welchem Umfang beide Prinzipien bei den französischen Klein- und Mittelbetrieben verbreitet sind³⁵⁴: Nur ein relativ kleiner Teil, nämlich 17 %, von ihnen gibt an, das Prinzip der Sortimentsbeschränkung in der Unternehmenspolitik zu verfolgen. Die doppelte Zahl, 34 %, bevorzugt dagegen ein breites Sortiment, während 27 % angeben, beide Prinzipien, soweit wie möglich, gleichzeitig zu realisieren, d. h. eine gemäßigte Politik des breiten Sortiments zu verfolgen³⁵⁵ (Tab. 158).

Tabelle: 158
Sortimentspolitik

	Sortiments- beschrän- kung	Breites Sorti- ment	Beide Me- thoden	Ohne Bedeu- tung	Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
Industriebetriebe mit...							
1— 10 Beschäftigten	4 %	32 %	33 %	16 %	15 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	17 %	31 %	24 %	19 %	9 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	22 %	31 %	31 %	12 %	4 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit...							
1— 5 Beschäftigten	20 %	47 %	16 %	7 %	10 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	24 %	29 %	32 %	10 %	5 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	17 %	34 %	27 %	13 %	9 %	100 %	491

³⁵³ Vgl. G. Bartels, Diversifizierung, die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, a.a.O., S. 23.

³⁵⁴ Die Unternehmer wurden gefragt: „Bei der Gestaltung des Sortiments bzw. Produktionsprogramms kann man zwei Prinzipien verfolgen:

- Durch Sortimentsbeschränkung mit den größeren Möglichkeiten der Rationalisierung den Abnehmern preisliche Vorteile bieten.
- Durch ein breites Sortiment, Sonderanfertigung oder Sonderbeschaffung auf möglichst jeden Wunsch des Kunden eingehen.

Welches Prinzip verfolgen Sie?“

³⁵⁵ Bei einer Untersuchung mittelständischer Industrieunternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen sprachen sich dagegen 41 % für eine Sortimentsbeschränkung und 58 % der Unternehmen für ein breites Sortiment aus; 4 % versuchten, beide Prinzipien zu verwirklichen. Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen..., a.a.O., S. 96 ff.

Das Prinzip der Sortimentsbeschränkung ist in den Wirtschaftszweigen III (Konsumgüterindustrie) und I (Grundstoffindustrie etc.) der Industrie am stärksten vertreten. Ebenso befürworten der produktionsverbindende Handel (Wirtschaftszweig VII) wie auch der Textilhandel (Wirtschaftszweig VI) dieses Prinzip in größerem Umfange. Ein breites Sortiment bevorzugen dagegen sehr stark die Betriebe der allgemein mechanischen Industrie (Wirtschaftszweig II) wie auch der Lebensmittelhandel (Wirtschaftszweig V)³⁵⁶.

Erstaunlicherweise nimmt der Anteil der Befürworter der Sortimentsbeschränkung stark mit der Betriebsgröße zu³⁵⁷: Von den Kleinstbetrieben der Industrie vertreten nur 4% dieses Prinzip, während es bei den mittleren 17% und bei den großen mittelständischen Betrieben sogar 22% sind. Weniger ausgeprägt ist der gleiche Zusammenhang bei den Handelsbetrieben: Hier arbeiten 20% der kleinen Betriebe nach dem Prinzip der Sortimentsbeschränkung, während es bei den größeren 24% sind. Es scheint, daß die mit steigender Betriebsgröße wachsende Konkurrenz der Großbetriebe, die ein gleiches oder ähnliches Produktionsprogramm in größerer Serie kostengünstiger herstellen und absetzen, die größeren mittelständischen Unternehmen zwingt, durch stärkere Spezialisierung die Kostenvorteile der Großserie ebenfalls zu erreichen oder auf Produkte auszuweichen, die im Sortiment der Großbetriebe nicht geführt werden.

Im Gegensatz zu den Anhängern der Politik der Sortimentsbeschränkung verteilen sich die Vertreter eines breiten Sortiments gleichmäßig über alle Betriebsgrößenklassen der Industrie; bei den Handelsbetrieben nehmen sie dagegen sehr stark mit wachsender Betriebsgröße zugunsten der Politik des gemäßigten Sortiments ab.

Stellt man nun diesen unterschiedlichen Prinzipien der Sortimentspolitik die Produktivität wie auch die Gewinn- und Umsatzentwicklung der untersuchten Unternehmungen gegenüber, so ist festzustellen, daß die Gesamtheit dieser Kriterien keineswegs eindeutig für die Verfolgung eines der beiden Prinzipien in der Sortimentspolitik mittelständischer Unternehmungen spricht. Unter der Zielsetzung einer hohen Produktivität des Betriebsprozesses wäre das Prinzip der strengen Sortimentsbeschränkung oder des gemäßigt breiten Sortiments vorteilhaft, denn es zeigt sich, daß Unternehmungen, die diese Politiken verfolgen, in größerem Umfang in der Gruppe der hochproduktiven mittelständischen Betriebe zu finden sind (31%, 35%) als unter den Unternehmungen mit mittlerer (25%, 29%) und niedriger Produktivität (21%, 16%), während der Anteil der Unternehmungen, die eine Politik des breiten Sortiments verfolgen, unter den Betrieben mit niedriger Pro-

³⁵⁶ Tab. 159 (Tabellenband).

³⁵⁷ Zu einem anderen Ergebnis kommt *Intermarket* bei der Untersuchung mittelständischer Betriebe im Lande Nordrhein-Westfalen: „Die Betriebsgröße spielt eine recht untergeordnete Rolle für das vertretene Prinzip“, *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 140.

duktivität (63 %) weitaus größer ist als bei den Unternehmungen mit mittlerer (46 %) und hoher Produktivität (34 %) ³⁵⁸.

Aus der Sicht der Umsatzentwicklung erscheint das Prinzip des breiten Sortiments empfehlenswert, denn der Anteil der Betriebe, die diese Politik verfolgen, ist in der Gruppe der Unternehmungen mit hoher Umsatzsteigerung größer (54 %) als bei den Betrieben mit geringer Umsatzsteigerung (45 %) oder stagnierender bzw. rückläufiger Umsatzentwicklung (42 %). Analog dazu sind die ihr Sortiment beschränkenden Betriebe mehr unter den Unternehmungen mit stagnierender oder rückläufiger Umsatzentwicklung (34 %) zu finden als in der Gruppe der Betriebe, die eine geringe (24 %) oder hohe (21 %) Umsatzsteigerung verzeichnen konnten, während die Unternehmungen, die die Politik des gemäßigten Sortiments vertreten, ihren höchsten Anteil — 31 % gegenüber 24 % (stagnierender oder rückläufiger Umsatz) und 25 % (hohe Umsatzsteigerung) — in der Gruppe der Betriebe aufweisen, die eine geringe Umsatzsteigerung erzielen konnten ³⁵⁹.

Die Gewinnentwicklung, der dritte Maßstab, weist einen größeren Anteil von Betrieben mit Gewinnsteigerung bei den Unternehmen aus, die versuchen, beide Prinzipien in der Sortimentspolitik zu verwirklichen. Gleichzeitig zeigt sie bei den Betrieben, die das Prinzip des breiten Sortiments vertreten, einen recht hohen Anteil von Unternehmungen, die eine Stagnation des Gewinnes verzeichnen mußten ³⁶⁰. Dieses deutet darauf hin, daß bei einer Anzahl von Betrieben das breite Sortiment nicht die akquisitorische Wirkung ausübt, die man in der Regel von ihm erwartet, oder daß diese Unternehmen im Rahmen ihres Sortiments eine größere Zahl von Produkten anbieten, die nur wenig zur Gewinnerzielung der Unternehmung beitragen. Daß aber auch eine streng durchgeführte Sortimentsbeschränkung nicht in jedem Fall vom Markt in Form steigender Gewinne honoriert wird, zeigt sich daran, daß der Anteil von Betrieben mit rückläufiger Gewinnentwicklung bei den Unternehmungen, die eine Politik der Sortimentsbeschränkung verfolgen, wesentlich größer ist als bei solchen mittelständischen Betrieben, die bei der Festsetzung ihres Sortiments oder Produktionsprogrammes einer der beiden anderen Politiken den Vorzug gaben.

Die geringen Hinweise, die auf Grund der etwas besseren Gewinnentwicklung wie auch der höheren Produktivität und wenigstens geringfügigen Umsatzsteigerung für die Politik des gemäßigten Sortiments sprechen, reichen jedoch nicht aus, mittelständischen Betrieben eines der Prinzipien als sicheres Konzept der Sortimentspolitik zu empfehlen, wie es die mittelständisch ausgerichtete betriebswirtschaftliche Literatur vielfach tut. Die Prinzipien müssen somit unter den Aspekten des jeweiligen Einzelfalls gegeneinander abgewogen werden. Auch kann die Verfolgung eines der Prinzipien nicht eindeutig als Zeichen eines mehr oder

³⁵⁸ Tab. 160 (Anhang).

³⁵⁹ Tab. 161 (Anhang).

³⁶⁰ Tab. 162 (Anhang).

weniger großen Strebens nach rationaler Betriebsführung im Bereich der Sortimentspolitik kleiner und mittlerer Unternehmen gewertet werden.

Als weiteres Kriterium für das Streben nach rationaler Betriebsführung in der Sortimentspolitik gilt die Durchführung einer *Gewinnanalyse*, d. h. der Berechnung des Beitrages, den einzelne Artikel oder auch Artikelgruppen zur Erzielung des Gesamtgewinnes leisten ³⁶¹. Hierin offenbart sich zunächst einmal die Rechenhaftigkeit des gesamten Absatzbereiches sowie die Leistungsfähigkeit des betrieblichen Rechnungswesens, zum anderen aber auch die Bereitschaft des Betriebes, Veränderungen in der Wertschätzung des Marktes den einzelnen Produkten gegenüber zu registrieren und hieraus Konsequenzen für die langfristige Sortimentspolitik zu ziehen ³⁶².

Die überragende Bedeutung dieses Mittels rationaler Betriebsführung im Absatzbereich wurde auch von der Mehrzahl der untersuchten Unternehmungen erkannt ³⁶³: 55 % von ihnen geben an, seit 1962 schon einmal untersucht zu haben, welche Artikel des Sortiments bzw. Produktionsprogramms ihnen größere und

Tabelle: 163
Gewinnanalyse und Sortiment

	Eine Gewinnanalyse wurde . . .		ohne Bedeutung	Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt				
Industriebetriebe mit . . .						
1— 10 Beschäftigten	47 %	28 %	8 %	17 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	55 %	23 %	3 %	19 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	70 %	21 %	1 %	8 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .						
1— 5 Beschäftigten	39 %	44 %	—	17 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	62 %	23 %	1 %	14 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	55 %	27 %	3 %	15 %	100 %	491

³⁶¹ Derartige Rechnungen werden als Nachkalkulation sowohl in Form der Vollkostenrechnung als auch als Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung, Direct Costing) von der Betriebswirtschaftslehre zur Steuerung des Unternehmens empfohlen. Vgl. G. Wöhe, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin und Frankfurt 1967, S. 693 f.

³⁶² Vgl. o.V., Dornröschen im Markt — Batelle-Institut kritisiert die Absatzpolitik der deutschen Unternehmen, in: Die Zeit Nr. 45 vom 4. 11. 66, S. 45.

³⁶³ Die Unternehmer wurden gefragt: „Haben Sie seit 1962 einmal untersucht, welche Artikel Ihres Sortiments bzw. Ihres Produktionsprogramms Ihnen mehr oder weniger große Gewinne gebracht haben, oder ist eine solche Berechnung für Ihren Betrieb nicht notwendig?“

welche kleinere Gewinne eingebracht haben; nur 27 % hielten eine derartige Analyse für nicht notwendig (Tab. 163). Hier finden wir, ähnlich der Kontrolle des Lagerbestandes, wieder einen Bereich des betrieblichen Rationalisierungstrebens, der einen hohen Bekanntheitsgrad besitzt und von dessen Bedeutung für die Unternehmenspolitik der überwiegende Teil der mittelständischen Unternehmer Frankreichs anscheinend überzeugt ist. Jedoch: Konsequenzen aus dem Ergebnis dieser Rechnung hat nur ein bedeutend kleinerer Teil der Unternehmen gezogen ³⁶⁴;

Tabelle: 164

Sortimentspolitische Konsequenzen aus den Ergebnissen der Gewinnanalyse *

	Artikel mit geringem Gewinn wurden aus dem Sortiment herausgenommen	Eine Herausnahme ist nicht möglich	Keine Antwort/weiß nicht	Summe	Basis
Industriebetriebe mit ...					
11— 50 Beschäftigten	42 %	54 %	4 %	100 %	71
51—200 Beschäftigten	40 %	54 %	6 %	100 %	76
Handelsbetriebe mit ...					
6—200 Beschäftigten	38 %	48 %	14 %	100 %	53
Betriebe insgesamt	41 %	53 %	6 %	100 %	200

* Diese Frage wurde nur an mittlere und große mittelständische Unternehmen gestellt, die eine Gewinnanalyse durchgeführt hatten.

nur 41 % der mittleren und großen mittelständischen Unternehmen, die eine Gewinnanalyse durchgeführt hatten, haben daraufhin die Artikel, die ihnen nur geringe Gewinne einbrachten, aus ihrem Sortiment bzw. Produktionsprogramm herausgenommen. 53 % von ihnen hielten das nicht für möglich und gaben überwiegend als Grund für ihr Verhalten an: „Unsere Abnehmer würden das nicht verstehen“ oder „der Markt läßt das nicht zu“ (Tab. 164). Diesen Betrieben erscheint es somit untragbar zu sein, ihre Abnehmer im Interesse einer rationaleren Sortimentspolitik und damit auch einer rationelleren Produktion mit Teilen ihrer Beschaffungswünsche an andere Unternehmungen zu verweisen. Eine Verkleinerung der dadurch in vielen Unternehmungen bedingten „variété excessive des modèles“ ³⁶⁵ wird daher erst dann möglich sein, wenn die zwischenbetrieblichen Beziehungen in der gesamten französischen Wirtschaft von einer größeren Rationalität getragen

³⁶⁴ Die Unternehmer wurden gefragt: „Haben Sie solche Artikel, die nur geringe Gewinne brachten, aus Ihrem Sortiment bzw. Fertigungsprogramm herausgenommen, oder hielten Sie das für nicht möglich?“

³⁶⁵ *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La faiblesse...*, a.a.O.

werden und die Weiterempfehlung eines Kunden an ein anderes Unternehmen nicht mehr als „absatzpolitische Unhöflichkeit“, sondern als Ausdruck einer größeren, letztlich auch im Interesse der Abnehmer liegenden Rechenhaftigkeit in diesem Bereich angesehen wird. Eine solche gleichsam wirtschaftspädagogische Lösung des Problems empfiehlt auch Silbermann, indem er schreibt: „C'est le problème de l'éducation de la clientèle qui reste entièrement à résoudre en France“³⁶⁶. Es muß daher hervorgehoben werden, daß — wenigstens vorläufig noch — in vielen mittelständischen Unternehmen Frankreichs die Gewinnanalyse von Artikeln oder Artikelgruppen als „l'art pour l'art“ durchgeführt wird: Man rechnet, aber vermeidet es, aus der unterschiedlichen Gewinnhöhe als Indikator für die höhere oder geringere Wertschätzung des Marktes für das jeweilige Produkt Konsequenzen in der Betriebspolitik zu ziehen. Es offenbart sich hier noch eine gewisse Scheu vor einer wirklich rationalen Durchdringung des Absatzbereiches der Unternehmen³⁶⁷.

Betrachtet man die Ergebnisse innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklassen, so ist zu erkennen, daß mit steigender Betriebsgröße auch in größerem Umfange eine Gewinnanalyse vorgenommen wird: Während von den Kleinstbetrieben der Industrie 47 % diese Rechnung durchführen, sind es bei den mittleren 55 % und bei den großen mittelständischen Betrieben 70 %. Ähnlich liegen die Verhältnisse im Handel. Hier nehmen 39 % der kleinen Betriebe und 62 % der großen mittelständischen Unternehmen eine Analyse des Gewinns pro Artikel oder Artikelgruppe vor. Es zeigt sich auch in diesem Bereich wieder einmal, wie groß der Einfluß der Betriebsgröße auf die Rechenhaftigkeit der Unternehmungen ist. Ein wesentlicher Grund hierfür könnte darin gesehen werden, daß erst ab einer bestimmten Betriebsgröße überhaupt ein Rechnungswesen vorliegt, das in der Lage ist, Unterlagen für derartige Analysen bereitzustellen. Daß jedoch ein weitgehend einfaches Rechnungswesen, wie es in den Kleinstbetrieben vorherrscht, schon Möglichkeiten für eine Gewinnanalyse bietet, zeigt der relativ hohe Anteil der Kleinstbetriebe, die angeben, eine derartige Rechnung vorzunehmen.

Im Gegensatz zur Durchführung einer Gewinnanalyse verändert sich die Bereitschaft, Konsequenzen aus dieser Rechnung zu ziehen, nicht mit der Betriebsgröße: Von den mittleren Industrieunternehmen geben 42 % an, Artikel mit nur geringem Gewinn aus dem Sortiment herausgenommen zu haben; bei den großen mittelständischen Unternehmen der Industrie sind es 40 %, die die Ergebnisse dieser Rechnung ihrer Sortimentspolitik zugrunde legten. Ähnlich liegen die Verhältnisse auch bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben.

³⁶⁶ *Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), *La faiblesse . . .*, a.a.O.

³⁶⁷ Eine Ausnahme bieten in der Bewertung der geringeren Bereitschaft, Konsequenzen aus dieser Rechnung zu ziehen, nur wirkliche Komplementärartikel, auf die auch bei sehr geringem Gewinn oft nicht verzichtet werden kann, oder Artikel, die eine große akquisitorische Bedeutung für das Sortiment haben.

Von den einzelnen Wirtschaftszweigen erweisen sich die Konsumgüterindustrie (Gruppe III) und die Grundstoffindustrie (Gruppe I) als besonders rechenhaft, während der Bereich IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) auch hier, wie schon bei den anderen Kriterien rationaler Betriebsführung, hinter den anderen zurückliegt. Bei den Handelsbetrieben ist die Rechenhaftigkeit des Absatzes im Textilhandel (VI) am größten, während der Lebensmittelhandel (V) relativ selten diese Analyse vornimmt³⁶⁸. Die vielen Kümmerbetriebe gerade in diesem Sektor dürften wohl hierfür ausschlaggebend sein.

Ein ähnliches Bild der einzelnen Wirtschaftszweige bietet auch die Bereitschaft, Konsequenzen aus der Gewinnanalyse zu ziehen. Hier erweist sich die Konsumgüterindustrie (Bereich III) ebenfalls als Schrittmacher, denn 52 % der Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges geben an, Artikel mit geringem Gewinn aus ihrem Sortiment herausgenommen zu haben. Das Marketingdenken, d. h. die Steuerung des Betriebes vom Markt her, hat also in diesem Wirtschaftszweig bei den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs schon Eingang gefunden. Am wenigsten verbreitet ist dieses Denken im Bereich des Bau- und sonstigen verarbeitenden Gewerbes (Gruppe IV)³⁶⁹. Diesen Betrieben ist es jedoch oft auch aus beschäftigungspolitischen Gründen nicht möglich, Aufträge mit geringeren Gewinnen abzulehnen. Gänzlich unbeeinflusst vom Marketingdenken ist der Lebensmittelhandel, in dem keines der untersuchten Unternehmen bereit war, Konsequenzen aus der Gewinnanalyse zu ziehen — ein Ergebnis, das dadurch noch besondere Bedeutung erlangt, daß dieser Bereich nur bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben untersucht wurden, die wenig rechenhaften Kümmerbetriebe also von vornherein unberücksichtigt blieben.

Stellen wir wieder rechenhafte und weniger rechenhafte Betriebe der von ihnen erzielten Produktivität wie auch der Gewinnentwicklung gegenüber, so zeigt sich, daß die rechenhaften Betriebe weit mehr in der Klasse der Unternehmen zu finden sind, die eine größere Steigerung des Gewinnes erfahren haben und auch eine hohe Produktivität aufweisen, als unter den weniger produktiven oder gewinnträchtigen Betrieben. Während nur 56 % der Unternehmungen mit einer niedrigen Produktivität eine Gewinnanalyse durchführten, waren es immerhin 74 % bei den Betrieben mit mittlerer und 79 % bei denen mit hoher Produktivität. Unter den Betrieben, die einen starken Anstieg ihres Gewinnes verzeichnen konnten, gaben 80 % an, eine Gewinnanalyse durchzuführen, während bei den Unternehmungen mit geringem Anstieg des Gewinnes oder stagnierender bzw. rückläufiger Gewinnentwicklung nur 62 bis 67 % den Beitrag der einzelnen Artikel zum Gesamtgewinn untersuchten³⁷⁰.

³⁶⁸ Tab. 165 (Tabellenband).

³⁶⁹ Tab. 166 (Tabellenband).

³⁷⁰ Tab. 167 (Anhang) und Tab. 168 (Tabellenband).

3.1.5 Im Leitungs- und Verwaltungsbereich

Neben den einzelnen Gliedern des betrieblichen Umsatzprozesses bietet auch der Bereich der Leitungs- und Verwaltungsprozesse ein breites, oft wenig beachtetes Feld von Möglichkeiten für den Einsatz solcher Instrumente der Betriebsführung, die zur Erreichung einer hohen Produktivität beitragen sollen. Hier sei in erster Linie auf ein gut ausgebildetes Planungswesen, eine klare Abgrenzung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche wie auch eine strenge Rationalität im Investitionsverhalten hingewiesen. Auch eine gute, dem Betriebsumfang angepaßte maschinelle Ausrüstung der Verwaltung leistet einen Beitrag dazu, daß die betrieblichen Aufgaben der mittelständischen Unternehmung so kostengünstig wie möglich bewältigt werden können.

Selbstverständlich kann darüber hinaus noch eine Vielzahl von Instrumenten rationaler Betriebsführung im Leitungs- und Verwaltungsbereich angeführt werden; es sei hier vor allem das Rechnungswesen erwähnt, das als Entscheidungsgrundlage oder -hilfe von hervorragender Bedeutung für die Rationalität des Betriebsgebarens ist³⁷¹. Seine Funktionen wurden jedoch schon bei der Betrachtung des Produktivitätsstrebens im Bereich der übrigen Betriebsprozesse dargestellt, denn Rechenhaftigkeit in allen diesen Sektoren ist ohne ein funktionierendes, den Betriebserfordernissen angepaßtes Rechnungswesen nicht möglich. Die folgende Betrachtung eines auf die Erzielung einer hohen Produktivität gerichteten Verhaltens im Leitungs- und Verwaltungsbereich kann daher auf eine ausführliche Darstellung des Entwicklungsstandes des Rechnungswesens der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs verzichten und sich auf die Analyse der oben erwähnten übrigen Indikatoren rationaler Betriebsführung in diesem Bereich beschränken.

3.1.5.1 Planung

Das Planungswesen dient der rationalen Durchdringung der zukünftigen Entwicklung des Betriebes³⁷². Es gibt der Unternehmung die Möglichkeit, unter Berücksichtigung der erwarteten Datenkonstellation sämtliche Betriebsbereiche auf eine optimale Erfüllung des gewählten Unternehmenszieles auszurichten und damit eine „Verminderung der Koordinationsmängel, eine Senkung der aus Fehlentscheidungen resultierenden Kosten, eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit aller Unternehmensabteilungen wie auch eine Erhöhung der Erträge durch bessere Anpassung an die Marktbedürfnisse“³⁷³ zu erzielen.

³⁷¹ Vgl. G. Schreiterer, Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft, a.a.O., S. 136.

³⁷² Vgl. E. Gutenberg, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 47.

³⁷³ W. Hill, Unternehmungsplanung, Stuttgart 1966, S. 10.

Mit der wachsenden Größe und Undurchsichtigkeit der Märkte, den ständig steigenden Ausreifungszeiten betrieblicher Produktentwicklung und den selbst in Kleinbetrieben immer umfangreicheren Investitionen wird es auch für die mittelständische Unternehmung immer mehr erforderlich, das Fingerspitzengefühl in der Lenkung des Betriebes durch eine systematische Planung zu ersetzen³⁷⁴. Selbstverständlich muß bei der Bestimmung des Umfanges der Planung die Größe des Betriebes berücksichtigt werden, denn „sowohl eine Unterplanung als auch eine Überplanung vermindern den Planungseffekt“³⁷⁵. Es ist daher für die mittelständischen Betriebe in der Regel nicht erforderlich, ein so detailliertes, alle Betriebsbereiche umfassendes Planungswesen einzurichten, wie es für den stärker gegliederten Großbetrieb empfehlenswert ist. Jedoch sollten mittlere und größere mittelständische Unternehmungen unter dem Aspekt rationaler Betriebsführung wenigstens eine langfristige Rahmenplanung besitzen³⁷⁶, d. h. festgelegt haben, welche Investitionen oder einschneidenden organisatorischen Maßnahmen in den nächsten drei bis fünf Jahren in ihren Betrieben vorgenommen werden sollen. Darüber hinaus sollten sie im Interesse einer Kostenminimierung und eines reibungslosen Ablaufs des Betriebsprozesses im Bereich der kurzfristigen Planung über eine Finanzplanung, also die Gegenüberstellung ihrer zukünftigen Einnahme- und Ausgabeströme, verfügen³⁷⁷.

Die Bedeutung einer langfristigen Rahmenplanung für die heutige Betriebspolitik hat der Großteil der Leiter mittlerer und größerer mittelständischer Unternehmen Frankreichs erkannt³⁷⁸. 58 % von ihnen geben an, zum Erhebungszeitpunkt (Mai/Juni 1966) schon nähere Pläne für Investitionen und betriebliche Maßnahmen zu besitzen, die erst 1969 oder später durchgeführt werden sollen. Nur 29 % hielten derartige langfristige Pläne für nicht notwendig (Tab. 169). Auf diesem Sektor zeigen die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs damit eine recht hohe Rationalität in ihrer Betriebsführung im Gegensatz zu den deutschen Betrieben, von denen nur ein Drittel (einschließlich des großbetrieblichen Sektors) über eine langfristige Rahmenplanung verfügt³⁷⁹. Offen bleibt hier jedoch, ob in den französischen mittelständischen Unternehmen tatsächlich eine weitgehend detaillierte Planung für diesen Zeitraum besteht, oder ob die befragten Unternehmensleiter

³⁷⁴ Vgl. G. Schreiterer, Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft, a.a.O., S. 134.

³⁷⁵ E. Grochla, Artikel „Betriebliche Planung“, in: HdSW, Bd. 8, Göttingen 1964, S. 317.

³⁷⁶ Vgl. W. Hill, Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 75.

³⁷⁷ Vgl. C. Bourlet, Le Financement des Entreprises Familiales, in: C.E.P.I., Forces et faiblesses des Entreprises Familiales, Lille 1960, S. 110.

³⁷⁸ Die Unternehmensleiter der mittleren und großen mittelständischen Betriebe wurden gefragt: „Haben Sie schon nähere Pläne für betriebliche Investitionen und Maßnahmen, die erst 1969 oder später durchgeführt werden, oder sind solche langfristigen Pläne in Ihrer Branche nicht notwendig?“

³⁷⁹ Vgl. W. Strigel, Planstrategen als Spitzenreiter, in: Der Volkswirt, 20. Jg. 1966, Nr. 20, S. 811.

Tabelle: 169
Langfristige Planung*

	Eine langfristige Rahmenplanung . . .			Summe	Basis
	liegt vor	wird als nicht notwendig erachtet	Keine Antwort/ weiß nicht		
Industriebetriebe mit . . .					
11— 50 Beschäftigten	57 %	32 %	11 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	69 %	23 %	8 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .					
6—200 Beschäftigten	35 %	39 %	16 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	58 %	29 %	13 %	100 %	326

* Diese Frage wurde nur an mittlere und große mittelständische Unternehmen gestellt.

nicht in größerem Umfang als ihre deutschen Kollegen einfach vage Vorstellungen über die weitere Entwicklung als exaktes Planungswesen hingestellt haben.

Relativ gering ist der Unterschied in der Verbreitung langfristiger Rahmenpläne zwischen den beiden Betriebsgrößenklassen der Industrie: 57 % der mittleren Betriebe geben an, exakte Vorstellungen über die weitere Zukunft ihres Unternehmens zu besitzen, während es bei den großen Industriebetrieben 69 % sind. In weniger großem Umfange wird dagegen das langfristige Planungswesen von den Handelsbetrieben beachtet; 35 % von ihnen erstellen eine derartige Rahmenplanung, während 39 % diese für nicht notwendig hielten. Diese geringe Einschätzung der Bedeutung des langfristigen Planungswesens in den Handelsbetrieben wird im wesentlichen durch die Betriebe des Wirtschaftszweiges VI (Textilhandel, Warenhäuser) bestimmt; hier geben nur 29 % der untersuchten Unternehmungen an, über eine langfristige Rahmenplanung zu verfügen, während 42 % diese für nicht notwendig hielten³⁸⁰ — ein Ergebnis, das vor allem deshalb erstaunlich ist, weil dieser Bereich des Handels als relativ kapitalintensiv angesehen wird und mit der Kapitalintensität in der Regel auch die Notwendigkeit einer langfristigen Planung zunimmt³⁸¹.

In den einzelnen Wirtschaftszweigen der Industrie zeigt sich das von der Betrachtung anderer Kriterien rationaler Betriebsführung bereits bekannte Bild: Die langfristige Rahmenplanung ist in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) am stärksten verbreitet, während die

³⁸⁰ Tab. 170 (Tabellenband).

³⁸¹ Vgl. G. Schreiterer, Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft, a.a.O., S. 135.

Betriebe der Bereiche III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) in geringem Umfang derartige Pläne für erforderlich hielten. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen von Wirtschaftszweigen ist hier jedoch wesentlich geringer als bei anderen Kriterien betrieblichen Produktivitätsstrebens³⁸².

Das zweite, hier erhobene Instrument rationaler Betriebsführung im Bereich der Planung, die Finanzplanung, ist bei den mittleren und größeren mittelständischen Unternehmungen Frankreichs in ähnlichem Umfange verbreitet wie die langfristige Rahmenplanung³⁸³: 58 % der untersuchten Unternehmen gaben an, regelmäßig eine schriftliche Übersicht über die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben zu machen, nur 31 % hielten eine derartige Rechnung für überflüssig. Auch hier ist der Einfluß der Betriebsgröße geringer als zu erwarten gewesen wäre: Bei den mittleren Industriebetrieben sind es 54 %, die eine Finanzplanung vornehmen, und von den großen Industriebetrieben machen 67 % diese Gegenüberstellung ihrer zukünftigen Einnahmen und Ausgaben (Tab. 171). Zwischen den Wirtschafts-

Tabelle: 171
Finanzplanung*

	Das Unternehmen . . . hat einen Finanzplan	hat keinen Finanzplan	Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
Industriebetriebe mit . . .					
11— 50 Beschäftigten	54 %	35 %	11 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	67 %	30 %	3 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .					
6—200 Beschäftigten	48 %	29 %	23 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	58 %	31 %	11 %	100 %	326

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Betriebe.

zweigen I (Grundstoffindustrie), II (allgemeine mechanische Industrie) und III (Konsumgüterindustrie) sind nur unbedeutende Unterschiede festzustellen, allein das Bau- und sonstige verarbeitende Gewerbe (Wirtschaftszweig IV) führt seltener als die anderen Wirtschaftszweige der Industrie eine Finanzplanung durch³⁸⁴. Die großen Handelsbetriebe nutzen dieses Instrument betrieblichen Rationalisierungsstrebens seltener als die Industriebetriebe; nur 48 % von ihnen haben eine Finanzplanung, 29 % hielten sie für überflüssig. Erstaunlich rechenhaft gibt sich hier

³⁸² Tab. 170 (Tabellenband).

³⁸³ Die Frage lautete: „Machen Sie für Ihren Betrieb regelmäßig eine schriftliche Übersicht über die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben, oder ist das für Ihren Betrieb überflüssig?“

³⁸⁴ Tab. 172 (Tabellenband).

der Lebensmittelhandel (Wirtschaftszweig V), in dem mehr als in den anderen Handelsbereichen eine Finanzplanung vorgenommen wird.

Stellt man auch im Bereich des Planungswesens das Streben nach rationaler Betriebsführung der von den Unternehmungen erzielten Produktivität und ihrer Gewinnentwicklung gegenüber, so ist zu erkennen, daß sich hoch- wie niedrigproduktive Unternehmungen in der Aufstellung einer langfristigen Rahmenplanung nicht unterscheiden. 67 % der hochproduktiven Unternehmungen, 65 % der Betriebe mit mittlerer und gleichfalls 65 % der mit niedriger Produktivität geben an, in ihrem Planungswesen betriebliche Investitionen und Maßnahmen der kommenden drei Jahre erfaßt zu haben³⁸⁵.

Fast ebenso gering wie der Einfluß des langfristigen Planungswesens auf die Produktivität der mittelständischen Betriebe ist auch der Zusammenhang zwischen diesem Instrument rationaler Betriebsführung und dem einzelwirtschaftlichen Ergebnis, der Gewinnentwicklung. Zwar ist das langfristige Planungswesen unter den Betrieben mit stark gestiegenem Gewinn etwas stärker (71 %) verbreitet als bei den Unternehmungen, deren Gewinn nur wenig gestiegen (64 %), gleichgeblieben (66 %) oder gesunken (63 %) ist³⁸⁶, jedoch reichen die Unterschiede nicht aus, eine eindeutige Aussage über die Bedeutung der Aufstellung langfristiger Pläne für die Entwicklung des einzelwirtschaftlichen Ergebnisses der Klein- und Mittelbetriebe zu machen.

Auch die Finanzplanung, als Instrument rationaler Betriebsführung im Bereich der kurzfristigen Steuerung der Betriebsprozesse, übt — ebenso wie das langfristige Planungswesen — keinen erkennbaren Einfluß auf das Ergebnis der mittelständischen Unternehmungen aus. Während 69 % der hochproduktiven mittelständischen Betriebe Frankreichs über einen Finanzplan verfügen, sind es auch bei den Unternehmungen mit mittlerer und niedriger Produktivität immerhin noch 65 % und 63 %³⁸⁷. Ähnliche Relationen ergeben sich auch bei der Gegenüberstellung der Finanzplanung mit der Gewinnentwicklung der Unternehmungen: 69 % der Betriebe mit stark gestiegenem Gewinn stellen einen Finanzplan auf, ähnlich rational verhalten sich 64 % der Betriebe, deren Gewinn nur ein wenig gestiegen ist, und 75 % der Betriebe mit gleichgebliebenem sowie 48 % der Unternehmungen mit gesunkenem Gewinn³⁸⁸.

Zwei Erklärungen bieten sich für diese — gemessen an der Bedeutung, die die mikroökonomische Entscheidungstheorie dem betrieblichen Planungswesen zumißt³⁸⁹ — erstaunlich geringen Unterschiede an: Zum ersten ist es möglich, daß wenigstens im mittelständischen Bereich die Existenz oder Nichtexistenz einer

³⁸⁵ Tab. 173 (Anhang).

³⁸⁶ Tab. 174 (Tabellenband).

³⁸⁷ Tab. 175 (Anhang).

³⁸⁸ Tab. 176 (Tabellenband).

³⁸⁹ Vgl. E. Kosiol, Planung als Lenkungsinstrument der Unternehmensleitung, in: ZfB, 35. Jg. 1965, S. 401.

betrieblichen Planung von untergeordneter Bedeutung für die Produktivität und die Gewinnentwicklung der Unternehmungen ist. Zum zweiten erscheint es aber auch denkbar, daß ein Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen besteht, der aber dadurch verdeckt wird, daß viele Unternehmer mit Betrieben niedriger Produktivität in größerem Umfang als solche in Unternehmungen höherer Produktivität vage Vorstellungen, die sie über die weitere Entwicklung ihres Betriebes oder die zukünftigen Zahlungsströme hegen, als detaillierte Planung für diese Bereiche angegeben haben.

3.1.5.2 Organisation

Neben der Planung ist die Organisation das zweite Führungsinstrument, das der Unternehmensleitung für die Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung steht³⁹⁰. Durch sie wird „die gesamte Arbeit im Betrieb in sinnvolle Ordnung und Gliederung gebracht“³⁹¹. Der Organisationsbereich umfaßt also ein System von Regelungen und Vorschriften genereller Art, nach denen sich die betrieblichen Vorgänge vollziehen sollen.

Eine der zentralen Aufgaben der Organisation ist die allgemein verbindliche Festlegung der Kompetenzen, d. h. der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter im Betrieb. Ihren schriftlichen Niederschlag findet diese Abgrenzung der Kompetenzbereiche im Organisationsplan, der als vorzügliches Instrument der Unternehmensführung einen reibungslosen Arbeitsablauf zwischen den einzelnen Instanzen der Betriebshierarchie ermöglichen soll. Ein gut ausgebauter Organisationsplan kann damit auch ein bedeutendes Mittel zur Erzielung einer hohen Produktivität sein, denn „kaum etwas schadet der Produktivität mehr als eine unklare Aufgabenstellung, Überschneidung der Funktionen und sinnlose Doppelarbeit“³⁹².

Selbstverständlich ergibt sich die Notwendigkeit eines detaillierten Organisationsplanes erst ab einer bestimmten Betriebsgröße. Seine wirkliche Effizienz wird sich daher vor allem in den stark gegliederten Großbetrieben zeigen, in denen eine Koordination der betrieblichen Aufgaben ohne solche generellen Regelungen nicht mehr möglich ist. Aber auch schon der mittlere und größere mittelständische Betrieb sollte über einen wenigstens grob gegliederten Organisationsplan verfügen, damit vermieden wird, daß Aufgaben mehrfach oder gar nicht erfüllt werden, weil die Kompetenzen hierfür nicht geklärt sind³⁹³.

³⁹⁰ Vgl. E. Gutenberg, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 45.

³⁹¹ R. Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 477.

³⁹² J. M. Simpfendorfer, Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft* (ed.), *Führungskräfte heute und morgen*, Düsseldorf — Wien 1966, S. 149.

³⁹³ Vgl. E. H. Sieber, Führungsprobleme mittlerer Betriebe, a.a.O., S. 79.

Diese große Bedeutung einer genauen Fixierung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen wurde von den mittelständischen Unternehmern Frankreichs in großem Umfang erkannt³⁹⁴: 68 % von ihnen geben an, einen Organisationsplan zu besitzen; nur 20 % verfügen nicht über dieses Instrument der Unternehmensführung (Tab. 177). In diesem Bereich zeigen die französischen mittelständischen Unternehmungen damit ein weitaus größeres Streben nach rationaler Betriebsführung als vergleichbare deutsche Betriebe. Hier wurde bei 46 % der Unternehmungen festgestellt, daß kein Organisationsplan vorhanden war; die Unternehmensleitung konnte dem Interviewer nur ein mehr oder weniger grobes Bild der Gliederung des Betriebes zeichnen³⁹⁵.

Tabelle: 177
Organisationsplan *

	Das Unternehmen ... hat einen Organisa- tionsplan	hat keinen Organisa- tionsplan	Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
Industriebetriebe mit ...					
11— 50 Beschäftigten	61 %	28 %	11 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	83 %	9 %	8 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...					
6—200 Beschäftigten	51 %	30 %	19 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	68 %	20 %	12 %	100 %	326

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Betriebe.

Der oben erwähnte Einfluß der Betriebsgröße auf die Effizienz des Organisationsplanes wird durch die unterschiedliche Verbreitung dieses Instrumentes der Unternehmensführung in den einzelnen Betriebsgrößenklassen der Industrie sichtbar. 61 % der mittleren mittelständischen Unternehmen verfügen über einen Organisationsplan, während es bei den großen mittelständischen Betrieben 83 % sind; nur in 9 % der Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse sind Aufgaben- und Verantwortungsbereiche nicht eindeutig festgelegt. Der Organisationsplan hat damit von allen Instrumenten rationaler Betriebsführung die größte Verbreitung in dieser Betriebsgrößenklasse gefunden. Bei den einzelnen Wirtschaftszweigen der Industrie ist eine fallende Tendenz des Anteiles der Betriebe, die einen Organisationsplan aufstellen, vom Wirtschaftszweig I (Grundstoffindustrie etc.) zum Wirtschafts-

³⁹⁴ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Besitzen Sie einen Organisationsplan (Plan für die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen) für Ihr Unternehmen?“

³⁹⁵ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 68.

zweig IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) festzustellen³⁹⁶; das zeigt, daß auch dieses Instrument rationaler Betriebsführung in den typisch mittelständisch strukturierten Wirtschaftszweigen weniger verbreitet ist als in den Wirtschaftszweigen, in denen der Großbetrieb dominiert.

In weitaus geringerem Umfang als die Industriebetriebe besitzen die mittelständischen Handelsunternehmen einen Organisationsplan: Nur 51 % der größeren Betriebe verfügen hier über eine klare Abgrenzung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen. Wesentlichen Einfluß auf diese geringe Verbreitung des Organisationsplanes im Bereich des Handels hat vor allem der Lebensmittelhandel, in dem nur 29 % der Betriebe einen derartigen Plan besitzen. Hier zeigt sich wieder die typische Rückständigkeit dieser Branche, wie sie schon bei anderen Instrumenten rationaler Betriebsführung dargestellt wurde. Relativ weit verbreitet ist dagegen der Organisationsplan im Textilhandel und bei den Warenhäusern (Wirtschaftszweig VI). Die im Gegensatz zum Lebensmittelhandel oft weit gefächerte Abteilungsbildung in diesen Branchen und der dadurch bedingte größere Zwang zur exakten Festlegung der Kompetenzen dürfte eine Erklärung hierfür sein.

Wie groß die Bedeutung einer klaren Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen für einen reibungslosen Betriebsablauf und damit für eine kostenoptimale Leistungserstellung ist, läßt die Gegenüberstellung der Verbreitung des Organisationsplanes mit der von den mittelständischen Unternehmen erzielten Produktivität erkennen. Unternehmungen mit hoher (80 %) und mittlerer (77 %) Produktivität verfügen in weitaus größerem Umfang über einen Organisationsplan als Betriebe, die nur eine niedrige Produktivität aufweisen können (60 %)³⁹⁷. Im Gegensatz zum Planungswesen ist also in diesem Bereich der Leitungs- und Verwaltungsprozesse ein größerer Zusammenhang zwischen der Anwendung eines Instrumentes rationaler Betriebsführung, wie es die Betriebswirtschaftslehre empfiehlt, und dem wachstumspolitisch relevanten Ergebnis der Unternehmungen festzustellen.

3.1.5.3 Investitionsverhalten

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Erreichung einer hohen Produktivität durch rationale Betriebsführung im Bereich der Leitungs- und Verwaltungsprozesse sind die Investitionsentscheidungen der Unternehmensleitung. Bei der oft langen Nutzungsdauer vieler Güter des Anlagevermögens und mit der — auch im mittelständischen Bereich — steigenden Kapitalintensität der modernen Unternehmung

³⁹⁶ Tab. 178 (Tabellenband).

³⁹⁷ Tab. 179 (Anhang).

„gewinnt die rationale Kapitalverwendung und damit auch eine diese vorbereitende Untersuchung ständig an Bedeutung“³⁹⁸.

Die Investitionsrechnung hat zum Ziel, die Unternehmensleitung soweit wie möglich vor einer Fehlinvestition zu schützen, d. h. den Kauf oder die Erstellung einer Anlage oder eines Betriebsteiles zu verhindern, die wahrscheinlich nicht die erwartete Verzinsung des investierten Kapitals erwirtschaften wird. Darüber hinaus soll sie eine rationale Entscheidung darüber ermöglichen, welche von den verschiedenen zur Wahl stehenden technischen Anlagen oder Produktionsverfahren als die vorteilhafteste anzusehen ist³⁹⁹. Eine an der höchsten Leistungsfähigkeit ihres Betriebes interessierte Unternehmensleitung wird daher vor Durchführung der Investition die erwarteten Aufwendungen und Erträge bzw. Leistungen und Kosten gegenüberstellen, während Unternehmer, die weniger auf eine hohe Produktivität des Betriebsprozesses sehen, eine derartige Rechnung in der Regel nicht vornehmen werden. Es wird daher als ein weiterer, wichtiger Indikator für das Streben nach hoher Produktivität angesehen, ob die Unternehmensleitung sich in ihrem Investitionsverhalten nach streng rationalen Kriterien ausrichtet oder ob mehr irrationale Momente hierbei den Ausschlag geben.

Wodurch wird das Investitionsverhalten mittelständischer Unternehmer in Frankreich bestimmt⁴⁰⁰? Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmensleitungen, 61 0/0, gibt an, eine Investitionsrechnung vorzunehmen, d. h. sich beim Kauf von Anlagen oder der Erstellung von größeren Betriebsteilen von streng rationalen Kriterien leiten zu lassen. Nur 20 0/0 der Unternehmensleiter glauben, daß eine moderne Anlage auf jeden Fall Vorteile bringt und meinen so, auf eine Gegenüberstellung von Nutzen und Leistungen verzichten zu können. Eine kleine Minderheit von 8 0/0 erklärt, manchmal eine Investitionsrechnung vorzunehmen, in anderen Fällen aber hierauf zu verzichten (Tab. 180). Das Investitionsverhalten der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs ist damit in erstaunlich großem Umfange von einer hohen Rationalität gekennzeichnet⁴⁰¹.

³⁹⁸ H. Schwarz, *Optimale Investitionsentscheidungen*, München 1967, S. 9.

³⁹⁹ Vgl. G. Wöhe, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, a.a.O., S. 365.

⁴⁰⁰ Bei der Erhebung wurde nicht zwischen den verschiedenen Verfahren der Investitionsrechnung unterschieden; die Unternehmensleiter wurden ausschließlich gefragt, ob in ihrem Betrieb überhaupt eine Investitionsrechnung durchgeführt wird. Die Frage hierzu lautete: „Angenommen, Sie wollen eine neue Maschine oder sonstige Betriebs-einrichtung kaufen. Stellen Sie dann vorher Nutzen und Kosten genau gegenüber, oder meinen Sie, eine moderne Anlage bringe in jedem Fall Vorteile, so daß eine genaue Berechnung nicht notwendig ist?“

⁴⁰¹ Ähnliche Verhältnisse konnten in der finnischen Industrie nachgewiesen werden. Vgl. J. Honko, *Investitionsentscheidungen und ihre Verbindung mit dem Planungs- und Kontrollprozeß — Eine empirische Untersuchung finnischer Unternehmungen*, in: ZfB, 37. Jahrg. (1967), S. 429.

Tabelle: 180

Investitionsrechnung

	Das Unternehmen stellt . . .			Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
	Investi- tions- rechnun- gen auf	keine Investi- tions- rechnun- gen auf	manch- mal Investi- tions- rechnun- gen auf			
Industriebetriebe mit . . .						
1— 10 Beschäftigten	56 %	25 %	4 %	15 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	60 %	26 %	7 %	7 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	77 %	13 %	8 %	2 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .						
1— 5 Beschäftigten	53 %	17 %	12 %	18 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	54 %	21 %	10 %	15 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	61 %	20 %	8 %	11 %	100 %	491

Die Betriebsgröße übt nur im Bereich der Industrie einen Einfluß auf die Rationalität des Investitionsverhaltens aus⁴⁰²; während 56 % der Kleinstbetriebe der mittelständischen Industrie eine Investitionsrechnung durchführen, sind es bei den mittleren 60 % und bei den großen mittelständischen Unternehmungen 77 %, die die zukünftigen Aufwendungen und Erträge einer Anlage gegenüberstellen. Im Bereich des Handels ist dagegen die Rechenhaftigkeit im Investitionsverhalten geringer als in der Industrie und bei kleinen wie auch großen mittelständischen Betrieben gleich hoch; 53 % bzw. 54 % dieser Betriebe stellen eine Investitionsrechnung auf.

Die Gegenüberstellung der einzelnen Wirtschaftszweige zeigt, daß Investitionsrechnungen vor allem von den mittelständischen Unternehmungen der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) vorgenommen werden; 77 % bzw. 66 % der Betriebe geben hier an, die zukünftigen Aufwendungen und Erträge bei ihren Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen. Die gegenüber anderen Branchen relativ hohe Kapitalintensität dieser Betriebe und — damit verbunden — der größere Zwang zu einer rationalen Investitionspolitik könnte als Grund hierfür angesehen werden. Relativ wenig rechenhaft ist dagegen der Wirtschaftszweig III (Konsumgüterindustrie), in dem nur 54 % der Betriebe eine Investitionsrechnung durchführen. Eine Erklärung hierfür bietet die große Zahl der Kümmerbetriebe in dieser Branche, die sich auch bei den übrigen Kriterien rationaler Betriebsführung nur selten als rechenhaft erweisen. Hinzu kommt, daß

⁴⁰² Auf die Bedeutung der Betriebsgröße für die Rationalität des Investitionsverhaltens weist auch Honko ist. Vgl. J. Honko, ebenda.

die weitgehend handwerkliche Struktur vieler dieser Betriebe und die damit verbundene geringere Kapitalintensität eine Investitionsrechnung auch nicht so dringend erscheinen lassen, wie sie es bei höher mechanisierten mittelständischen Betrieben sein dürfte.

Im Bereich des Handels stellen die Betriebe der Wirtschaftszweige V (Lebensmittelhandel) und VII (produktionsverbindender Handel) in ähnlich großem Umfang eine Investitionsrechnung auf wie die Betriebe des Wirtschaftszweiges III (Konsumgüterindustrie) der Industrie, zu 52 % und 58 %. Als erstaunlich wenig rechenhaft erweist sich dagegen der relativ kapitalintensive Wirtschaftszweig VI (Textilhandel, Warenhäuser); hier geben nur 44 % der Betriebe an, eine Investitionsrechnung vorzunehmen⁴⁰³.

Im Gegensatz zu anderen Kriterien rationaler Betriebsführung ist ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Durchführung einer Investitionsrechnung oder der alleinigen Ausrichtung der Investitionsentscheidung an weniger rationalen Kriterien und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität nicht festzustellen. Eine Investitionsrechnung wird in erster Linie von Betrieben niedriger (74 %) und hoher Produktivität (70 %) aufgestellt, während von den Unternehmungen, die eine mittlere Produktivität aufweisen, nur 64 % zukünftige Aufwendungen und Erträge bei ihren Investitionsentscheidungen gegenüberstellen⁴⁰⁴. Falls nicht von den Unternehmensleitungen der niedrig produktiven Betriebe mehr als von den anderen Unternehmungen auch vage Überlegungen über die Rentabilität einer Investition als exakte Investitionsrechnung ausgegeben wurde, ergibt sich der Schluß, daß eine strenge Rationalität im Investitionsverhalten wenigstens im mittelständischen Bereich Frankreichs nicht wesentlich zur Erreichung einer hohen Produktivität beiträgt.

3.1.5.4 Ausstattung der Verwaltung

Ein weiteres Kriterium rationaler Betriebsführung im Bereich der Leitungs- und Verwaltungsprozesse ist die Ausstattung der Verwaltung mit maschinellen und organisatorischen Hilfsmitteln. Art und Umfang dieser Ausstattung lassen erkennen, inwieweit die Unternehmensleitung bestrebt ist, auch hier die Produktivität zu erhöhen, d. h. die Leistungen des Verwaltungsbereiches kostengünstiger zu erstellen und gleichzeitig die Unterlagen für die Leitung des Betriebes schneller als bei manueller Verarbeitung bereitzustellen. Es wird zwar oft erwähnt, daß es sich bei der Ausstattung der Verwaltung mit technischen und organisatorischen Hilfsmitteln, gemessen an den übrigen Kriterien, mehr um ein Randgebiet betrieblichen Produk-

⁴⁰³ Tab. 181 (Tabellenband).

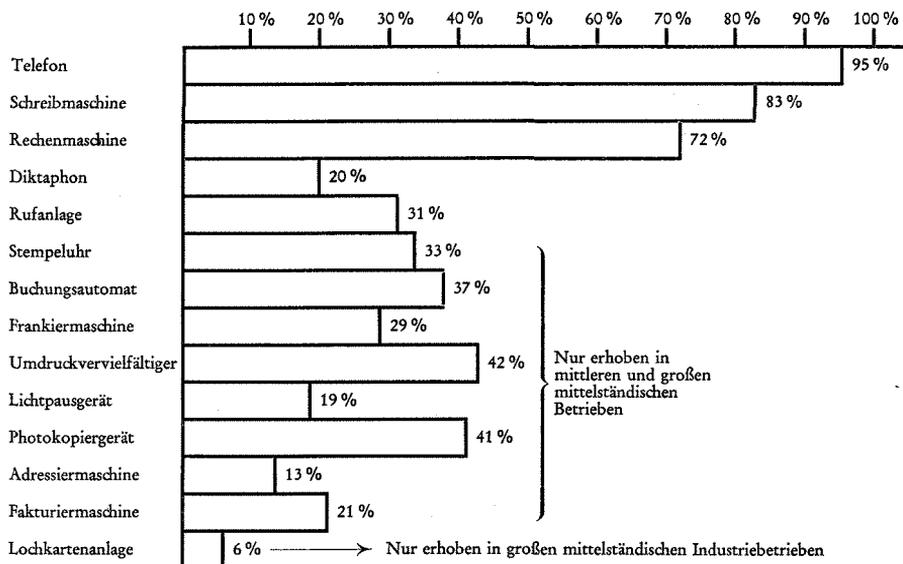
⁴⁰⁴ Tab. 182 (Anhang).

tivitätsstrebens handelt⁴⁰⁵, zumal Art und Umfang der Ausstattung sehr stark von Branche und Betriebsgröße determiniert werden, eine genaue Analyse zeigt jedoch, daß wenigstens die globale Ausstattungsquote in einem relativ engen Zusammenhang mit der von den Unternehmern erzielten Produktivität steht⁴⁰⁶.

Die Minimalausstattung der Verwaltung, Telefon und Schreibmaschine, ist in fast allen Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs zu finden⁴⁰⁷. 95 % von ihnen verfügen über ein Telefon, und 83 % besitzen eine Schreibmaschine. Eine Ausnahme bilden hier lediglich die Kleinstbetriebe des Handels, von denen nur 81 % ein Telefon und 45 % eine Schreibmaschine als Grundausrüstung ihres Verwaltungsbereichs vorweisen können⁴⁰⁷. Bei diesen Betrieben handelt es sich in erster Linie um Unternehmungen des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel), in dem 27 % der Betriebe nicht über ein Telefon und sogar 66 % nicht über eine Schreibmaschine verfügen⁴⁰⁸.

Ein weiterer Einrichtungsgegenstand der Büroorganisation, die Rechenmaschine, ist ebenfalls noch relativ häufig, in 72 % der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs,

Schaubild 17: Maschinelle Ausstattung der Verwaltung in mittelständischen Unternehmen.



⁴⁰⁵ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen..., a.a.O., S. 177.

⁴⁰⁶ Vgl. *M. Dierkes*, Produktivität und Expansion — ein Beitrag zur empirischen Theorie des Wirtschaftswachstums, a.a.O.

⁴⁰⁷ Tab. 183 und 184 (Tabellenband); vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen auch Schaubild 17.

⁴⁰⁸ Tab. 185 und 186 (Tabellenband).

zu finden⁴⁰⁹. Im Vergleich zu der Ausstattung nordrhein-westfälischer mittelständischer Betriebe scheint es zunächst, daß die französischen Unternehmen mit diesem Organisationsmittel schlechter ausgestattet sind als die deutschen Betriebe, von denen 87 % eine Rechenmaschine besitzen⁴¹⁰. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß die deutsche Untersuchung sich ausschließlich auf die auch in Frankreich besser ausgestatteten Industriebetriebe beschränkt und daß darüber hinaus die Klein- und Kleinstbetriebe nicht erfaßt wurden. Vergleicht man daher allein die Ergebnisse der mittleren und großen Industriebetriebe Frankreichs mit der Ausstattung deutscher Betriebe, so ergibt sich, daß die französischen Unternehmungen sogar in größerem Umfang (mittlere Betriebe: 87 %, größere mittelständische Unternehmungen: 95 %) mit Rechenmaschinen ausgestattet sind als die mittelständischen Unternehmen Nordrhein-Westfalens.

Neben den relativ großen Differenzen zwischen den Wirtschaftsbereichen Industrie und Handel sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen nur gering; allein der Lebensmittelhandel bildet hier eine Ausnahme: Nur 41 % dieser Betriebe besitzen eine Rechenmaschine⁴¹¹.

Weniger verbreitet als Telefon, Schreib- und Rechenmaschine ist dagegen das Diktaphon. Nicht mehr als 20 % der französischen mittelständischen Betriebe verfügen über ein solches Gerät. In erster Linie handelt es sich hierbei um die großen mittelständischen Unternehmungen der Industrie, von denen 43 % ein Diktaphon besitzen, während bei den mittleren Industriebetrieben und den großen mittelständischen Handelsunternehmen nur 23 % bzw. 22 % hiermit arbeiten. Überhaupt nicht vorhanden ist ein Diktaphon in den Kleinstbetrieben der Industrie und des Handels, in denen ja auch nur selten eine Schreibkraft zu finden ist, deren Arbeit durch diesen Einrichtungsgegenstand effizienter gestaltet werden könnte⁴¹². Wie schon bei den bisher behandelten Einrichtungsgegenständen der Verwaltung ist auch hier der Wirtschaftszweig V (Lebensmittelhandel), in dem nur 4 % der Betriebe ein Diktaphon besitzen, wieder am schlechtesten ausgestattet; hinzu kommt jedoch auch der Wirtschaftszweig VI (Textilhandel, Warenhäuser), in dem ebenfalls nur 9 % der Betriebe über dieses Gerät verfügen⁴¹³. Auf Grund des höheren Anteils der großen Betriebsgrößenklassen mittelständischer Unternehmen besitzen die deutschen mittelständischen Betriebe weitaus öfter — zu 47 % — Diktiergeräte als die französischen mittelständischen Unternehmen⁴¹⁴.

Betrachtet man bei einem weiteren Einrichtungsgegenstand der Verwaltung, dem Buchungsautomaten, nur die mittleren und großen Betriebsgrößenklassen der In-

⁴⁰⁹ Tab. 187 (Tabellenband).

⁴¹⁰ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen..., a.a.O., S. 177.

⁴¹¹ Tab. 188 (Tabellenband).

⁴¹² Tab. 189 (Tabellenband).

⁴¹³ Tab. 190 (Tabellenband).

⁴¹⁴ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen..., a.a.O., S. 177.

dustrie und die großen mittelständischen Handelsbetriebe, so zeigt sich, daß die französischen Unternehmen hiermit ebenfalls schlechter ausgestattet sind als die mittelständischen Betriebe Nordrhein-Westfalens: Nur 37 % der französischen Klein- und Mittelbetriebe geben an, einen Buchungsautomaten zu besitzen, während 49 % der mittelständischen Betriebe Nordrhein-Westfalens hierüber verfügen⁴¹⁵. Auch bei diesem Einrichtungsgegenstand sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen recht groß. Die Handelsbetriebe, vor allem im Lebensmittelhandel (Bereich V), besitzen weit seltener einen Buchungsautomaten als die mittelständischen Unternehmen der einzelnen Wirtschaftszweige der Industrie. Darüber hinaus bestehen aber auch innerhalb der Industrie noch große Unterschiede zwischen den mittleren und großen Betrieben. Während in der mittleren Betriebsgrößenklasse nur 20 % der Betriebe mit einem Buchungsautomaten ausgerüstet sind, sind es immerhin 60 % der großen mittelständischen Industrieunternehmen, die dieses Gerät besitzen. Die kleineren Betriebe arbeiten also in größerem Umfang noch mit manueller Buchführung, was ja bei ihrem Betriebsumfang in der Regel auch vorteilhafter sein dürfte⁴¹⁶.

Relativ weit verbreitet ist als innerbetriebliches Kommunikationsmittel die Rufanlage. 31 % aller französischen Betriebe verfügen über ein solches Gerät. In erster Linie handelt es sich hierbei um die mittleren (38 %) und großen (59 %) mittelständischen Unternehmungen der Industrie wie auch die großen mittelständischen Handelsbetriebe (39 %), während die Kleinstbetriebe der Industrie und des Handels nur selten — 9 % und 4 % — eine Rufanlage besitzen. Besonders gut sind die Betriebe der Wirtschaftszweiggruppe II (eisenverarbeitende und mechanische Industrie) mit diesem innerbetrieblichen Kommunikationsmittel ausgerüstet. 49 % der Unternehmungen verfügen hier über eine Rufanlage. Auch bei diesem Gerät ist der Lebensmittelhandel (Wirtschaftszweig V), in dem nur 10 % der Betriebe eine Rufanlage besitzen, der am schlechtesten ausgestattete Wirtschaftszweig⁴¹⁷.

Ein Einrichtungsgegenstand, der die Kontrolle der Arbeitszeit und die Lohnabrechnung in größeren Betrieben erleichtert, ist die Stempeluhr. 33 % der mittleren und großen mittelständischen Betriebe Frankreichs geben an, hierüber zu verfügen. Handelsbetriebe machen nur selten von diesem Kontrollinstrument Gebrauch: nicht mehr als 12 % der großen mittelständischen Handelsbetriebe besitzen eine Stempeluhr. — Im Bereich der Industrie differenziert auch hier die Betriebsgröße sehr stark. Während nur 20 % der mittleren Betriebe eine Stempeluhr vorweisen können, sind es 55 % der größeren Unternehmungen. Diese Tendenz ist weitgehend verständlich, da mit wachsender Beschäftigtenzahl die Notwendigkeit und damit auch die Effizienz dieses Kontrollinstrumentes steigt. Recht gut ausgestattet ist auch hier wieder die Wirtschaftsgruppe II (allgemeine mechanische

⁴¹⁵ Vgl. *Intermarket* ebenda und Tab. 191 (Tabellenband).

⁴¹⁶ Tab. 191 und 192 (Tabellenband).

⁴¹⁷ Tab. 193 und 194 (Tabellenband).

Industrie), in der 60 % der Betriebe eine Stempeluhr besitzen. Am wenigsten verfügen im Bereich der Industrie die Betriebe der Wirtschaftsgruppe IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) über diesen Einrichtungsgegenstand, in erster Linie bedingt durch die Großzahl der Baubetriebe unter ihnen, für die sich bei den oft wechselnden Arbeitsplätzen die Installation eines solchen Kontrollinstrumentes nicht lohnt. Das „Schlußlicht“ bildet auch hier wieder der Lebensmittelhandel (Wirtschaftszweig V), in dem nur 6 % der Betriebe eine Stempeluhr besitzen ⁴¹⁸.

Von den größeren und mehr spezialisierten Einrichtungsgegenständen der Verwaltung sind Umdruck-Vervielfältiger und Fotokopiergerät noch relativ häufig unter den mittleren und großen mittelständischen Betrieben Frankreichs zu finden. 41 % dieser Betriebe verfügen über einen Umdruck-Vervielfältiger, und ebenfalls 41 % von ihnen besitzen ein Fotokopiergerät ⁴¹⁹. Vergleicht man diese Zahlen wieder mit den Ergebnissen der mittelständischen Unternehmungen Nordrhein-Westfalens ⁴²⁰, so ergeben sich hier keine großen Unterschiede. Umdruck-Vervielfältiger sind in den deutschen Betrieben ein wenig mehr vertreten (46 %), dagegen besitzen weitaus mehr Unternehmen des französischen Mittelstandes ein Fotokopiergerät.

Größere Unterschiede zeigen sich nur bei Lichtpausgeräten und Adressiermaschinen. Hierüber verfügen von den französischen Unternehmungen nur 19 % bzw. 13 %, während 23 % bzw. 24 % der mittelständischen Betriebe Nordrhein-Westfalens einen derartigen Einrichtungsgegenstand besitzen ⁴²¹.

Wie bei anderen Geräten ergeben sich hier auch recht große Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Großbetriebe des mittelständischen Bereichs verfügen über alle vier Geräte in weitaus größerem Umfang als mittlere Betriebe. Der Unterschied zwischen den Industrie- und Handelsbetrieben ist ebenfalls recht groß; in der Regel sind auch diese Instrumente rationaler Betriebsführung im Bereich der Verwaltung in den mittelständischen Industriebetrieben stärker verbreitet als bei den Handelsunternehmungen ⁴²².

In etwas größerem Umfang als über Lichtpaus- und Adressiermaschinen verfügen die französischen Unternehmen über Frankier- und Fakturiermaschinen: 29 % der Unternehmen geben an, eine Frankiermaschine zu besitzen, und 21 % von ihnen haben eine Fakturiermaschine. Ähnliches ergab auch die Untersuchung mittelständischer Betriebe in Nordrhein-Westfalen, bei denen 22 % über eine Fakturiermaschine verfügen ⁴²³.

Die Lochkartenanlage, als größte und teuerste maschinelle Einrichtung der Verwaltung, ist unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs noch relativ wenig

⁴¹⁸ Tab. 195 und 196 (Tabellenband).

⁴¹⁹ Tab. 197 und 198 (Tabellenband).

⁴²⁰ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 177.

⁴²¹ Vgl. *Intermarket*, ebenda.

⁴²² Tab. 204—207 (Tabellenband).

⁴²³ Vgl. *Intermarket*, ebenda, und Tab. 201 und 202 (Tabellenband).

verbreitet. Nur 6 % der großen mittelständischen Betriebe verfügen hierüber ⁴²⁴. Ähnlich liegen die Verhältnisse aber auch bei den mittelständischen Betrieben Nordrhein-Westfalens, von denen ebenfalls nur 6 % eine Lochkartenanlage besitzen. Auf Grund der kleinen Besetzungszahlen können hier Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen nicht festgestellt werden ⁴²⁵.

Faßt man diese Einzelergebnisse zusammen, so ergibt sich, daß die französischen mittelständischen Betriebe durchschnittlich 4,5 der angeführten maschinellen und organisatorischen Hilfsmittel im Verwaltungsbereich besitzen und damit ähnlich gut wie die mittelständischen Unternehmungen Nordrhein-Westfalens ausgestattet sind, die durchschnittlich 4,16 dieser Geräte pro Betrieb auswiesen. Wie bei den deutschen Betrieben ist auch bei den mittelständischen Unternehmen Frankreichs ein starker Anstieg in der Höhe der durchschnittlichen Ausstattung mit der Betriebsgrößenklasse festzustellen. Kleinstbetriebe der Industrie haben durchschnittlich 2,9 Geräte pro Betrieb, mittlere Unternehmungen 4,9 und große mittelständische Betriebe 7,8. Im Handel sind bei den kleinen Betrieben durchschnittlich 1,7 und bei den größeren 4,4 Geräte pro Betrieb vorhanden. Die stärkere Notwendigkeit für die größeren Betriebe, sich solcher organisatorischer Hilfsmittel zu bedienen, findet hierin ihren Niederschlag.

Rechnet man diese Ergebnisse auf eine Bestandsziffer um, so ergibt sich eine Ausstattungsquote ⁴²⁶ der Verwaltung von

- 58 % bei den Kleinstbetrieben der Industrie
- 38 % bei den mittleren mittelständischen Unternehmungen der Industrie
- 56 % bei den großen mittelständischen Betrieben der Industrie
- 34 % bei den kleinen mittelständischen Handelsbetrieben
- 37 % bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben
- 45 % im gesamten mittelständischen Bereich.

Es zeigt sich hier, daß die Kleinbetriebe der Industrie wie auch die großen mittelständischen Industriebetriebe, gemessen an den vorgegebenen Anforderungen, am besten mit technischen und organisatorischen Hilfsmitteln in der Verwaltung ausgestattet sind, während die mittleren Industriebetriebe wie auch die kleinen und großen mittelständischen Handelsbetriebe eine weitaus geringere Ausstattungsquote erreichen.

⁴²⁴ Tab. 203 (Tabellenband).

⁴²⁵ Tab. 210 (Tabellenband).

⁴²⁶ Tab. 211 (Tabellenband); die Ausstattungsquote errechnet sich nach folgender

$$\text{Ausstattungsquote} = 100 \cdot \frac{\text{durchschnittlich vorhandene Zahl von Einrichtungsgegenständen}}{\text{für die einzelnen Betriebsgrößenklassen vorgegebene Zahl von Einrichtungsgegenständen.}}$$

Bei sektoraler Betrachtung ergeben sich signifikante Unterschiede nur zwischen den großen Wirtschaftsbereichen Industrie und Handel, während die übrigen Durchschnittswerte der Verwaltungsausstattung in den einzelnen Wirtschaftszweigen nur im Rahmen der Zufallsgrenzen voneinander abweichen ⁴²⁷.

Berücksichtigt man bei der Betrachtung der Verbreitung dieser maschinellen und organisatorischen Hilfsmittel der Verwaltung wiederum die tatsächliche Produktivität der Unternehmungen, so ergeben sich Gruppen von Einrichtungsgegenständen, die weit mehr in hoch produktiven Unternehmungen als in solchen mittlerer oder niedriger Produktivität zur Anwendung kommen, während andere sich gleichmäßig über die einzelnen Klassen unterschiedlicher Produktivität verteilen bzw. bei hoch und niedrig produktiven Unternehmungen in größerem Umfang vorhanden sind als bei Betrieben mit mittlerer Produktivität:

Annähernd gleichmäßig bei hoch, mittel und niedrig produktiven Betrieben ist nur das Telefon verbreitet. Von hoch produktiven Unternehmungen werden dagegen in größerem Umfang als von Betrieben mittlerer und niedriger Produktivität Schreibmaschine, Rechenmaschine, Diktaphon, Rufanlage, Stempeluhr, Frankiermaschine, Umdruck-Vervielfältiger, Adressiermaschine, Lichtpausgerät und Fotokopiergerät eingesetzt. Eine erstaunliche Tendenz zeigt sich bei Buchungssautomat und Fakturiermaschine. Hier sind es die Unternehmen mit hoher Produktivität und diejenigen mit niedriger Produktivität, die in größerem Umfang über diese Einrichtungsgegenstände verfügen. Während zu vermuten ist, daß die hoch produktiven Unternehmen mit Hilfe dieser Einrichtungsgegenstände und vieler anderer Ansatzpunkte rationaler Betriebsführung ihr gutes Betriebsergebnis erzielt haben, handelt es sich bei den Unternehmen mit geringer Produktivität wahrscheinlich um typische Fälle überorganisierter Betriebe ⁴²⁸.

Eine Ausnahmestellung im Hinblick auf die tatsächliche Höhe der Produktivität nimmt die Lochkartenanlage ein, die bei Unternehmen niedriger Produktivität in weitaus größerem Umfang verbreitet ist als bei Betrieben hoher Produktivität ⁴²⁹. Auch hier scheint es sich noch um den Fall der überorganisierten Unternehmung zu handeln, bei dem mittelständische Unternehmen sich eines organisatorischen Hilfsmittels bedienen, das seinen wirklichen Rationalisierungseffekt vermutlich erst nach einer weiteren Vergrößerung des Betriebes zeigen wird.

3.1.6 Im Personal- und Sozialwesen

Neben dem Streben nach rationaler Betriebsführung in den einzelnen Bereichen des Umsatzprozesses und der Verwaltung des Unternehmens gehört „auch derjenige Bereich, der auf die Steigerung der menschlichen Leistungsfähigkeit ab-

⁴²⁷ Tab. 212 (Tabellenband).

⁴²⁸ Tab. 213—225 (Tabellenband).

⁴²⁹ Tab. 226 (Tabellenband).

zielt“⁴³⁰ zum weiteren Begriff der Rationalisierung. Daher soll jetzt die Fortschrittlichkeit der kleinen und mittleren Unternehmen Frankreichs im Personal- und Sozialwesen untersucht werden. Hierbei geht es weniger um die Fragen der optimalen Eingliederung der elementaren Arbeit in den Betriebsprozeß, wie sie schon bei der Betrachtung des Strebens nach rationaler Betriebsführung im Bereich der Produktion dargestellt wurde, sondern um die Instrumente, mit denen das Unternehmen qualitativ hochwertige Mitarbeiter heranzieht, diese Mitarbeiter weitgehend am Unternehmenserfolg interessiert und gleichzeitig ihre fachliche und betriebliche Eignung erhöht⁴³¹. Zur Erreichung dieser Ziele werden u. a. empfohlen: übertarifliche Bezahlung, Leistungszulagen zum Lohn, Prämien für Verbesserungsvorschläge, Beihilfen zur beruflichen Fortbildung wie auch der gesamte Bereich des betrieblichen Sozialwesens⁴³².

Wie weit ist dieser Sektor bei den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs entwickelt?

Als Anreiz zur höheren Leistung gewähren 39 % der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs ihren Arbeitern und Angestellten eine übertarifliche Bezahlung. Dieses Mittel zur Bildung und Erhaltung eines qualitativ hochwertigen Mitarbeiterstabes ist in sämtlichen Betriebsgrößenklassen der Industrie in annähernd gleichem Umfang verbreitet. 43 % der kleinen, 49 % der mittleren und 46 % der großen mittelständischen Industriebetriebe zahlen ihren Mitarbeitern ein Gehalt, das höher ist, als es die Vereinbarungen des Tarifvertrages vorsehen. Auch die größeren mittelständischen Betriebe des Handels nutzen noch in erheblichem Umfang, zu 39 %, übertarifliche Löhne und Gehälter als Mittel der Personalpolitik.

Tabelle: 227

Übertarifliche Bezahlung

	Eine übertarifliche Bezahlung wird ...		Summe	Basis
	gezahlt	nicht gezahlt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	43 %	57 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	49 %	51 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	46 %	54 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	12 %	88 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	39 %	61 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	39 %	61 %	100 %	491

⁴³⁰ *Deutscher Industrie- und Handelstag*, Schriftenreihe Heft 53, Stärkung der Mittelschichten ..., a.a.O., S. 47.

⁴³¹ Vgl. *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft*, Führungskräfte heute und morgen, a.a.O., S. 7.

⁴³² Vgl. A. Hellwig, Kooperation und Produktivität, a.a.O., S. 206 f.

Im Gegensatz dazu gewähren nur 12 % der kleinen Handelsbetriebe ihren Angestellten eine übertarifliche Bezahlung (Tab. 227). Die Gründe hierfür dürften in erster Linie in der geringen Betriebsgröße dieser Unternehmen liegen, deren Gesamtbeschäftigtenzahl sich vielfach allein aus der Inhaberfamilie und mithelfenden Familienangehörigen zusammensetzt und in denen somit nur selten auf familienfremdes Personal zurückgegriffen werden muß, für das eine übertarifliche Bezahlung als Leistungsanreiz in Frage käme. Da diese Kleinstbetriebe des Handels in größerem Umfang im Bereich V (Lebensmittelhandel) zu finden sind, ist diese Branche gleichzeitig auch der Wirtschaftszweig, in dem eine übertarifliche Bezahlung nur selten vorkommt. Zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen der Industrie sind keine großen Unterschiede festzustellen. Eine Ausnahme bildet lediglich der Wirtschaftszweig II (allgemeine mechanische Industrie), in dem 54 % der Betriebe eine übertarifliche Bezahlung gewähren, gegenüber 45 % (I), 38 % (III) und 44 % (IV) in den anderen Branchen der Industrie⁴³³.

In weitaus geringerem Umfang als die übertarifliche Bezahlung ist die grundlegende Form der Leistungsentlohnung, der Akkordlohn, unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs verbreitet. Nur 16 % der mittleren und großen mittelständischen Industrieunternehmen bezahlen ihre Mitarbeiter nach dem Akkordlohnsystem (Tab. 229). Hier zeigt sich deutlich, wie gering das Streben der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs ist, durch eine derartige leistungsbezogene Bezahlung der Arbeitnehmer zur Erhöhung der betrieblichen Produktivität beizutragen⁴³⁴, vor allem, wenn man sich vor Augen führt, daß im Vergleich dazu 76 % der deutschen mittelständischen Betriebe ihre Arbeitnehmer nach einem Akkordlohnsystem bezahlen⁴³⁵.

Zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen sind keine nennenswert großen Unterschiede festzustellen. Während 14 % der mittleren Betriebe eine Entlohnung nach diesem Prinzip vornehmen, sind es bei den großen mittelständischen Unter-

Tabelle: 229
Akkordlohn *

	Akkordlöhne werden ...		Summe	Basis
	gezahlt	nicht gezahlt		
Industriebetriebe mit ...				
11— 50 Beschäftigten	14 %	86 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	18 %	82 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	16 %	84 %	100 %	235

* Nur erhoben in mittleren und großen mittelständischen Industriebetrieben.

⁴³³ Tab. 228 (Tabellenband).

⁴³⁴ Vgl. A. Hellwig, Kooperation und Produktivität, a.a.O., S. 207.

⁴³⁵ Vgl. Intermarkt, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 166.

nehmungen der Industrie 18 0/0. — Unter den Wirtschaftszweigen sind es vor allem die Betriebe des Bereiches II (allgemeine mechanische Industrie), die mehr (22 0/0) als die mittelständischen Unternehmen anderer Branchen (12 0/0 bis 16 0/0) ihre Arbeiter nach dem Akkordlohnsystem bezahlen⁴³⁶.

In ähnlichem Umfang wie der Akkordlohn ist auch ein weiteres Mittel des Leistungsanreizes, die Umsatzprämie, verbreitet. 16 0/0 aller mittelständischen Unternehmen Frankreichs geben an, eine Umsatzprämie an ihre Mitarbeiter auszuschütten. Während die Kleinbetriebe der Industrie und des Handels diese Form der Leistungsentlohnung nur selten nutzen, sind es immerhin 20 0/0 der mittleren und 25 0/0 der großen Industriebetriebe sowie 22 0/0 der großen mittelständischen Handelsbetriebe, die die Umsatzprämie als Mittel des Anreizes zu höherer Leistung verwenden (Tab. 231). Die einzelnen Wirtschaftszweige weisen hierbei keine bedeutenden Unterschiede auf⁴³⁷.

Tabelle: 231
Umsatzprämien

	Umsatzprämien werden ...		Summe	Basis
	gezahlt	nicht gezahlt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	5 0/0	95 0/0	100 0/0	83
11— 50 Beschäftigten	20 0/0	80 0/0	100 0/0	131
51—200 Beschäftigten	25 0/0	75 0/0	100 0/0	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	7 0/0	93 0/0	100 0/0	82
6—200 Beschäftigten	22 0/0	78 0/0	100 0/0	91
Betriebe insgesamt	16 0/0	84 0/0	100 0/0	491

Die Rückständigkeit der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs gegenüber den vergleichbaren deutschen Betrieben auf dem Sektor der Leistungsentlohnung — wie sie bei der Betrachtung des Akkordlohnsystems festgestellt wurde — ist jedoch hier, im Bereich der Prämientlohnung, nicht gegeben. Nur 13 0/0 der mittelständischen Betriebe in Nordrhein-Westfalen gegenüber 16 0/0 der französischen Unternehmungen haben ein Prämienlohnsystem eingerichtet⁴³⁸.

Bei der endgültigen Beurteilung des Produktivitätsstrebens der französischen mittelständischen Unternehmungen im Bereich des Personal- und Sozialwesens durch finanzielle Anreize muß jedoch beachtet werden, daß 28 0/0 der Unternehmen angeben, über andere als die erwähnten Leistungsanreize zu verfügen. In erster

⁴³⁶ Tab. 230 (Tabellenband).

⁴³⁷ Tab. 232 (Tabellenband).

⁴³⁸ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen..., a.a.O., S. 160.

Linie handelt es sich hierbei um die mittleren und großen mittelständischen Industriebetriebe, von denen 43 % bzw. 51 % ihren Mitarbeitern noch andere als die angeführten Formen finanzieller Leistungsanreize zahlen. Die Kleinstbetriebe der Industrie wie auch der gesamte mittelständische Handel erweisen sich auch hier als äußerst rückständig. Nur 12 % der Kleinstbetriebe der Industrie, 6 % der kleinen und 20 % der großen mittelständischen Handelsbetriebe versuchen, ihre Betriebsangehörigen noch durch solche anderen geldlichen Vorteile zu höheren Leistungen zu veranlassen (Tab. 233). Die geringe Zahl der Beschäftigten bei den Kleinst-

Tabelle: 233
Sonstige Leistungsanreize

	Sonstige Leistungsanreize sind...		Summe	Basis
	vorhanden	nicht vorhanden		
Industriebetriebe mit...				
1— 10 Beschäftigten	12 %	88 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	43 %	57 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	51 %	49 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit...				
1— 5 Beschäftigten	6 %	94 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	20 %	80 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	28 %	72 %	100 %	491

betrieben, die sich darüber hinaus noch in der Regel weitgehend aus Familienmitgliedern rekrutiert, sowie die allgemeine Rückständigkeit des Handels, auch in anderen Volkswirtschaften, auf dem Gebiet der Leistungsentlohnung dürften vermutlich die Erklärungen hierfür sein.

Zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen der Industrie sind keine Unterschiede in der Verbreitung „sonstiger Leistungsanreize“ festzustellen. Im Bereich des Handels erweist sich auch hier wieder der Lebensmittelhandel (Bereich V) als „Schlußlicht“; nur 6 % der Betriebe dieses Wirtschaftszweiges gegenüber 12 % (VI) und 15 % (VII) in den anderen Branchen geben an, ihrem Personal noch andere als die erwähnten Leistungsanreize zu zahlen⁴³⁹.

In geringerem Umfang als die verschiedenen Formen finanzieller Leistungsanreize sind solche Prämien in den französischen Klein- und Mittelbetrieben verbreitet, die das betriebliche Vorschlagswesen fördern sollen. Nur 5 % der untersuchten Unternehmen schütten Prämien für Verbesserungsvorschläge aus, und lediglich 4 % zahlen Einsparungsprämien. Im Handel wie auch bei den kleinen und mittleren mittelständischen Industriebetrieben werden diese Mittel zur Aus-

⁴³⁹ Tab. 234 (Tabellenband).

nutzung des „intellektuellen Potentials“ der Mitarbeiter fast gar nicht genutzt. Allein die großen mittelständischen Industriebetriebe verfügen in geringem Umfang hierüber: 12 % der Betriebe dieser Gruppe gewähren Prämien für Verbesserungsvorschläge, 9 % zahlen Einsparungsprämien (Tab. 235 und 236). Diese wenigen Betriebe, die Prämien für das Vorschlagswesen eingeführt haben, sind im wesentlichen nur in den Wirtschaftsgruppen I (Grundstoffindustrie), II (allgemeine mechanische Industrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) der Industrie zu finden, während die Branche III (Konsumgüterindustrie) sowie sämtliche Branchen des mittelständischen Handels diese Möglichkeiten nicht nutzen⁴⁴⁰.

Stärker verbreitet ist dagegen ein umstrittenes Instrument der Personalpolitik, die Treueprämie für Betriebszugehörigkeit. 23 % der mittelständischen Unter-

Tabelle: 235

Prämien für Verbesserungsvorschläge

	Prämien für Verbesserungsvorschläge werden ...		Summe	Basis
	gezahlt	nicht gezahlt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	—	100 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	3 %	97 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	12 %	88 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	2 %	98 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	2 %	98 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	5 %	95 %	100 %	491

Tabelle: 236

Einsparungsprämien

	Einsparungsprämien werden ...		Summe	Basis
	gezahlt	nicht gezahlt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	—	100 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	4 %	96 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	9 %	91 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	2 %	98 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	2 %	98 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	4 %	96 %	100 %	491

⁴⁴⁰ Tab. 237 und 238 (Tabellenband).

nehmer Frankreichs hoffen, durch eine derartige Prämie Betriebsangehörige für längere Zeit an ihr Unternehmen zu binden und dadurch ständig über einen gut eingearbeiteten Mitarbeiterstab zu verfügen. — Recht selten sind diese Prämien auf Grund der besonderen Personalsituation bei den Kleinbetrieben des Handels (3 %) und der Industrie (11 %), während die mittleren (32 %) und großen (37 %) Betriebe der Industrie sowie die großen mittelständischen Handelsunternehmen (25 %) in etwas größerem Umfang eine Treuprämie für längere Betriebszugehörigkeit zahlen (Tab. 239).

Tabelle: 239

Treueprämie für Betriebszugehörigkeit

	Treueprämien werden ...		Summe	Basis
	gezahlt	nicht gezahlt		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	11 %	89 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	32 %	68 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	37 %	63 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	3 %	97 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	25 %	75 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	23 %	77 %	100 %	491

Unter den Wirtschaftszweigen der Industrie ragt hier die Gruppe II (allgemeine mechanische Industrie) mit 37 % gegenüber 22 % bis 26 % in den anderen Branchen heraus. Im Handel ist es vor allem der produktionsverbindende Handel (Wirtschaftszweig VII), der sich der Treuprämie als Mittel der Personalpolitik bedient (15 %) ⁴⁴¹.

Auch ein weiteres Instrument rationaler Betriebsführung im Bereich des Personal- und Sozialwesens, die Hilfen zur beruflichen Fortbildung, ist bei den kleinen und mittleren Unternehmen Frankreichs nicht sehr verbreitet; nur 27 % der Betriebe zahlen derartige Beihilfen (Tab. 241). Sie zeigen damit eine ähnlich große Zurückhaltung gegenüber „Bildungsinvestitionen“ in ihre Belegschaft wie ihre deutschen Kollegen, bei denen festgestellt wurde: „Das Bildungswesen der mittleren Unternehmen ist ein wunder Punkt im Personalbereich. Noch nicht einmal jeder fünfte Betrieb hat Möglichkeiten geschaffen, seine Mitarbeiter innerbetrieblich weiterzubilden und nur jeder dritte Betrieb nennt irgendwelche außerbetrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten“ ⁴⁴².

⁴⁴¹ Tab. 240 (Tabellenband).

⁴⁴² *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 92.

Tabelle: 241
Beihilfe zur Berufsbildung

	Beihilfen zur Berufsbildung werden . . .		Summe	Basis
	gewährt	nicht gewährt		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	24 %	76 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	30 %	70 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	36 %	64 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .				
1— 5 Beschäftigten	14 %	86 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	30 %	70 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	27 %	73 %	100 %	491

Mit Ausnahme der Gruppe der kleinen Handelsbetriebe, die auf Grund ihrer oben geschilderten besonderen Personalsituation aus dieser Betrachtung ausgeklammert bleiben können, ergeben sich keine auffällig großen Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Es ist jedoch zu erkennen, daß die Bereitschaft, für die Fortbildung der Mitarbeiter zu sorgen, mit der Betriebsgröße leicht ansteigt. 24 % der kleinen mittelständischen Industriebetriebe gewähren derartige Beihilfen; bei den mittleren Betrieben sind es 30 %, bei den großen mittelständischen Industriebetrieben 36 %, die Beihilfen zur beruflichen Fortbildung ihrer Arbeiter und Angestellten zahlen. Eine Mittelstellung nehmen hierbei die großen Handelsbetriebe ein, von denen 30 % angeben, die Berufsbildung ihrer Mitarbeiter finanziell zu unterstützen. Damit wird hier der schon bei der deutschen Untersuchung sich ergebende Trend der Bereitschaft zu betrieblichen Bildungsinvestitionen mit der Betriebsgröße bestätigt. Vergleicht man jedoch die Situation in beiden Ländern, so ist festzustellen, daß die Aufgeschlossenheit der betrieblichen Ausbildungsförderung gegenüber bei den mittleren mittelständischen Betrieben in Frankreich größer ist als bei gleich großen Betrieben in Deutschland, während in der Klasse der großen mittelständischen Unternehmen die deutschen Betriebe mehr für die Fortbildung ihrer Mitarbeiter tun als ihre französischen Kollegen⁴⁴³.

Die Analyse der einzelnen Wirtschaftszweige zeigt, daß auch hier wieder der Lebensmittelhandel gegenüber den anderen Wirtschaftszweigen weit zurückliegt. Relativ rückständig ist aber auch die Wirtschaftsgruppe III (Konsumgüterindustrie), in der nur 22 % der Betriebe Beihilfen zur Berufsbildung gewähren⁴⁴⁴.

Als ein letzter Bereich des Strebens nach hoher Produktivität durch Förderung des betrieblichen Personalwesens sollen alle diejenigen Sozialleistungen betrachtet werden, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. Hier erscheinen die

⁴⁴³ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmer . . . , a.a.O., S. 92.

⁴⁴⁴ Tab. 242 (Tabellenband).

mittelständischen Betriebe Frankreichs als sehr fortschrittlich, denn der Großteil der Unternehmen (77 %) gibt an, über eine eigene Pensions- und Unterstützungskasse zu verfügen. Die Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen sind äußerst gering: selbst 60 % der sonst rückständigen kleinen Handelsbetriebe erklären, eine Pensions- und Unterstützungskasse zu besitzen (Tab. 243). Es bleibt jedoch zu prüfen, ob bei der Befragung der einzelnen Unternehmensleiter der Aspekt der Freiwilligkeit und Betriebsbezogenheit dieser sozialen Leistungen wirklich genügend beachtet wurde und es sich nicht bei den erwähnten Pensions- und Unterstützungskassen doch zum Teil um staatliche oder verbandliche Einrichtungen handelt. Wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen sind in diesem Bereich ebenfalls nicht festzustellen: Die größte Verbreitung haben die

Tabelle: 243

Pensions- und Unterstützungskasse

	Eine betriebliche Pensions- und Unterstützungskasse ist ...		Summe	Basis
	vorhanden	nicht vorhanden		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	73 %	27 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	84 %	16 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	82 %	18 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	60 %	40 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	87 %	13 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	77 %	23 %	100 %	491

Pensions- und Unterstützungskassen in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.) (82 %), II (allgemeine mechanische Industrie (82 %) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) (81 %), während im Bereich VI (Textilhandel, Warenhäuser), der den geringsten Anteil aufweist, immerhin noch 70 % der Betriebe über eine Pensions- und Unterstützungskasse verfügen⁴⁴⁵.

Andere Sozialleistungen, wie Unterstützungen im Krankheitsfall, Geburtshilfen u. a. m., sind in geringerem Umfang als die Pensions- und Unterstützungskasse unter den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs verbreitet. Nur 30 % der Betriebe gewähren über Beihilfen zur Berufsausbildung und eine Pensions- und Unterstützungskasse hinaus noch weitere Sozialleistungen. In den verschiedenen Betriebsgrößenklassen zeigt sich auch hier wieder die Tendenz der Zunahme dieser Leistungen mit der Betriebsgröße. Während 25 % der Kleinstbetriebe der Industrie weitere freiwillige Sozialleistungen gewähren, sind es 33 % der mittleren und 42 %

⁴⁴⁵ Tab. 244 (Tabellenband).

der großen mittelständischen Industriebetriebe. Noch größer sind diese Unterschiede im Handel: Hier geben nur 13 % der kleinen, aber 33 % der großen mittelständischen Betriebe an, über die erwähnten Formen hinaus noch sonstige freiwillige Sozialleistungen zu zahlen (Tab. 245).

Tabelle: 245
Sonstige freiwillige soziale Leistungen

	Sonstige freiwillige soziale Leistungen werden . . .		Summe	Basis
	gewährt	nicht gewährt		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	25 %	75 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	33 %	67 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	42 %	58 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .				
1— 5 Beschäftigten	13 %	87 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	33 %	67 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	30 %	70 %	100 %	491

Relativ gut ausgestattet mit solchen, nicht ausdrücklich genannten freiwilligen Sozialleistungen sind die Betriebe der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) (44 %) und II (allgemeine mechanische Industrie) (39 %) der Industrie, während von den mittelständischen Unternehmungen der Wirtschaftszweige III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) nur 33 % bzw. 22 % hierüber verfügen⁴⁴⁶. Der größere Wettbewerb mit den im Bereich des Sozialwesens oft besser ausgestatteten Großbetrieben in den Bereichen I und II wird wahrscheinlich die Ursache für das besser ausgebaute betriebliche Sozialwesen dieser Unternehmungen sein.

Ein gutes Bild von der relativ großen Fortschrittlichkeit der kleinen und mittleren Betriebe auf dem Sektor des Sozialwesens ergibt sich dadurch, daß die Zusammenfassung der einzelnen Nennungen in diesem Bereich erkennen läßt, daß nur 14 % der mittelständischen Betriebe über keinerlei Sozialeinrichtungen verfügen (Tab. 247). Hierbei handelt es sich großenteils um die kleinen Handelsbetriebe⁴⁴⁷, die auf Grund der erwähnten Personalsituation hierauf auch weitgehend verzichten können. In allen Betriebsgrößenklassen zeigt sich jedoch, daß die sozialen Vergünstigungen als Instrumente zur Erzielung einer hohen Produktivität im Bereich des Personal- und Sozialwesens in den französischen mittelständischen Unternehmungen weitaus stärker ausgebaut sind als der Bereich der direkten Leistungsanreize wie Prämie, Akkordlohn usw.

⁴⁴⁶ Tab. 246 (Tabellenband).

⁴⁴⁷ Tab. 248 (Tabellenband).

Tabelle: 247

Soziale Einrichtungen

	Das Unternehmen hat ...		Summe	Basis
	einen Teil der aufgeführten soz. Einrichtungen	keine der aufgeführten soz. Einrichtungen		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	14 %	86 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	36 %	64 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	6 %	94 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	14 %	86 %	100 %	491

Betrachtet man bei dieser Analyse der Verbreitung von Instrumenten rationaler Betriebsführung im Personal- und Sozialsektor wieder die unterschiedliche Produktivität der Unternehmen, so ist zunächst zu erkennen, daß der Zusammenhang zwischen allen diesen Einrichtungen und Maßnahmen und der Produktivität der Unternehmungen weitaus geringer ist als in den Bereichen der Umsatz- oder Leitungs- und Verwaltungsprozesse. Pensions- und Unterstützungskassen, Treueprämien, übertarifliche Bezahlung, Prämien für Verbesserungsvorschläge sind in den Betrieben aller Produktivitätsstufen in annähernd gleichem Umfang vorhanden. Umsatzprämien, sonstige finanzielle Leistungsanreize, Einsparungsprämien und sonstige freiwillige Sozialleistungen sind dagegen in größerem Ausmaß unter den hochproduktiven Unternehmungen zu finden als im Bereich der Betriebe mit mittlerer und niedriger Produktivität. Dagegen werden Akkordlohn und Beihilfen zur Berufsbildung von den mittelständischen Unternehmen mit geringer Produktivität in größerem Umfang gezahlt als von Unternehmen, die eine mittlere oder hohe Produktivität vorweisen können⁴⁴⁸.

3.1.7 Sonderfragen der Handelsbetriebe

Bei der Betrachtung des Strebens der französischen Klein- und Mittelbetriebe nach hoher Produktivität des Betriebsprozesses durch rationale Betriebsführung wurden bislang die Fragen erörtert, die beide Wirtschaftszweiggruppen, Handel und Industrie, gemeinsam betrafen; ebenso wurden die speziellen Probleme der

⁴⁴⁸ Tab. 249 bis 259 (Tabellenband).

Industriebetriebe dargestellt. Zur Vervollständigung des Bildes sollen jetzt noch einige für das Produktivitätsstreben der mittelständischen Handelsbetriebe typische Bereiche analysiert werden.

Eines der zentralen Kriterien rationaler Betriebsführung in Handelsbetrieben ist die laufende Überwachung des Lagerumschlages von einzelnen Artikeln, Artikelgruppen wie auch des gesamten Sortiments⁴⁴⁹. Ziel dieser Rechnung ist es, Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß

1. das Sortiment ständig den sich verändernden Wünschen der Kunden angepaßt werden kann — ein stärkeres Absinken der Lagerumschlagshäufigkeit deutet darauf hin, daß der jeweilige Artikel oder die Artikelgruppe nur noch selten gefragt wird — und
2. das gesamte Sortiment bei minimaler Lagerhöhe angeboten wird⁴⁵⁰ und so der Lagerungsaufwand wie auch die oft sehr hohe Kapitalbindung im Warenlager verringert werden⁴⁵¹.

Beide Komponenten, ständige Anpassung des Sortiments an die Wünsche der Abnehmer und Minimierung von Lagerungsaufwand und Lagerkapitalkosten, bewirken eine bessere Nutzung der betrieblichen Kapazität sowie einen optimalen Einsatz des Kapitals und können somit zu einer Erhöhung der Produktivität der Unternehmungen beitragen. In Handelsbetrieben, in denen die Erreichung einer hohen Leistung im Vordergrund der betrieblichen Zielsetzung steht, dürfte daher eine derartige Rechnung zu den zentralen Instrumenten der Betriebsführung gehören, während in Unternehmungen mit geringerem Produktivitätsstreben sortimentspolitische Entscheidungen statt auf einer exakten Kalkulation stärker auf der unternehmerischen Intuition, dem Fingerspitzengefühl der Unternehmensleiter, basieren dürften⁴⁵².

Die Erkenntnis, daß die Berechnung des Lagerumschlages eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Produktivität der Unternehmungen ist⁴⁵³, hat jedoch in vielen mittelständischen Handelsbetrieben Frankreichs noch nicht Eingang gefunden⁴⁵⁴. Nur 49 % der Unternehmensleitungen berechnen den Lagerumschlag als Grundlage ihrer Sortimentspolitik; 42 % meinen dagegen, sich ausschließlich auf ihr Fingerspitzengefühl verlassen zu können. Einen überragenden Einfluß kommt

⁴⁴⁹ Vgl. R. Seyffert, *Wirtschaftslehre des Handels*, a.a.O., S. 359.

⁴⁵⁰ Vgl. R. Seyffert, *Handbuch des Einzelhandels*, Stuttgart 1932, S. 440.

⁴⁵¹ Vgl. G. Schreiterer, *Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes*, in: *Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft*, a.a.O., S. 125.

⁴⁵² Vgl. C. A. Andrae und H. St. Seidenfus, *Mittelständische Industrie und Kartellfrage*, a.a.O., S. 67.

⁴⁵³ Vgl. G. Schreiterer, *Wachstum im Einzelhandel*, Düsseldorf 1963, S. 13.

⁴⁵⁴ Die Unternehmer wurden gefragt: „Errechnen Sie den Lagerumschlag von Artikeln, Artikelgruppen oder des ganzen Sortiments, oder verlassen Sie sich in Ihrer Sortimentspolitik allein auf Ihr Fingerspitzengefühl?“

hier der Betriebsgröße zu: Nur 33 % der kleinen Handelsunternehmungen kalkulieren den Umschlag ihres Lagers, 55 % dieser Betriebe verlassen sich allein auf die Intuition des Unternehmers. Unter den größeren Handelsbetrieben sind es dagegen 71 %, die den Lagerumschlag berechnen und nur 23 %, deren Sortiment mittels des unternehmerischen Fingerspitzengefühls zusammengestellt wird (Tab. 260).

Tabelle: 260
Lagerumschlagskalkulation *

	Die Unternehmens- leitung ...		Keine Antwort/ weiß nicht	Summe	Basis
	berechnet die Umschlags- geschwin- digkeit	verläßt sich auf ihr Finger- spitzen- gefühl			
Handelsbetriebe mit ...					
1— 5 Beschäftigten	33 %	55 %	12 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	71 %	23 %	6 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	49 %	42 %	9 %	100 %	173

* Nur erhoben in mittelständischen Handelsbetrieben.

Bei den Betrieben, die sich überwiegend mit einer Politik der unternehmerischen Intuition begnügen, handelt es sich in erster Linie um mittelständische Unternehmungen des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel), in dem nur 39 % der Betriebe den Lagerumschlag berechnen. In den übrigen Branchen des Handels stellen dagegen wenigstens die Hälfte der Unternehmungen eine derartige Rechnung als Grundlage ihrer Sortimentspolitik auf⁴⁵⁵.

Wie groß die Bedeutung dieses Instrumentes rationaler Betriebsführung für die Produktivität der Handelsbetriebe tatsächlich ist, zeigt die Gegenüberstellung von Berechnung des Lagerumschlages versus Fingerspitzengefühl in der Sortimentspolitik mit der von den Unternehmungen erzielten Produktivität. 84 % der mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs, die eine hohe Produktivität vorweisen können, berechnen den Lagerumschlag, während nur 16 % dieser Betriebe ihre Sortimentspolitik auf der Basis des Fingerspitzengefühls gestalten. In der Gruppe der Betriebe mittlerer Produktivität sind es dagegen nur 59 % der Unternehmungen, die diese Rechnung vornehmen, und 41 %, die sich auf die unternehmerische Intuition verlassen. Unter den Betrieben niedriger Produktivität überwiegen schließlich eindeutig (58 %) die Betriebe mit einer intuitiv fundierten Sortimentspolitik; nur noch 42 % dieser Unternehmungen geben an, den Lagerumschlag als Fundament einer rationalen Sortimentspolitik zu berechnen (Tab. 262).

⁴⁵⁵ Tab. 261 (Tabellenband).

Tabelle: 262

Lagerumschlagskalkulation und Produktivität 1965

	Die Unternehmensleitung . . .		Summe	Basis
	berechnet den Lagerumschlag	kalkuliert nicht		
niedrige Produktivität	42 %	58 %	100 %	23
mittlere Produktivität	59 %	41 %	100 %	44
hohe Produktivität	84 %	16 %	100 %	27

Nicht nur die Ermittlung des Lagerumschlages als Grundlage einer rationalen Sortimentspolitik, sondern auch die verschiedenen Maßnahmen zur Absatzsteigerung können als Mittel zur Erreichung einer hohen Produktivität der Handelsbetriebe angesehen werden, denn sie dienen nicht nur dazu, die Expansion des Betriebes zu fördern⁴⁵⁶, sondern bewirken auch, daß die betriebliche Kapazität in möglichst großem Umfang und möglichst gleichmäßig genutzt wird, daß also mit den gegebenen Produktionsfaktoren ein Höchstmaß an betrieblicher Leistung erreicht werden kann. Aus der Fülle derartiger, die Produktivität des Handelsbetriebes fördernder absatzpolitischer Maßnahmen wurden als Indikatoren für den Grad an Rationalität in der Betriebsführung der mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs erhoben: die Verbreitung von Sonderverkaufsaktionen in Form von Sonderverkaufswochen oder Sonderangeboten wie auch das Ausmaß der Werbungen, die die einzelnen Unternehmungen über die Werbung ihrer Vorlieferanten hinaus treiben.

Die Absatzaktivität der mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs, gemessen an der Verbreitung von Sonderangeboten und Sonderverkaufswochen, ist äußerst gering⁴⁵⁷: Mehr als die Hälfte dieser Unternehmungen (59 %) führt keinerlei Sonderverkaufsaktionen durch. 25 % fördern ihren Absatz ausschließlich durch regelmäßige Sonderangebote; 12 % beschränken sich allein auf Sonderverkaufswochen. Nur 4 % der Unternehmungen bedienen sich gleichzeitig beider Instrumente der Absatzförderung, sie bieten regelmäßig Sonderangebote an und veranstalten darüber hinaus noch Sonderverkaufswochen. Die größeren mittelständischen Handelsbetriebe erweisen sich als absatzaktiver als die kleineren Unternehmungen: Während von den großen mittelständischen Betrieben 48 % wenigstens eine der angegebenen Sonderverkaufsaktionen durchführen, sind es nur 36 % der kleineren Unternehmungen, die auf diese Weise ihren Absatz fördern (Tab. 263).

Diese Unterschiede zwischen den beiden Betriebsgrößenklassen sind vor allem darauf zurückzuführen, daß 9 % der größeren mittelständischen Handelsbetriebe

⁴⁵⁶ Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, 4. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962, S. 401.

⁴⁵⁷ Die Frage lautete: „Haben Sie in Ihrem Unternehmen regelmäßig Sonderangebote oder veranstalten Sie über die üblichen Saisonverkäufe hinaus Sonderverkaufswochen?“

Tabelle: 263
Sonderangebote *

	Das Unternehmen hat . . .				Summe	Basis
	regel- mäßige Sonder- angebote	Sonder- ver- kaufs- wochen	beides	keine Sonder- verkaufs- veranstal- tungen		
Handelsbetriebe mit . . .						
1— 5 Beschäftigten	25 %	11 %	—	64 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	26 %	13 %	9 %	52 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	25 %	12 %	4 %	59 %	100 %	173

* Nur erhoben in mittelständischen Handelsbetrieben.

sich beider Sonderverkaufsaktionen gleichzeitig bedienen, während unter den Kleinstbetrieben des Handels kein Unternehmen zu finden ist, das sowohl regelmäßige Sonderangebote führt als auch Sonderverkaufswochen veranstaltet.

Wenig absatzaktiv auf dem Gebiet der Sonderverkaufsveranstaltungen sind vor allem die Betriebe des Lebensmittelhandels (Wirtschaftszweig V), von denen 64 % überhaupt keine derartige Absatzförderung treiben, und unter denen auch kein Unternehmen zu finden ist, das sich beider Instrumente gleichzeitig bedient. Die Absatzaktivität der mittelständischen Betriebe in den beiden anderen Wirtschaftszweigen des Handels ist dagegen annähernd gleich groß: 58 % der Warenhäuser und der Betriebe des Textileinzelhandels (Wirtschaftszweig VI) und 56 % der Unternehmungen des produktionsverbindenden Handels (Wirtschaftszweig VII) führen keine Sonderverkaufsveranstaltungen durch. Unterschiede zeigen sich hier nur in der Art der Absatzförderung: Die Betriebe des Bereiches VI bedienen sich in annähernd gleichem Umfang sowohl der Sonderangebote (16 %) als auch der Sonderverkaufswochen (18 %), während der produktionsverbindende Handel nur sehr selten Sonderverkaufswochen (9 %) durchführt, seinen Absatz — wenn überhaupt — mehr durch regelmäßige Sonderangebote (32 %) fördert ⁴⁵⁸.

Mißt man das Streben der mittelständischen Handelsbetriebe, durch Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums eine bessere Auslastung der betrieblichen Kapazität zu erreichen und damit ihre Produktivität zu erhöhen, an dem zweiten Indikator absatzaktiven Verhaltens, der Werbeintensität ⁴⁵⁹, so ist kein von der Verbreitung von Sonderverkaufsveranstaltungen wesentlich abweichendes Bild festzustellen. Auch auf dem Sektor der Werbung erweist sich mehr als die Hälfte der Unternehmungen (52 %) als wenig absatzaktiv; sie führen keinerlei Werbung über die ihrer Vorlieferanten hinaus durch. Nur 43 % der Betriebe versuchen,

⁴⁵⁸ Tab. 264 (Tabellenband).

durch eigene Werbung ihren Absatz zu steigern. In erster Linie geben diese Unternehmungen bis 0,5 % (14 %), 0,6 % bis 1 % (10 %) oder 1,1 % bis 2 % (7 %) ihres Umsatzes für die eigene Werbung aus. Nur 12 % der Betriebe sind noch werbeintensiver; sie haben Werbeaufwendungen in Höhe von 2,1 % bis 3 % (4 %), 3,1 % bis 5 % (4 %) oder über 5 % (4 %) ihres Umsatzes (Tab. 265).

Tabelle: 265

Ausgaben der mittelständischen Handelsbetriebe für Werbung

	Das Unternehmen treibt keine Werb- g.	Der Werbeaufwand beträgt ...						Keine Antwort / weiß nicht	Summe	Basis
		bis 0,5 % des Umsatzes	0,6 bis 1 %	1,1 bis 2 %	2,1 bis 3 %	3,1 bis 5 %	mehr als 5 %			
Betriebe mit ...										
1— 5 Beschäftigten	58 %	11 %	11 %	7 %	3 %	4 %	2 %	4 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	43 %	18 %	9 %	7 %	6 %	5 %	6 %	6 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	52 %	14 %	10 %	7 %	4 %	4 %	4 %	5 %	100 %	173

Wie schon bei der Verbreitung von Sonderverkaufsveranstaltungen sind auch auf dem Gebiet der Werbung die größeren mittelständischen Betriebe absatzaktiver als die kleineren Unternehmungen: Während 58 % der kleineren Betriebe keine Werbung treiben, sind es nur 43 % der großen mittelständischen Handelsbetriebe, die dieses Instrument der Absatzförderung nicht nutzen. Auch die Werbeintensität ist bei den großen mittelständischen Handelsbetrieben höher als bei den kleineren Unternehmungen: Sie sind relativ häufiger als die kleinen Betriebe unter solchen Unternehmungen zu finden, die einen hohen prozentualen Anteil ihres Umsatzes für die eigene Werbung ausgeben. Diese Unterschiede werden besonders deutlich, wenn man sich den unterschiedlich hohen Durchschnittsaufwand für die eigene Werbung in den einzelnen Betriebsgrößenklassen vor Augen führt. Während im gesamten mittelständischen Handel Frankreichs — soweit die Betriebe überhaupt eine eigene Werbung treiben — durchschnittlich 1,70 % des Umsatzes hierfür ausgegeben wird, erreicht der Durchschnittswerbeaufwand der Kleinstbetriebe nur eine Höhe von 1,56 % des Umsatzes; die eine eigene Werbung treibenden größeren mittelständischen Handelsbetriebe geben dagegen im Durchschnitt 1,89 % ihres Umsatzes hierfür aus (Tab. 266).

⁴⁵⁹ Die Frage lautete: „Treiben Sie über die Werbung durch Ihre Vorlieferanten hinaus noch eigene Werbung? Wenn ja, wie hoch sind durchschnittlich Ihre Ausgaben in Prozenten des Umsatzes hierfür?“

Tabelle: 266

Durchschnittlicher Aufwand für Werbung im Handel

a) In den einzelnen Betriebsgrößenklassen

	Betriebe mit ...		Insgesamt
	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Durchschnittlicher Werbeaufwand in % des Umsatzes	1,56 %	1,89 %	1,70 %

b) In den einzelnen Wirtschaftszweigen

	Bereich V Lebensmittel- handel	Bereich VI Textilhandel, Warenhäuser	Bereich VII produktionsverbin- dender Handel
Durchschnittlicher Werbeaufwand in % des Umsatzes	0,94 %	2,57 %	1,43 %

Auffällig ist auch im Bereich der Werbung die geringe Absatzaktivität der Betriebe des Lebensmittelhandels (Wirtschaftszweig V), von denen im Gegensatz zu 41 % im Wirtschaftszweig VI (Warenhäuser, Textilhandel) und 45 % im Wirtschaftszweig VII (produktionsverbindender Handel) 75 % keinerlei eigene Werbung treiben. Auch die Werbeintensität ist im Lebensmittelhandel geringer als in den anderen Branchen. Soweit von den Betrieben dieses Wirtschaftszweiges überhaupt eine eigene Werbung getrieben wird, geben sie überwiegend (18 %) nur bis zu 0,5 % ihres Umsatzes hierfür aus. Mittelständische Handelsbetriebe der anderen Wirtschaftszweige, vor allem des Bereichs VI (Warenhäuser, Textilhandel), sind dagegen auch in den Klassen höherer Werbeintensität noch relativ häufig vertreten⁴⁶⁰.

Diese Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen des mittelständischen Handels werden auch durch den verschiedenen hohen durchschnittlichen Werbeaufwand deutlich. Die wenig werbeintensiven Betriebe des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel) geben durchschnittlich nur 0,94 % ihres Umsatzes für Werbung aus; höher ist dieser Anteil schon im Bereich VII (produktionsverbindender Handel), in dem der Werbeaufwand 1,43 % des Umsatzes erreicht. Den relativ größten durchschnittlichen Werbeaufwand weisen mit 2,57 % des Umsatzes die Betriebe des Wirtschaftszweiges VI (Warenhäuser, Textilhandel) auf.

⁴⁶⁰ Tab. 267 (Tabellenband).

Wie wirken sich beide absatzfördernden Maßnahmen, Sonderverkaufsveranstaltungen und eigene Werbung des Handelsbetriebes, auf die Umsatzentwicklung der Betriebe und ihre Produktivität aus?

Sonderverkaufsveranstaltungen werden in größerem Umfang von hochproduktiven Unternehmungen (54 %) durchgeführt als von Betrieben niedriger (45 %) und mittlerer (41 %) Produktivität. Werbung treiben dagegen Unternehmungen hoher und mittlerer Produktivität in gleichem Umfang (55 %), aber weitaus mehr als Betriebe mit niedriger Produktivität (40 %).

Unternehmungen, die Sonderverkaufsveranstaltungen durchführen, sind in größerem Umfang unter den Betrieben mit hoher Umsatzsteigerung zu finden als Unternehmungen, die nur eine geringe Umsatzsteigerung (34 %) oder einen stagnierenden bzw. rückläufigen Umsatz (37 %) verzeichnen konnten. Im Gegensatz dazu zeigt sich im Bereich der Werbung: Unternehmungen mit hoher Umsatzsteigerung sowie mit stagnierendem oder rückläufigem Umsatz treiben weit weniger eigene Werbung (37 %; 25 %) als Betriebe mit mittlerer Umsatzsteigerung (62 %) ⁴⁶¹. Läßt man diese Ausnahme jedoch außer acht, so ist festzustellen, daß auch diese absatzfördernden Maßnahmen tendenziell unter Betrieben mit besseren Betriebsergebnissen in größerem Umfang verbreitet sind als bei Unternehmungen mit schlechterer Entwicklung. Es ist jedoch auch zu bemerken, daß Unternehmungen sehr geringer Produktivität und mit stagnierendem oder rückläufigem Umsatz sich ebenfalls relativ häufig dieser Instrumente der Absatzförderung bedienen.

Nicht nur in Industriebetrieben, sondern auch im Bereich des Handels wird das Alter der Geschäftsausstattung als ein wesentlicher Indikator für das Streben der Unternehmensleitung nach hoher Produktivität der betrieblichen Leistungserstellung angesehen. Erst eine neuzeitliche Einrichtung gewährleistet nämlich einen optimalen Arbeitsablauf bei der Erstellung der Handelsleistung und ermöglicht es darüber hinaus, Warengruppen anzubieten, die, wie z. B. im Bereich des Lebensmittelhandels die Tiefkühlkost, einer speziellen Behandlung bedürfen. Hinzu kommt, daß von der Art der Geschäftsausstattung im Handel eine relativ hohe akquisitorische Wirkung ausgeht, die erst bei einer neuzeitlichen Ausstattung zur vollen Entfaltung kommt.

Wie modern ist die Geschäftseinrichtung in den mittelständischen Handelsbetrieben Frankreichs?

Das Durchschnittsalter der Einrichtung aller dieser Betriebe kann hierüber nur wenig Auskunft geben, denn es liegt mit 10 Jahren an der Obergrenze der üblichen Abschreibungsfristen von 7 bis 10 Jahren für Einrichtungsgegenstände des Handels (Tab. 272). Dagegen zeigt die Verteilung der einzelnen Altersstufen, daß relativ viele mittelständische Handelsbetriebe über eine moderne Einrichtung verfügen: In 27 % der Unternehmungen ist die Geschäftsausstattung durchschnittlich nicht älter als 5 Jahre. Auf der anderen Seite gibt es jedoch ebenso viele Unter-

⁴⁶¹ Tab. 268 bis 271 (Tabellenband).

Tabelle: 272

Durchschnittsalter der Geschäftsausstattung in den Handelsbetrieben

	Handelsbetriebe mit . . .		Insgesamt
	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Durchschnittliches Alter in Jahren	10,4	9,5	10,0

nehmungen (28 %), deren Einrichtung älter als 15 Jahre ist, die somit als überaltert angesehen werden kann. In erster Linie handelt es sich hierbei um kleinste mittelständische Betriebe, von denen 33 % — im Gegensatz zu 24 % bei den größeren Unternehmungen — eine überalterte Einrichtung aufweisen. Die größeren mittelständischen Handelsbetriebe sind dagegen mehr als die kleineren Betriebe mit einer neuzeitlichen Einrichtung ausgestattet. 31 % dieser Betriebe besitzen eine Geschäftsausstattung, die weniger als 5 Jahre alt ist, im Gegensatz zu 24 % bei den kleineren Unternehmungen. Diese Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen finden ihren Niederschlag auch in der Durchschnittsgröße: Bei den Kleinstbetrieben des mittelständischen Handels ist die Geschäftsausstattung durchschnittlich 10,4 Jahre alt, bei den größeren mittelständischen Betrieben erreicht das Durchschnittsalter der Einrichtung nur einen Wert von 9,5 Jahren ⁴⁶².

Überalterte Einrichtungen sind vor allem im Lebensmittel- (Wirtschaftszweig V: 38 %) und produktionsverbindenden Handel (Wirtschaftszweig VII: 34 %) zu finden, während die Warenhäuser und der Textilhandel (Wirtschaftszweig VI) mehr mit einer moderneren oder einer Einrichtung mittleren Alters ausgestattet sind ⁴⁶³.

Im Gegensatz zu den Betrieben der mittelständischen Industrie, bei denen festgestellt werden konnte, daß durch einen neuzeitlichen Maschinenpark tendenziell nur der Sprung von der Gruppe der niedrig produktiven Unternehmungen in die Stufe mittlerer Produktivität erreicht werden kann und erst die Anwendung der organisatorischen Maßnahmen rationaler Betriebsführung letztlich auch eine hohe Produktivität des Betriebes ermöglicht, ist im Bereich des mittelständischen Handels zu erkennen, daß sich Betriebe mittlerer und niedriger Produktivität im Altersaufbau ihrer Einrichtung nicht wesentlich unterscheiden. Sie weisen in annähernd gleichem Umfang eine moderne, ältere oder auch überalterte Einrichtung auf. Dagegen besitzen die hochproduktiven Unternehmungen jedoch weitgehend (53 %) eine neuzeitliche Ausstattung und nur äußerst selten (10 %) eine überalterte Geschäftseinrichtung ⁴⁶⁴. Es ist daher zu vermuten, daß im Bereich des Handels stärker als bei den mittelständischen Industriebetrieben eine neuzeitliche

⁴⁶² Tab. 272 und Tab. 273 (Tabellenband).

⁴⁶³ Tab. 274 und 275 (Tabellenband).

⁴⁶⁴ Tab. 276 (Anhang).

Einrichtung mit dazu beiträgt, eine höchste Produktivität der betrieblichen Leistungserstellung zu erreichen.

Welch große Bedeutung das Alter der Einrichtung im Bereich des Handels hat, zeigt auch die Gegenüberstellung mit dem einzelwirtschaftlichen Ergebnis, der Gewinnentwicklung der Unternehmungen. 81 % der Unternehmungen, deren Gewinn von 1960 bis 1965 stark gestiegen ist, weisen eine moderne Geschäftseinrichtung auf, und nur 18 % dieser Betriebe besitzen noch eine überalterte Einrichtung. Unter den Betrieben, deren Gewinn dagegen weniger stark gestiegen, gleichgeblieben oder sogar gesunken ist, verfügen jedoch nur 26 % bis 30 % der Unternehmungen über eine moderne, 35 % bis 37 % dagegen über eine überalterte Einrichtung⁴⁶⁵.

Neben den bereits aufgezeigten Faktoren beeinflusst auch die Absatzform die Höhe der Produktivität des Handelsbetriebes wesentlich. Daher sei eine letzte Betrachtung in diesem Bereich noch der Verbreitung einer modernen Absatzform des Handels, dem Selbstbedienungssystem⁴⁶⁶, gewidmet, von dem angenommen wird, daß mit seiner Einführung die Produktivität des Betriebes in großem Umfang gesteigert werden kann⁴⁶⁷.

Nur wenige, 5 %, der kleinen und mittleren Handelsbetriebe in Frankreich haben ihren Betrieb heute schon auf diese neue Methode des Verkaufs umgestellt; 91 % geben an, ihre Waren immer noch mittels der traditionellen Form des Bedienungssystems zu verkaufen. Bei den Unternehmungen, die schon über ein Selbstbedienungssystem verfügen, handelt es sich in erster Linie um die großen mittelständischen Handelsbetriebe: 10 % der Unternehmungen dieser Betriebsgrößenklasse verkaufen mittels Selbstbedienung, während nur 2 % der kleinen mittelständischen Handelsbetriebe über ein derartiges Absatzsystem verfügen (Tab. 278). Diese geringe Verbreitung des Selbstbedienungssystems im mittelständischen Handel Frankreichs darf jedoch nicht zu dem Schluß verleiten, auch hier wieder einen Bereich relativer Rückständigkeit der französischen Wirtschaft vor Augen zu haben, denn auch in der Bundesrepublik Deutschland sind es nur 10,1 % der gesamten Handelsbetriebe (einschließlich Großbetriebe), die ihren Absatz mittels eines Selbstbedienungssystems durchführen⁴⁶⁸. Unterstellt man, daß auch diese Neuerung in der Absatzform — wie viele andere Ergebnisse des technischen Fortschritts — im großbetrieblichen Bereich stärker verbreitet ist als unter den mittelständischen Betrieben, so daß der Anteil der Selbstbedienungsbetriebe im mittelständischen Bereich auch hier noch um einiges unter dem Wert von 10 %, wie er für den gesamten Handel ausgewiesen wird, liegt, so ist festzustellen, daß vor

⁴⁶⁵ Tab. 277 (Anhang).

⁴⁶⁶ Vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, a.a.O., S. 117.

⁴⁶⁷ Vgl. G. Schreiterer, Wachstum im Einzelhandel, a.a.O., S. 20.

⁴⁶⁸ Laut telefonischer Auskunft des Instituts für Selbstbedienung, Köln, vom 8. 4. 68 gab es am 1. 1. 67 in der Bundesrepublik Deutschland 72 241 Groß- und Einzelhandelsbetriebe, die über ein Selbstbedienungssystem verfügen.

Tabelle: 278
Selbstbedienung

	Das Unternehmen hat . . .		keine Antwort	Summe	Basis
	Selbst- bedienung	keine Selbst- bedienung			
Handelsbetriebe mit . . .					
1— 5 Beschäftigten	2 %	95 %	3 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	10 %	85 %	5 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	5 %	91 %	4 %	100 %	173

allem die größeren mittelständischen Betriebe des französischen Handels mindestens in ebenso großem Umfang diese moderne Absatzform übernommen haben wie die deutschen Groß- und Einzelhandelsbetriebe.

Zwei Faktoren müssen jedoch bei der endgültigen Beurteilung der Verbreitung dieser Absatzmethode unter den Klein- und Mittelbetrieben des französischen Handels berücksichtigt werden: der Wirtschaftszweig und die Stellung des Betriebes in der Handelskette; denn auch in Ländern, die auf dem Sektor des Handels sehr fortschrittlich sind, ist das Selbstbedienungssystem erst in einer einzigen Branche, dem Lebensmittelhandel, in größerem Umfang verbreitet, und auch hier sind es überwiegend Betriebe des Einzelhandels, die diese Absatzform eingeführt haben, während im Großhandel trotz des allmählichen Vordringens der cash-and-carry-Betriebe immer noch die traditionellen Formen überwiegen. Betrachtet man unter diesem Aspekt die Ergebnisse der Wirtschaftszweiggliederung, so zeigt sich, daß auch in Frankreich der Lebensmittelhandel (Bereich V) den anderen Branchen vorangeht. Hier sind es 6 % der Betriebe, die über ein Selbstbedienungssystem verfügen, während von den Branchen VI (Warenhäuser, Textilhandel) und VII (produktionsverbindender Handel) nur jeweils 4 % bzw. 3 % der Betriebe mittels dieses Systems verkaufen⁴⁶⁹. Eine Aussage über die Unterschiede zwischen den einzelnen Gliedern der Handelskette ist auf Grund der geringen Besetzungszahlen nicht möglich.

Stellt man die Einführung des Selbstbedienungssystems der von den Unternehmungen erzielten Produktivität gegenüber, so ist festzustellen, daß Handelsbetriebe mit hoher Produktivität in größerem Umfang (10 %) mittels Selbstbedienung verkaufen als Betriebe mittlerer Produktivität (4 %). Relativ hoch ist jedoch der Anteil der Selbstbedienungsbetriebe auch in der Klasse der Unternehmungen niedriger Produktivität (7 %) ⁴⁷⁰. Da diese Unterschiede auf Grund der geringeren Besetzungszahlen nicht mehr signifikant sind, also durch den Zufall bedingt sein

⁴⁶⁹ Tab. 279 (Tabellenband).

⁴⁷⁰ Tab. 280 (Tabellenband).

können, ist es nicht möglich, hieraus Schlüsse auf die Bedeutung des Selbstbedienungssystems für die Produktivität der mittelständischen Handelsbetriebe zu ziehen.

3.2 Die Inanspruchnahme externer Hilfen

Ein hohes Streben des einzelnen Klein- und Mittelbetriebes nach rationaler Betriebsführung allein reicht jedoch noch nicht aus, das Ziel „höchste Produktivität“ und damit verknüpft einen maximalen Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum in vollem Umfang zu erreichen, denn es gibt Gebiete, auf denen das mittelständische Unternehmen aus eigener Kraft nicht in der Lage ist, sämtliche Kostenvorteile bzw. eine breite Steigerung der betrieblichen Leistung zu erlangen. In solchen Bereichen müssen daher zu dem internen Streben nach rationaler Betriebsführung externe Hilfen treten, die den mittelständischen Betrieben zusätzliche Quellen der Rationalisierung erschließen⁴⁷¹. Als derartige externe Hilfen zur Erreichung einer hohen Produktivität dienen Beratung und Kooperation der Betriebe. Die Beratung durch staatliche, verbandseigene oder private Institutionen hat zum Ziel, das „intellektuelle Defizit“ der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den Großunternehmen weitgehend zu beseitigen, das durch zu geringe Spezialisierungsmöglichkeiten auf die einzelnen Betriebsbereiche und einseitige Begabungen oder Interessen des Unternehmensleiters hervorgerufen wird⁴⁷². Durch die Kooperation sollen den mittelständischen Betrieben dagegen solche Bereiche der Produktivitätssteigerung erschlossen werden, die sie aus Kostengründen, mangelnden organisatorischen Möglichkeiten oder auf Grund einer zu geringen finanziellen Leistungsfähigkeit als Einzelbetriebe nicht nutzen können; vor allem dienen viele Kooperationsformen dazu, die Stellung der Klein- und Mittelbetriebe im Markt zu verbessern und ihnen in Absatz oder Beschaffung ähnliche Vorteile zu verschaffen, wie sie den Großunternehmen automatisch auf Grund ihrer Betriebsgröße zukommen.

Trotz dieser mannigfaltigen, offenkundigen Vorteile, die Beratung und Kooperation den mittelständischen Unternehmungen in ihrem Streben nach hoher Produktivität bieten, stehen viele Unternehmer diesen externen Hilfen abwartend, wenn nicht sogar ablehnend gegenüber⁴⁷³. Auf dem Sektor Kooperation ist diese Zurückhaltung zum großen Teil durch die Angst vor einer „Preisgabe betrieblicher Geheimnisse“ an Konkurrenzbetriebe wie auch vor einer Einschränkung der unternehmerischen Freiheit diktiert⁴⁷⁴; vor einer Inanspruchnahme der Beratungs-

⁴⁷¹ Vgl. S. 139.

⁴⁷² Vgl. W. Kalveram, *Industriebetriebslehre*, 7. Aufl., Wiesbaden 1960, S. 356.

⁴⁷³ Vgl. H. Commer, *Das mittelständische Unternehmen in der EWG*, a.a.O., S. 10.

⁴⁷⁴ Vgl. *Intermarket*, *Die Situation mittelständischer Unternehmen...*, a.a.O., S. 203, und H. Lauscher, *Mittelstandspolitik der Vernunft*, a.a.O., S. 25.

institutionen wird dagegen oft aus Kostengründen zurückgeschreckt⁴⁷⁵, zumal der Nutzen einer Beratung nicht immer sofort in höherem Gewinn, größerem Umsatz o. ä. sichtbar wird.

Diese Zurückhaltung gegenüber den externen Hilfen, Beratung und Kooperation — wie sie bei den Klein- und Mittelbetrieben in den übrigen Mitgliedsländern des Gemeinsamen Marktes festzustellen ist⁴⁷⁶ — ist auch unter den mittelständischen Unternehmen Frankreichs zu finden: Selbst wenn man den auch für einen mittelständischen Betrieb fast selbstverständlich zu nennenden Steuer- und Finanzberater⁴⁷⁷ in die Liste der Beratungsinstitutionen einbezieht, sind es immerhin noch 18 % der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs, die keinerlei Beratung in Anspruch genommen haben. Besonders auffällig ist diese Abstinenz von der externen Hilfe „Beratung“ bei den kleinen Handelsbetrieben, von denen 32 % auf jede Beratung verzichteten (Tab. 281).

Weitaus geringer noch als diese Inanspruchnahme der Beratungsinstitutionen ist „der Wunsch und die Neigung nach Zusammenarbeit zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit“⁴⁷⁸. Fast die Hälfte der französischen Klein- und Mittelbetriebe, 40 %, gibt an, zu keiner Form der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen, noch nicht einmal zu einer Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsfachverband bereit zu sein. Die größte Kooperationsfeindlichkeit zeigen hier die kleinsten Industriebetriebe, von denen 51 % jede Zusammenarbeit ablehnen. Etwas geringer ist diese Zurückhaltung gegenüber der Kooperation in den anderen

Tabelle: 281

Inanspruchnahme von Beratung

	Die Unternehmensleitung hat eine Beratung...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit...				
1— 10 Beschäftigten	81 %	19 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	91 %	9 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	86 %	14 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit...				
1— 5 Beschäftigten	68 %	32 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	83 %	17 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	82 %	18 %	100 %	491

⁴⁷⁵ Vgl. F. Klein-Blenkers, Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen, a.a.O., S. 375.

⁴⁷⁶ Vgl. H. Commer, a.a.O., S. 10, ebenso Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 142.

⁴⁷⁷ Vgl. H. Lauscher, a.a.O., S. 23.

⁴⁷⁸ *Intermarket*, a.a.O., S. 204.

Betriebsgrößenklassen des mittelständischen Sektors, vor allem bei den großen mittelständischen Industriebetrieben, von denen nur noch 33 % jede Form der Zusammenarbeit ablehnen (Tab. 282).

Ist diese Bereitschaft der französischen Klein- und Mittelbetriebe zur Kooperation, gemessen an einer, aus Gründen des gesamtwirtschaftlichen Wachstums als wünschenswert angesehenen Norm, auch äußerst niedrig, so ist sie jedoch noch weitaus höher als bei vergleichbaren mittelständischen Unternehmungen in Deutschland. Hier erklärten sich nur 38 % der Betriebe bereit, auf einzelnen Gebieten mit anderen Unternehmungen zusammenzuarbeiten, während der Rest von 62 % grundsätzlich sämtliche Gemeinschaftsleistungen ablehnte⁴⁷⁹. Der französische mittelständische Unternehmer erweist sich damit auf dem Gebiet der Kooperation als weitaus fortschrittlicher als sein deutscher Kollege in vergleichbaren Betriebsgrößenklassen.

Tabelle: 282
Bereitschaft zur Kooperation

	Die Unternehmensleitung ist zur Zusammenarbeit mit anderen mittelständischen Betrieben ...		Summe	Basis
	bereit	nicht bereit		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	49 %	51 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	62 %	38 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	67 %	33 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	60 %	40 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	59 %	41 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	60 %	40 %	100 %	491

Im Gegensatz zu den einzelnen Betriebsgrößenklassen sind die Unterschiede in der Inanspruchnahme beider externer Hilfen zwischen den Wirtschaftszweigen relativ gering: Die mittelständischen Unternehmungen aller Bereiche sind in annähernd gleichem Umfang (54 % bis 63 %) bereit, eine Kooperation mit anderen Unternehmungen einzugehen. Sie haben auch mit Ausnahme der Warenhäuser und des Textileinzelhandels (Bereich VI: 63 %) in ungefähr gleicher Höhe (77 % bis 87 %) Beratungsinstitutionen zur Klärung betrieblicher Fragen herangezogen⁴⁸⁰.

Das Streben, durch externe Hilfe zusätzliche Quellen der Produktivitätssteigerung zu erschließen, ist unter den hochproduktiven Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs weitaus größer als bei den Unternehmungen, die nur eine niedrige Produktivität vorweisen können — ein Zusammenhang, der vor allem in der

⁴⁷⁹ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 202.

⁴⁸⁰ Tab. 283 und 284 (Tabellenband).

Bereitschaft zur Kooperation deutlich wird: Während nämlich unter den Betrieben niedriger Produktivität nur 53 % zu einer Zusammenarbeit mit anderen mittelständischen Unternehmungen bereit sind, wollen von den Betrieben mit mittlerer Produktivität immerhin 61 % und von den hochproduktiven Unternehmungen sogar 73 % zur Steigerung ihrer betrieblichen Leistung eine der vielfältigen Kooperationsformen eingehen⁴⁸¹. Die schon als Einzelbetrieb sehr leistungsstarken mittelständischen Unternehmungen sind also in größerem Umfang bestrebt, durch weitere Anstrengungen im zwischenbetrieblichen Bereich ihre Produktivität und damit auch ihren Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum noch zu erhöhen, während die Unternehmungen, deren Wachstumsbeitrag auf Grund ihrer geringen Produktivität relativ niedrig ist, bedeutend seltener ein derartiges Interesse bekunden.

Auch der zweite Bereich externer Hilfen, die Beratung, wurde von den niedrigproduktiven Unternehmungen in geringerem Umfang (74 %) in Anspruch genommen als von den Betrieben mittlerer (89 %) und hoher Produktivität (86 %) ⁴⁸². Die betriebswirtschaftliche wie auch technische Beratung scheint damit nicht unwesentlich zur Steigerung der betrieblichen Leistung mittelständischer Unternehmen in Frankreich beigetragen zu haben; die geringen Unterschiede und die leicht rückläufige Tendenz in der Heranziehung externer Beratungsinstitutionen zwischen den Betrieben mittlerer und hoher Produktivität lassen jedoch vermuten, daß die hochproduktiven Unternehmungen in größerem Umfang bestrebt und — das zeigt das Ergebnis — auch in der Lage waren, betriebliche Probleme intern zu lösen, während die Betriebe mittlerer Produktivität hierbei noch stärker auf externe Anregungen und Hilfen zurückgegriffen haben.

Selbstverständlich sind die einzelnen Formen, in denen externe Hilfen zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmungen angeboten werden, unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs in unterschiedlichem Ausmaß verbreitet. Daher sollen nach dieser grundlegenden Übersicht der Inanspruchnahme externer Hilfen durch die mittelständischen Betriebe Frankreichs im folgenden die einzelnen Formen von Beratung und Kooperation einer näheren Betrachtung unterzogen werden und — soweit es die Besetzungszahlen der einzelnen Gruppen zulassen — auf ihre Bedeutung für die Produktivität der Unternehmungen untersucht werden.

⁴⁸¹ Tab. 285 (Anhang). Ähnliche Zusammenhänge zwischen der Bereitschaft zur Kooperation und dem Betriebsergebnis konnten auch bei gruppenwirtschaftlichen Untersuchungen in der Bundesrepublik Deutschland festgestellt werden. Vgl. *H. Groeger*, Leistungssteigerung durch Hilfe zur Selbsthilfe, in: *Nordrhein-Westfalen — Ein Wirtschaftsraum im Wandel*, a.a.O., S. 16.

⁴⁸² Tab. 286 (Anhang).

3.2.1 Rationale Betriebsführung durch Beratung

Wie in den anderen Volkswirtschaften des Gemeinsamen Marktes⁴⁸³ stehen auch in Frankreich den mittelständischen Unternehmungen eine Fülle von Beratungsorganisationen zur Verfügung, die sie in ihrem Streben nach Steigerung der Produktivität durch rationale Betriebsführung unterstützen können⁴⁸⁴. In erster Linie handelt es sich hierbei um staatliche Einrichtungen oder Beratungsinstitutionen der Unternehmensverbände, wie z. B. Service de Productivité du Commissariat de Plan, Centre d'Etude et de Réalisation Techniques, Economiques et Sociales sowie die verschiedenen regionalen Centres d'Expansion et de Productivité⁴⁸⁵, die zur Lösung einzelner Problemstellungen in Teilbereichen des Unternehmens herangezogen werden können, die aber darüber hinaus auch eine umfassende Analyse sowie eine vollständige Neuorganisation des Betriebes vornehmen. Private Beratungsinstitutionen beschränken sich dagegen — im Gegensatz zur Bundesrepublik Deutschland — meist allein auf den Sektor der Steuer- und Finanzberatung.

In welchem Umfang haben die mittelständischen Unternehmen Frankreichs zur Lösung von Problemen in den einzelnen Betriebsbereichen und -funktionen auf die Hilfe dieser Beratungsorganisationen zurückgegriffen⁴⁸⁶?

3.2.1.1 Steuerberater

Der Steuerberater gehört zu den Beratungsinstitutionen, die von dem überwiegenden Teil der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs in Anspruch genommen wurden. 74 % aller Unternehmungen geben an, sich seiner Dienste bedient zu haben; nur 26 % verzichteten hierauf. Zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen sind keine größeren Unterschiede festzustellen; eine Ausnahme bilden lediglich die Kleinstbetriebe des Handels, von denen nur 59 % einen Steuerberater konsultierten (Tab. 287). Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte darin liegen, daß in dieser Betriebsgrößenklasse sehr viele Unternehmungen zu finden sind, die der

⁴⁸³ Vgl. die Darstellung der verschiedenen Beratungsinstitutionen in den Ländern des Gemeinsamen Marktes, in: Institut für Mittelstandsforschung, *R. Th. Weller* und *S. Burkhardt*, Mittelstandsförderung in Frankreich und den Benelux-Ländern und der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1965, S. 119 ff., ebenso die Analyse des Beratungswesens in der Bundesrepublik Deutschland, in: Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe Heft 53, Stärkung der Mittelschichten, a.a.O., S. 46.

⁴⁸⁴ Vgl. U.N.I.C.E. Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen . . . , a.a.O., S. 61 f.

⁴⁸⁵ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, *T. Weller* und *S. Burkhardt*, a.a.O., S. 120; ebenso: *R. Holtz*, Probleme der Klein- und Mittelbetriebe in Frankreich, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 110. Jg., vom 10. September 1964, S. 282.

⁴⁸⁶ Die Frage lautete: „Welche der folgenden Berater haben Sie im Hinblick auf Ihre Geschäftsführung in Anspruch genommen?“

Tabelle: 287

Steuerberater

	Die Unternehmensleitung hat einen Steuerberater ...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	78 %	22 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	83 %	17 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	74 %	26 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	59 %	41 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	73 %	27 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	74 %	26 %	100 %	491

Pauschalbesteuerung unterliegen⁴⁸⁷ und die somit auch in geringerem Umfang der Hilfe eines Steuerberaters bedürfen als die übrigen Betriebe. In erster Linie handelt es sich bei den Unternehmungen, die keinen Steuerberater haben, um Betriebe der Wirtschaftszweige V (Lebensmittelhandel) und VI (Textilhandel), von denen nur 64 % (V), 48 % (VI) sich seiner Hilfe bedienen. Zwischen den übrigen Wirtschaftszweigen sind dagegen keine großen Unterschiede festzustellen; 73 % bis 80 % der Betriebe haben sich hier von einem Steuerfachmann beraten lassen⁴⁸⁸.

Relativ gering ist der Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme eines Steuerberaters und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität. Unternehmungen mittlerer Produktivität haben sich in etwas größerem Umfang (80 %) der Hilfe eines Steuerberaters bedient als Betriebe niedriger (71 %) und hoher (73 %) Produktivität⁴⁸⁹. Der geringe Zusammenhang, der zwischen den Fragen der Bilanzierung und Gewinnermittlung unter wirtschafts- und steuerrechtlichen Gesichtspunkten, bei denen der Steuerberater in der Regel herangezogen wird, und der betrieblichen Produktivität besteht, findet in diesem Ergebnis seinen Niederschlag.

Vergleicht man die Inanspruchnahme des Steuerberaters durch die französischen Klein- und Mittelbetriebe mit den Ergebnissen der Untersuchung des gewerblichen Mittelstandes in Nordrhein-Westfalen, so ist festzustellen, daß die deutschen Unternehmungen sich in größerem Umfang (96 %) von einem Steuerfachmann beraten

⁴⁸⁷ Vgl. o.V., La place et l'avenir de petites et moyennes entreprises françaises, extrait de la revue „Entreprise“ du 29 septembre 1962, S. 1, und U.N.I.C.E., Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen ..., a.a.O., S. 56.

⁴⁸⁸ Tab. 288 (Tabellenband).

⁴⁸⁹ Tab. 289 (Anhang).

ließen als die französischen mittelständischen Betriebe⁴⁹⁰. Der höhere Anteil größerer Unternehmungen in der deutschen Untersuchung, die Beschränkung der Analyse auf die Industriebetriebe sowie das Fehlen einer weitgehenden Pauschalbesteuerung für kleine mittelständische Unternehmen im deutschen Steuerrecht dürften diese Unterschiede im wesentlichen erklären.

3.2.1.2 Finanzberater

Weit weniger als der Steuerberater wird dagegen von den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs ein Finanzberater in Anspruch genommen. Nur 35 % der Unternehmungen geben an, sich seiner Hilfe bedient zu haben. Einen großen Einfluß übt hierauf sowohl im Bereich der Industrie als auch im mittelständischen Handel die Betriebsgröße aus: Während von den Kleinstbetrieben der Industrie nur 22 % die Dienste eines Finanzberaters in Anspruch nahmen, waren es bei den mittleren Unternehmungen 40 % und bei den großen mittelständischen Industriebetrieben 58 %. Ähnlich liegen die Verhältnisse im Handel: Nur 13 % der Kleinstbetriebe hatten einen Finanzberater, während von den größeren mittelständischen Handelsbetrieben immerhin 38 % Finanzierungsfragen mit Hilfe eines Beraters klärten (Tab. 290). Die mit steigender Betriebsgröße wachsende Bedeutung der Finanzwirtschaft findet hierin ihren Ausdruck.

Tabelle: 290
Finanzberater

	Die Unternehmensleitung hat einen Finanzberater ...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	22 %	78 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	40 %	60 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	58 %	42 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	13 %	87 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	38 %	62 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	35 %	65 %	100 %	491

Die Wirtschaftszweiggliederung zeigt größere Unterschiede zunächst zwischen den einzelnen Branchen der Industrie einerseits und den Bereichen des mittelstän-

⁴⁹⁰ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 212.

dischen Handels andererseits. Während in den einzelnen Wirtschaftszweigen der Industrie 33 % bis 48 % der Betriebe einen Finanzberater in Anspruch genommen haben, sind es nur 20 % bis 25 % der mittelständischen Handelsbetriebe, die sich seiner Hilfe bedienen⁴⁹¹. Die mit der höheren Kapitalintensität der Industriebetriebe verbundene größere Bedeutung des Finanzierungssektors dürfte der Grund hierfür sein. Innerhalb der mittelständischen Industrie zogen die Betriebe des Wirtschaftszweiges III (Konsumgüterindustrie) in größerem Umfang einen Finanzberater zu Rate (48 %), während — im Gegensatz dazu — die Unternehmungen des Bereiches II (allgemeine mechanische Industrie) sich nur sehr selten (33 %) seiner Hilfe bedienten. Unter den Handelsbetrieben waren es vor allem die Unternehmungen der Bereiche VI (Textilhandel, Warenhäuser) und VII (produktionsverbindender Handel), die einen Finanzberater in Anspruch nahmen (24 %, 25 %), während von den Unternehmen des Lebensmittelhandels (Bereich V) nur 20 % sich seiner Hilfe bedienten. Die große Zahl der Kümmerbetriebe in diesem Wirtschaftszweig, in denen Fragen der Finanzwirtschaft in der Regel völlig unbedeutend sind oder zumindest als wenig bedeutend angesehen werden, dürfte ein wesentlicher Grund hierfür sein.

Die Bereitschaft, einen Berater zur Lösung von Finanzierungsproblemen heranzuziehen, ist im französischen Mittelstand weitaus größer als bei den deutschen mittelständischen Unternehmungen. Hier haben nur 19 % der Betriebe im Gegensatz zu 35 % der französischen Unternehmungen sich der Hilfe eines Finanzberaters bedient⁴⁹³. Auch die in Frankreich beobachtete Korrelation zwischen der Inanspruchnahme des Finanzberaters und der Betriebsgröße wird durch das deutsche Material nicht bestätigt. Die französischen mittelständischen Unternehmungen, vor allem in den größeren Betriebsgrößenklassen, dürften daher das für mittelständische Betriebe oft sehr bedeutende Problem der Finanzierung durch die größere Inanspruchnahme von auf diesen Bereich spezialisierten Beratern besser bewältigt haben als die mittelständischen Unternehmungen Deutschlands.

Im Gegensatz zum Steuerberater, der von den Unternehmungen aller Produktivitätsstufen in annähernd gleichem Umfang konsultiert wurde, zeigt sich bei der Gegenüberstellung von Finanzberatung und erzielter Produktivität, daß die Unternehmungen höherer Produktivität sich auch in größerem Umfang (56 %) der Hilfe eines Finanzberaters bedienen als die Betriebe, die nur eine mittlere (39 %) oder niedrige (28 %) Produktivität erzielten⁴⁹². Hochproduktive Unternehmungen werden damit in der Regel die Probleme der betrieblichen Finanzwirtschaft optimaler gelöst haben als Unternehmungen niedrigerer Produktivitätsstufen.

⁴⁹¹ Tab. 291 (Tabellenband).

⁴⁹² Tab. 292 (Anhang).

⁴⁹³ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 212.

3.2.1.3 Werbe- oder Vertriebsberater

Die geringe Aufmerksamkeit, die noch in vielen mittelständischen Unternehmungen Frankreichs dem gesamten Absatzbereich des Betriebes entgegengebracht wird⁴⁹⁴, findet ihren Niederschlag auch in der kaum vorhandenen Bereitschaft der Unternehmer, zur optimalen Lösung von Problemen der Verkaufsstrategie und -organisation hierauf spezialisierte Berater heranzuziehen. Im Gegensatz zu den mittelständischen Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland, von denen 24 % den Rat eines Werbeberaters einholten und weitere 2 % sich der Hilfe eines Vertriebsberaters bedienten⁴⁹⁵, haben nur 10 % der mittleren und größeren mittelständischen Unternehmen Frankreichs bei der Festlegung und Durchführung ihres absatzpolitischen Konzeptes einen Werbe- oder Vertriebsberater in Anspruch genommen. Die Bereitschaft, auf externe Hilfen zurückzugreifen, ist also in diesem Bereich bei den französischen mittelständischen Unternehmern weitaus niedriger als bei ihren deutschen Kollegen.

In nennenswertem Umfang bedienten sich nur die großen mittelständischen Betriebe der Industrie der Hilfe eines Werbe- oder Vertriebsberaters; 13 % von ihnen ließen sich in Fragen der Absatzstrategie beraten. Bei den mittleren Industriebetrieben sowie den größeren mittelständischen Handelsbetrieben waren es dagegen nur jeweils 7 % der Unternehmen, die auf eine Beratung für ihr Absatzwesen zurückgegriffen haben (Tab. 293).

Ein Großteil der Betriebe, die einen Werbe- oder Vertriebsberater in Anspruch genommen haben, ist im Wirtschaftszweig III (Konsumgüterindustrie) zu finden; 17 % der Unternehmungen haben sich hier einer derartigen Beratung bedient. Die

Tabelle: 293

Werbe- oder Vertriebsberater *

	Die Unternehmensleitung hat einen Werbe- oder Vertriebsberater ...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit ...				
11— 50 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	13 %	87 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
6—200 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	10 %	90 %	100 %	326

* Nur erhoben in mittleren und großen mittelständischen Betrieben.

⁴⁹⁴ Vgl. S. 163 ff.

⁴⁹⁵ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 212.

stärkere Verbreitung des Marketing-Denkens in diesen Unternehmungen, d. h. ihre größere Orientierung auf den Absatzbereich⁴⁹⁶, hat somit auch zu einer größeren Inanspruchnahme der externen Hilfe „Beratung“ für diese Fragen geführt. Neben den Betrieben der Konsumgüterindustrie sind auch in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.) und V (Lebensmittelhandel) noch relativ viele Unternehmen (13 0/0, 12 0/0) zu finden, die einen Werbe- oder Vertriebsberater in Anspruch genommen haben⁴⁹⁷. Die mittelständischen Betriebe der übrigen Wirtschaftszweige haben sich dagegen einer derartigen Beratung nicht bedient.

Ein Werbe- oder Vertriebsberater wurde in erster Linie von solchen Unternehmungen in Anspruch genommen, die im Untersuchungszeitraum nur eine niedrige Produktivität erreichen konnten (11 0/0). Betriebe mittlerer und auch hoher Produktivität haben dagegen weitaus seltener bei der Lösung von Problemen des Absatzbereichs auf die Hilfe einer Beratungsinstitution (4 0/0, 6 0/0) zurückgegriffen. Das scheint darauf hinzudeuten, daß ein Werbe- oder Vertriebsberater in der Regel von den mittelständischen Unternehmen nur dann zu Rate gezogen wird, wenn die Leistungen des Betriebes relativ niedrig sind⁴⁹⁸ — ein Schluß, der jedoch auf Grund der geringen Besetzungszahlen nicht statistisch gesichert ist.

3.2.1.4 Berater für den technisch-ökonomischen Bereich (Refa-Fachmann)

Eine zentrale Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Beratung für die Klein- und Mittelbetriebe wird auf dem Gebiet der Organisation des Betriebsablaufes in sämtlichen Bereichen der Leistungserstellung, also auf dem Sektor der technisch-ökonomischen Rationalisierung gesehen⁴⁹⁹. Die produktivitätssteigernde Wirkung, die von Einrichtungen und Maßnahmen rationaler Betriebsführung im Bereich der eigentlichen Produktion, aber auch in der Beschaffung, Lagerung, Materialwirtschaft usw. allgemein erwartet und durch das Ergebnis dieser Untersuchung auch weitgehend empirisch bestätigt wird, hat dazu geführt, daß gerade dieser Sektor des Beratungswesens in Frankreich stark ausgebaut wurde⁵⁰⁰.

Diese Fülle an Beratungsmöglichkeiten für eine bessere Organisation des technischen Betriebsablaufes wurde jedoch von den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs fast gar nicht in Anspruch genommen. Nur 5 0/0 der Unternehmungen geben an, zur Leistungssteigerung ihres Betriebes einen Berater für die technisch-ökonomische Rationalisierung (Refa-Fachmann) hinzugezogen zu haben. Im wesentlichen handelt es sich hierbei nur um die großen mittelständischen Betriebe der Industrie, von denen immerhin 10 0/0 sich der Beratung durch einen Refa-Fachmann bedienen.

⁴⁹⁶ Vgl. S. 164.

⁴⁹⁷ Tab. 294 (Tabellenband).

⁴⁹⁸ Tab. 295 (Anhang).

⁴⁹⁹ Vgl. K. Albrecht, Dem Mittelstand eine Chance, a.a.O., S. 95.

⁵⁰⁰ Vgl. R. Holtz, Probleme der Klein- und Mittelbetriebe in Frankreich, a.a.O., S. 282.

Die kleinen wie auch die mittleren mittelständischen Industriebetriebe nutzen dagegen diesen Bereich der Beratung überhaupt nicht (Tab. 296). Die geringe Ver-

Tabelle: 296

Berater für die technisch-ökonomische Rationalisierung (Refa-Fachmann) *

	Die Unternehmensleitung hat einen Berater für die technisch-ökonomische Rationalisierung . . .		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	2 0/0	98 0/0	100 0/0	83
11— 50 Beschäftigten	1 0/0	99 0/0	100 0/0	131
51—200 Beschäftigten	10 0/0	90 0/0	100 0/0	104
Betriebe insgesamt	5 0/0	95 0/0	100 0/0	318

* Nur erhoben in mittelständischen Industriebetrieben.

breitung produktivitätsfördernder Einrichtungen und Maßnahmen in den kleineren und mittleren mittelständischen Betrieben könnte somit wesentlich dadurch mitbestimmt sein, daß sie keinerlei Beratung für diesen Bereich der Produktivitätssteigerung durch Rationalisierung in Anspruch genommen haben.

Das größte Interesse an einer technisch-ökonomischen Beratung zeigen die Betriebe des Wirtschaftszweiges I (Grundstoffindustrie etc.); hier haben immerhin 10 0/0 der Unternehmungen einen Refa-Fachmann zu Rate gezogen. Die Betriebe der anderen Wirtschaftszweige der Industrie haben eine derartige Beratung dagegen fast überhaupt nicht in Anspruch genommen ⁵⁰¹.

Auch hier, im Bereich der technisch-ökonomischen Rationalisierung sind es — wie schon beim Werbe- oder Vertriebsberater — in erster Linie die Unternehmungen niedriger Produktivität (8 0/0), die einen Berater hinzugezogen haben, während Betriebe mittlerer (3 0/0) und hoher (4 0/0) Produktivität sich weitaus seltener seiner Hilfe bedienen ⁵⁰². Die mittelständischen Unternehmungen greifen also auch auf diesem Gebiet anscheinend erst dann auf eine Beratung zurück, wenn die Betriebsergebnisse so schlecht sind, wie es bei den meisten Betrieben der Klasse „niedrige Produktivität“ gegeben ist — ein Schluß, der jedoch auf Grund der geringen Besetzungszahlen nicht mit statistischer Sicherheit gezogen werden kann.

Eine weitgehende Abstinenz von jeder Beratung auf dem Gebiet der technisch-ökonomischen Rationalisierung ist jedoch nicht nur im französischen Mittelstand zu finden. Die mittelständischen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland

⁵⁰¹ Tab. 297 (Tabellenband).

⁵⁰² Tab. 298 (Anhang).

haben ebenfalls nur sehr selten (11 %) eine Beratung auf diesem Sektor in Anspruch genommen⁵⁰³. Im Gegensatz zu der Ausnutzung anderer externer Hilfen ist daher hier nur eine allgemeine Rückständigkeit des gesamten mittelständischen Sektors beider Volkswirtschaften, nicht aber eine besonders große Zurückhaltung allein des französischen Mittelstandes festzustellen.

3.2.1.5 Organisationsberater für die Verwaltung

In etwas größerem Umfang als die Beratung auf dem Gebiet der technisch-ökonomischen Rationalisierung wurde die Hilfe überbetrieblicher Stellen bei der Organisation der Leitungs- und Verwaltungsprozesse von den mittelständischen Unternehmen Frankreichs in Anspruch genommen. 9 % der großen und mittleren mittelständischen Industriebetriebe⁵⁰⁴ bedienten sich der Hilfe eines Organisationsberaters. In erster Linie handelt es sich hierbei um die großen mittelständischen Betriebe, von denen 13 % den Rat eines solchen Beraters einholten, während unter den mittleren Betrieben nur 3 % sich seiner Hilfe bedienten (Tab. 299). Der mit steigender Betriebsgröße zunehmende Umfang organisatorischer Probleme, die auf Grund der geringen Spezialisierung der Führungskräfte in mittelständischen Unternehmungen von diesen selbst nicht mehr gelöst werden können⁵⁰⁵, findet hierin seinen Niederschlag.

Tabelle: 299

Inanspruchnahme von Organisationsberatern für die Verwaltung *

	Die Unternehmensleitung hat einen Organisationsberater ...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit ...				
11— 50 Beschäftigten	3 %	97 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	13 %	87 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	9 %	91 %	100 %	235

* Nur erhoben für mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

⁵⁰³ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 212.

⁵⁰⁴ Die Analyse der Verbreitung von Organisationsberatern für die Verwaltung wurde auf diese beiden Klassen der mittelständischen Unternehmungen beschränkt, weil in der Regel erst ab dieser Betriebsgröße größere Organisationsprobleme auftreten, bei deren Lösung der Rat eines auf diese Fragen spezialisierten Beraters eingeholt werden sollte.

⁵⁰⁵ Vgl. *E. H. Sieber*, Führungsprobleme mittlerer Betriebe, a.a.O., S. 86.

Organisationsberater für die Verwaltung wurden in erster Linie von Betrieben der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und III (Konsumgüterindustrie) in Anspruch genommen; 14 % (I) bzw. 10 % (III) der Unternehmungen haben sich ihrer Hilfe bedient. In den Wirtschaftszweigen II (allgemeine mechanische Industrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) sind es dagegen nur jeweils 6 % der Unternehmungen, die sich in organisatorischen Fragen beraten ließen⁵⁰⁶.

Im Gegensatz zu den Beratern für die technisch-ökonomische Rationalisierung, die in erster Linie von den leistungsschwächeren mittelständischen Betrieben herangezogen wurden, wurde eine Beratung in organisatorischen Fragen von den hochproduktiven Unternehmen in größerem Umfang (11 %) in Anspruch genommen als von den Betrieben, die nur eine mittlere (9 %) oder niedrige (3 %) Produktivität aufweisen können⁵⁰⁷. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß im Gegensatz zur Beratung bei der technisch-ökonomischen Rationalisierung, die vorwiegend in Anspruch genommen wird, wenn die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Relation zu anderen Betrieben sehr niedrig ist, ein Organisationsberater erst dann zu Rate gezogen wird, wenn die elementaren Rationalisierungsfragen weitgehend gelöst sind.

3.2.1.6 Unternehmensberater

Statt die bisher behandelten, auf verschiedene Teilbereiche und Funktionen des Betriebes spezialisierten, Berater in Anspruch zu nehmen, gibt es für das mittelständische Unternehmen auch die Möglichkeit, einen Unternehmensberater heranzuziehen⁵⁰⁸, der als „all-round-man“ „eine komplette Betriebsanalyse mit umfassenden Vorschlägen für die Verbesserung der Betriebsübersicht, der Liquidität, der Ertragsfähigkeit des Gesamtunternehmens oder (einzelner) Teilbetriebe“⁵⁰⁹ erstellt. Die große Interdependenz, die zwischen den einzelnen Rationalisierungsbereichen besteht, bewirkt, daß eine solche umfassende „Führungshilfe“ für die mittelständischen Unternehmungen, vor allem bei den kleineren Betriebsgrößen, oft erforderlicher ist als eine Beratung in Spezialfragen.

Die Bedeutung einer umfassenden Beratung für den Klein- und Mittelbetrieb blieb von den mittelständischen Unternehmern Frankreichs jedoch weitgehend unbeachtet. Nur 4 % der Betriebe haben sich der Hilfe eines Unternehmensberaters bedient. Auch hier zeigt sich — wie schon bei den auf Einzelbereiche spezialisierten Beratern — der große Einfluß der Betriebsgröße auf die Aufgeschlossenheit gegen-

⁵⁰⁶ Tab. 301 (Tabellenband).

⁵⁰⁷ Tab. 303 (Anhang).

⁵⁰⁸ Vgl. H. Lauscher, Mittelstandspolitik der Vernunft, a.a.O., S. 23.

⁵⁰⁹ Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel, Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel, Köln 1963, S. 24.

über derartigen externen Hilfen: Während von den großen mittelständischen Industriebetrieben 11 % einen Unternehmensberater herangezogen haben, waren es bei den mittleren Betrieben nur 4 %. Gänzlich verzichteten dagegen die Kleinstbetriebe der Industrie auf jede Hilfe durch einen „all-round“-Berater (0 %). — Ähnlich liegen die Verhältnisse auch im mittelständischen Handel. Während die größeren mittelständischen Handelsbetriebe in annähernd gleichen Umfang (6 %) wie die mittleren Industriebetriebe einen Unternehmensberater in Anspruch genommen haben, gibt es bei den Kleinstbetrieben des Handels ebenso wie in der Industrie keinen Betrieb, der sich der Hilfe eines solchen Beraters bedient hat (Tab. 300). Bedenkt man, daß ein „all-round“-Berater gerade für die Kleinst-

Tabelle: 300

Unternehmensberater

	Die Unternehmensleitung hat einen Unternehmensberater ...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	—	100 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	4 %	96 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	11 %	89 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	—	100 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	6 %	94 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	4 %	96 %	100 %	491

betriebe von größter Bedeutung ist, da einerseits die Leiter dieser Unternehmungen in der Regel noch weit seltener als die Unternehmer großer mittelständischer Betriebe fundierte Kenntnisse zur Leitung und Organisation sämtlicher Betriebsbereiche besitzen und da andererseits weitaus weniger Detailprobleme zu lösen sind, welche die Hilfe eines spezialisierten Beraters erfordern, so kann der niedrige Rationalisierungsstand vieler dieser Unternehmungen mit auf die geringe Ausnutzung der externen Unterstützung durch einen Unternehmensberater zurückgeführt werden.

In erster Linie waren es auch hier wieder die Betriebe des Wirtschaftszweiges I (Grundstoffindustrie etc.), die sich der Hilfe eines Beraters bedienten (12 %). In den anderen Wirtschaftszweigen wurde dagegen der Unternehmensberater fast gar nicht in Anspruch genommen (1 % bis 5 %); vor allem die mittelständischen Unternehmungen des Bereichs V (Lebensmittelhandel) und VII (produktionsverbinder Handel) verzichteten nahezu gänzlich (1 %) auf eine derartige Beratung⁵¹⁰.

⁵¹⁰ Tab. 302 (Tabellenband).

Große Unterschiede zwischen den einzelnen Produktivitätsstufen sind bei der Inanspruchnahme von Unternehmensberatern nicht festzustellen. Betriebe mit niedriger wie auch mit hoher Produktivität haben in gleichem Umfang (5 0/0, 4 0/0) einen Unternehmensberater zu Rate gezogen; bei den Unternehmungen mittlerer Produktivität ist der Anteil nicht wesentlich höher: 7 0/0 der Betriebe haben sich hier der Hilfe eines Unternehmensberaters bedient⁵¹¹.

Auf diesem Gebiet erweisen sich die französischen mittelständischen Unternehmungen wieder einmal als rückständiger als die mittelständischen Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland. Immerhin hat fast ein Viertel (23 0/0) der deutschen Unternehmungen einen Unternehmensberater zur Beratung herangezogen⁵¹². Die große Zurückhaltung des gewerblichen Mittelstandes gegenüber der externen Hilfe „Beratung“, wie sie auch schon in der deutschen Untersuchung beklagt wurde⁵¹³, zeigt sich gerade am Beispiel des Unternehmensberaters bei den französischen Unternehmungen besonders deutlich.

3.2.2 Produktivitätssteigerung durch Kooperation

Im Gegensatz zur Beratung der Unternehmensleitungen, die in der französischen Wirtschaft schon recht früh durch staatliche und verbandseigene Institutionen aufgenommen wurde⁵¹⁴, befindet sich das Kooperationswesen im gewerblichen Sektor der französischen Wirtschaft noch in der Aufbauphase. Zwar lassen sich einige schon ältere Beispiele für die Zusammenarbeit verschiedener Unternehmungen anführen⁵¹⁵, die Mehrzahl der Industrie- und Handelsbetriebe beginnt jedoch erst jetzt, sich für die verschiedenen Formen der Kooperation zu interessieren. Diese geringe Verbreitung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit unter den französischen Klein- und Mittelbetrieben ließ es sinnvoll erscheinen, als Indikator für das Produktivitätsstreben in diesem Bereich⁵¹⁶ nicht die tatsächliche Mitgliedschaft an einer Kooperationsform zu erfragen, sondern in zukunftsbezogener Sicht die Bereitschaft der Unternehmungen zur Zusammenarbeit mit anderen Betrieben zu erheben. Es wurde dabei eine Skala verwandt, die von Kooperationsformen mit nur lockeren Bindungen und geringen Verpflichtungen des Einzelunternehmens — wie der Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsfachverband — ausgeht und bis zu der engsten Form der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben, der Fusion, reicht⁵¹⁷.

⁵¹¹ Tab. 304 (Anhang).

⁵¹² Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 212.

⁵¹³ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 213.

⁵¹⁴ Vgl. *R. Gardellini*, Produktivität und französische Wirtschaft, a.a.O., S. 17.

⁵¹⁵ Vgl. *Patronat Français*, Les groupements d'entreprises, a.a.O., S. 10—30.

⁵¹⁶ Vgl. *H. Lauscher*, Mittelstandspolitik der Vernunft, a.a.O., S. 25.

⁵¹⁷ Die Frage lautete: „Zu welchen Formen der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wären Sie bereit, um die Kosten Ihres Betriebes zu senken?“

3.2.2.1 Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsfachverband

Die loseste Form der Kooperation, die Bildung einer gemeinsamen Interessenvertretung in Form eines Wirtschaftsfachverbandes, stößt auf ein recht geringes Interesse unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs. Nur 12 % der Unternehmungen wollen auf diesem Gebiet mit anderen Betrieben zusammenarbeiten. Im wesentlichen beschränkt sich diese Bereitschaft auf die mittleren (16 %) und größeren (19 %) Betriebe der Industrie, während die industriellen Kleinstbetriebe (8 %) sowie die beiden Gruppen des mittelständischen Handels (3 %, 8 %) nur ein geringes Interesse an einer Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsfachverband bekunden (Tab. 305). Die große Hoffnung, die die Mehrheit der mittelständischen

Tabelle: 305

Bereitschaft zur Mitgliedschaft in Wirtschaftsfachverbänden

	Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zur Mitgliedschaft in Wirtschaftsfachverbänden ...		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	8 %	92 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	16 %	84 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	19 %	81 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	3 %	97 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	8 %	92 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	12 %	88 %	100 %	491

Unternehmer Frankreichs im Hinblick auf die Vertretung „typisch mittelständischer Interessen“ in die Wirtschaftsfachverbände setzt⁵¹⁸, motiviert sie jedoch nicht, in gleich hohem Umfang derartigen Organisationen beizutreten.

Die größte Bereitschaft zu einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in einem Wirtschaftsfachverband zeigen die mittelständischen Betriebe im Wirtschaftszweig II (allgemeine mechanische Industrie); 19 % der Unternehmungen würden hier einer derartigen Organisation beitreten. Auch die Unternehmen der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und III (Konsumgüterindustrie) sind noch in relativ großem Umfang hierzu bereit (14 %, 15 %), dagegen ist das Interesse an einer Verbandsmitgliedschaft im Bereich IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) sowie in allen Branchen des mittelständischen Handels nur sehr gering⁵¹⁹.

⁵¹⁸ Vgl. S. 98.⁵¹⁹ Tab. 306 (Tabellenband).

Unternehmungen mit hoher und mittlerer Produktivität würden in größerem Umfang (jeweils 13 %) in einem Wirtschaftsfachverband mit anderen Unternehmungen zusammenarbeiten als solche Betriebe, die nur eine niedrige Produktivität (9 %) erreichen konnten⁵²⁰. Die naheliegende Vermutung, daß gerade die leistungsschwachen Unternehmungen ein besonderes Interesse an einer Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsfachverband haben, um mit seiner Hilfe Wettbewerbsbeschränkungen, Erhaltungssubventionen usw. für ihre Betriebe durchzusetzen, wird hierdurch also nicht bestätigt.

3.2.2.2 Gemeinsame Werbung oder Marktforschung

Eine weitere Kooperationsform mit noch relativ niedrigem Integrationsgrad ist die gemeinsame Werbung und Marktforschung. Eine Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Marktforschung ermöglicht es dem Klein- und Mittelbetrieb, gemeinsam mit anderen Unternehmungen eine systematische Erforschung der Absatz- oder Beschaffungsmärkte vorzunehmen und so einen Grad an Markttransparenz zu erzielen, der ihm als Einzelbetrieb aus Kostengründen in der Regel verschlossen bleibt. Die gemeinsame Werbung ist daneben eine gute Möglichkeit für Klein- und Mittelbetriebe, ihre Erzeugnisse auch auf solchen Märkten — z. B. im Ausland — einzuführen, auf denen sie eine systematische Werbung als Einzelbetrieb nur sehr selten treiben können.

Das Interesse der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs an einer Zusammenarbeit auf dem Sektor der Werbung und Marktforschung ist — gemessen an der aus wachstumspolitischen Gründen wünschenswert erscheinenden Norm — sehr gering. Nur 15 % der mittelständischen Unternehmungen wären hierzu bereit; 85 % lehnen eine Kooperation auf diesem Gebiet ab (Tab. 308). Im Vergleich zu den deutschen mittelständischen Betrieben müssen die französischen Unternehmer jedoch noch als relativ kooperationsfreundlich im Hinblick auf eine gemeinsame Werbung oder Marktforschung angesehen werden, denn nur 9 % der deutschen Betriebe sind zu einer Zusammenarbeit auf diesem Gebiet bereit⁵²¹.

Bei den auf dem Sektor der Marktforschung oder Werbung kooperationsbereiten Unternehmungen des französischen Mittelstandes handelt es sich in erster Linie um die großen und mittleren mittelständischen Betriebe der Industrie, von denen 17 % bzw. 23 % eine solche Zusammenarbeit begrüßen würden. Die Kleinstbetriebe der Industrie, aber auch die Unternehmungen beider Betriebsgrößenklassen des mittelständischen Handels sind dagegen in weitaus geringerem Umfang bereit (10 % bis 12 %), eine derartige Kooperationsform einzugehen (Tab. 308).

⁵²⁰ Tab. 307 (Anhang).

⁵²¹ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 202.

Tabelle: 308

Bereitschaft zu gemeinsamer Werbung oder Marktforschung

	Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zu gemeinsamer Werbung oder Marktforschung . . .		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	12 %	88 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	17 %	83 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	23 %	77 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .				
1— 5 Beschäftigten	12 %	88 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	10 %	90 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	15 %	85 %	100 %	491

Relativ groß ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auf dem Sektor der Marktforschung oder Werbung in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.) und III (Konsumgüterindustrie). Hier würden 20 % bzw. 21 % der Unternehmungen einer derartigen Kooperationsform beitreten. Die geringste Kooperationsbereitschaft zeigen dagegen die Unternehmungen des Lebensmittelhandels, von denen nur 3 % mit anderen Betrieben gemeinsam Werbung oder Marktforschung treiben würden.⁵²²

Die Bereitschaft, mit anderen Unternehmungen auf dem Gebiet der Werbung oder Marktforschung zusammenzuarbeiten, steigt mit der Produktivität des Betriebes. Während von den Unternehmungen niedriger Produktivität nur 12 % einer solchen Kooperationsform beitreten würden, sind es 17 % der Betriebe mittlerer und 20 % der Unternehmungen hoher Produktivität, die gemeinsam mit anderen Unternehmungen werben oder die Märkte erforschen wollen. Findet diese Bereitschaft zur Kooperation einmal ihren Niederschlag in dem tatsächlichen Verhalten der Unternehmer, so werden die schon heute leistungsstärkeren Unternehmungen hierdurch einen weiteren Vorsprung vor den leistungsschwächeren Betrieben erzielen können, die in einem geringeren Umfang ihre Produktivität durch eine Zusammenarbeit auf diesem Sektor steigern wollen.

3.2.2.3 Gemeinsamer Einkauf oder Verkauf

Die größte Bereitschaft, mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten, zeigen die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs im Bereich des Einkaufs oder Verkaufs. 35 % der Unternehmungen würden zu diesem Zweck mit anderen Betrieben

⁵²² Tab. 309 (Tabellenband).

kooperieren (Tab. 311). Wie groß diese Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Bereich des Einkaufs oder Verkaufs bei den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs ist, wird durch einen Vergleich mit der mittelständischen Wirtschaft in der Bundes-

Tabelle: 311

Bereitschaft zu gemeinsamem Einkauf oder Verkauf

	Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zu gemeinsamem Einkauf oder Verkauf . . .		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	32 %	68 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	29 %	71 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	32 %	68 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .				
1— 5 Beschäftigten	48 %	52 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	36 %	64 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	35 %	65 %	100 %	491

republik Deutschland besonders deutlich. Nur 13 % der deutschen mittelständischen Unternehmungen würden auf diesem Gebiet mit anderen Betrieben zusammenarbeiten; 87 % der Unternehmensleitungen im deutschen Mittelstand zeigen keine Neigung, einen derartigen Zusammenschluß zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einzugehen ⁵²³.

Im Gegensatz zu den anderen Bereichen der Kooperation sind in der Bereitschaft der mittelständischen Unternehmer Frankreichs zum gemeinsamen Einkauf oder Verkauf keine nennenswerten Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen der Industrie zu finden. 32 % der kleinen, 29 % der mittleren und 32 % der großen mittelständischen Betriebe würden auf diesem Gebiet mit anderen Unternehmungen zusammenarbeiten. Die Kooperationswilligkeit der Handelsbetriebe ist dagegen weitaus größer; vor allem die kleinsten mittelständischen Unternehmen des Handels, von denen 48 %, im Gegensatz zu 36 % bei den größeren Unternehmungen, Aufgaben der Warenbeschaffung kooperativ lösen wollen, zeigen sich hier einmal erstaunlich aufgeschlossen. Der größere Bekanntheitsgrad, den vor allem Einkaufsvereinigungen im Bereich des Handels besitzen, und die stärkere Beschaffungsorientierung der Handelsbetriebe dürften die Gründe für diese Kooperationswilligkeit sein ⁵²⁴.

⁵²³ Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelstädtischer Unternehmen . . ., a.a.O., S. 202.

⁵²⁴ Vgl. G. Schreiterer, Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes, a.a.O., S. 117.

⁵²⁵ Tab. 312 (Tabellenband).

Auch zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen sind keine großen Unterschiede festzustellen. Die größte Kooperationsfreudigkeit zeigen die Unternehmungen der Gruppe VI (Textilhandel und Warenhäuser); hier würden 46 % der Betriebe mit anderen Unternehmungen auf dem Gebiet des Einkaufs und Verkaufs zusammenarbeiten. Die geringste Bereitschaft zur Zusammenarbeit (23 %) bekunden die Baubetriebe (Bereich IV), obwohl auch für sie in Form von Arbeitsgemeinschaften und Einkaufsvereinigungen eine Fülle von Kooperationsmöglichkeiten sowohl im Absatz als auch im Beschaffungswesen besteht⁵²⁵. Hier zeigt sich wieder einmal die relativ große Rückständigkeit der Betriebe dieses Wirtschaftszweiges gegenüber dem Produktivitätsstreben in anderen Branchen der mittelständischen Wirtschaft.

Die Kooperationswilligkeit auf dem Gebiet des Einkaufs und Verkaufs ist bei den Betrieben mittlerer Produktivität am größten; 37 % der Unternehmungen dieser Gruppe wollen hier mit anderen Betrieben zusammenarbeiten. Etwas niedriger ist die Kooperationsfreudigkeit bei den hochproduktiven Betrieben, von denen 33 % sich einer Einkaufs- oder Verkaufsvereinigung anschließen würden. Die niedrigste Kooperationsbereitschaft zeigen die Unternehmungen, die auch nur eine niedrige Produktivität erzielen konnten; von ihnen wollen nur 29 % Aufgaben des Beschaffungs- oder Absatzwesens kooperativ lösen⁵²⁶. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Produktivitätsstufen sind jedoch hier wesentlich geringer als in anderen Bereichen der Kooperation.

3.2.2.4 Gemeinsamer Betriebsvergleich

Ein weiteres Gebiet der Zusammenarbeit kleiner und mittlerer Unternehmungen, der Betriebsvergleich über Kosten-, Umsatz- und Gewinnentwicklung zwischen vergleichbaren Betrieben einer Branche, dient in erster Linie der internen Rationalisierung des Betriebsgebarens dieser Unternehmungen. Der einzelne mittelständische Betrieb erfährt hierdurch, „wie andere Betriebe arbeiten und welche Ergebnisse bei diesen zustande kommen, um daraus zu lernen, ob und inwieweit seine Leistungen denen anderer entsprechen und wenn nicht, wo die Bemühungen zu wirtschaftlicherem Arbeiten einzusetzen haben“⁵²⁷. Die Ergebnisse eines Betriebsvergleiches sind somit ein wesentliches Hilfsmittel für die Unternehmensleitungen in ihrem Bemühen um einen höchstmöglichen Grad an betrieblicher Leistung⁵²⁸. Darüber hinaus übt eine Gruppe von Unternehmungen, die ihre Betriebsergebnisse vergleicht, auch einen gewissen Zwang auf den einzelnen mittelständischen Unternehmer aus, „die alten Gewohnheiten zu überwinden und die neuen Verfahren, die mit den

⁵²⁶ Tab. 313 (Anhang).

⁵²⁷ R. Seyffert, *Wirtschaftslehre des Handels*, a.a.O., S. 562.

⁵²⁸ Vgl. F. Klein-Blenkers, *Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen*, a.a.O., S. 375.

traditionellen Vorstellungen unvereinbar sind, zur Anwendung zu bringen“⁵²⁹, denn „Beispiel und Zeugnis eines Konkurrenten sind in der Tat das durchschlagendste Argument, um einen Unternehmer von der Notwendigkeit der Umstellung seiner Betriebsmethoden zu überzeugen“⁵³⁰. Der Betriebsvergleich ist jedoch — gemessen an den bisher behandelten Bereichen der Zusammenarbeit — schon eine Form der Kooperation, die von der Leitung des einzelnen Klein- und Mittelbetriebes eine recht hohe Integrationsbereitschaft und vor allem eine Überwindung der Scheu vor einer „Preisgabe betrieblicher Geheimnisse“ verlangt⁵³¹.

Diese Scheu vor einer engeren Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und einer Aufdeckung betrieblicher Kennzahlen ist in den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs — ebenso wie in den Unternehmungen des deutschen Mittelstandes⁵³² — noch recht groß. Nur 10 % der Unternehmensleitungen sind bereit, in einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmungen einzutreten. Auch hier sind es die großen (13 %) und mittleren (11 %) mittelständischen Betriebe der Industrie, die ein größeres Interesse an einer Zusammenarbeit bekunden als die Kleinstbetriebe der Industrie (7 %) und die mittelständischen Handelsbetriebe (7 %, 9 %). Wieder einmal zeigt sich, wie sehr die Einsicht in die Notwendigkeit einer Kooperation für die mittelständischen Unternehmungen mit der Betriebsgröße wächst (Tab. 314).

Tabelle: 314

Bereitschaft zu gemeinsamem Betriebsvergleich

	Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zu gemeinsamem Betriebsvergleich ...		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	11 %	89 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	13 %	87 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	7 %	93 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	9 %	91 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	10 %	90 %	100 %	491

⁵²⁹ G. Fournier le Ray, Voraussetzungen für die Anpassung der mittelständischen Betriebe, in: A. F. Utz (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 270.

⁵³⁰ G. Fournier le Ray, ebenda.

⁵³¹ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 212.

⁵³² Von den deutschen mittelständischen Unternehmern waren 8 % bereit, an einem Betriebsvergleich teilzunehmen. Vgl. Intermarket, Die Situation mittelständischer Unternehmen ..., a.a.O., S. 202.

Betrachtet man die einzelnen Wirtschaftszweige, so lassen sich deutlich zwei Gruppen von mittelständischen Betrieben unterscheiden. Während in den Unternehmungen der Wirtschaftszweige I, II, III und VII die Bereitschaft, das Streben des einzelnen Betriebes nach rationaler Betriebsführung durch die Ergebnisse eines gemeinsamen Betriebsvergleiches zu unterstützen, relativ groß ist (11 % bis 15 %), zeigen die mittelständischen Unternehmungen in den Bereichen IV, V und VI nur ein geringes Interesse (2 % bis 7 %) daran, diese Quelle der Rationalisierung zu nutzen⁵³³. Die Leiter der, gemessen an ihrem sonstigen Produktivitäts- und Expansionsstreben, fortschrittlicheren Betriebe der mittelständischen Industrie und des Handels haben somit eine geringere Scheu vor einem Austausch betrieblicher Kennzahlen und scheinen ebenso stärker davon überzeugt zu sein, daß die Mitarbeit in einer Betriebsvergleichs- und Erfahrungsaustauschgruppe Vorteile für ihren eigenen Betrieb bietet als die Unternehmer in weniger leistungsfähigen Betrieben.

Die Bereitschaft, an einem gemeinsamen Betriebsvergleich mit anderen Unternehmungen teilzunehmen, ist daher auch bei den Betrieben mittlerer (12 %) und hoher Produktivität (11 %) wesentlich größer als bei Unternehmungen, die nur eine niedrige Produktivität erreichen konnten (3 %) ⁵³⁴. Hier bestätigen sich somit die Ergebnisse, die bei einer Untersuchung des deutschen Einzelhandels gewonnen wurden, daß nämlich die Betriebsvergleichs- und Erfahrungsaustauschgruppen in erster Linie Zusammenschlüsse der leistungsstärksten Unternehmungen sind ⁵³⁵.

3.2.2.5 Absprachen über Sortiment und Produktionsprogramm sowie „des accords commerciaux“

Eine noch größere Integrationsbereitschaft als die Durchführung eines gemeinsamen Betriebsvergleiches erfordern Absprachen über das Sortiment oder Produktionsprogramm sowie die „accords commerciaux“, d. h. Absprachen über eine technische, finanzwirtschaftliche oder absatzwirtschaftliche Kooperation. Beide Formen der Zusammenarbeit mittelständischer Unternehmungen haben zum Ziel, den teilnehmenden Betrieben einen höheren Spezialisierungsgrad zu ermöglichen und dadurch die Produktivität des Betriebsprozesses zu steigern.

Die auf eine sehr enge Zusammenarbeit ausgerichteten Absprachen über Sortiment und Produktionsprogramm werden nur von wenigen der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs bejaht. Nur 7 % der Unternehmungen würden derartige Absprachen mit anderen Betrieben treffen. Die größte Bereitschaft zu einer solchen Kooperation ist in der Gruppe der großen mittelständischen Industriebetriebe zu finden, von denen 11 % Absprachen über ihr Produktionsprogramm oder Sorti-

⁵³³ Tab. 315 (Tabellenband).

⁵³⁴ Tab. 316 (Anhang).

⁵³⁵ Vgl. *Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel*, Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel, a.a.O., S. 28.

ment treffen wollen, während die Unternehmungen der übrigen Betriebsgrößenklassen der Industrie (7 0/0, 8 0/0) wie auch des Handels (3 0/0, 6 0/0) hieran nur ein geringes Interesse zeigen (Tab. 317). Der größere Zwang zur Spezialisierung, dem die größeren mittelständischen Unternehmungen auf Grund des stärkeren Wettbewerbsdrucks der Großbetriebe unterliegen, dürfte ein wesentlicher Grund für ihr größeres Interesse an einer Absprache über das Sortiment oder Produktionsprogramm sein.

Tabelle: 317

Bereitschaft zu Absprachen über Sortiment- und Produktionsprogramm				
Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zu Absprachen über Sortiment- und Produktionsprogramm				
	besteht	besteht nicht	Summe	Basis
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	7 0/0	93 0/0	100 0/0	83
11— 50 Beschäftigten	8 0/0	92 0/0	100 0/0	131
51—200 Beschäftigten	11 0/0	89 0/0	100 0/0	104
Handelsbetriebe mit . . .				
1— 5 Beschäftigten	3 0/0	97 0/0	100 0/0	82
6—200 Beschäftigten	6 0/0	94 0/0	100 0/0	91
Betriebe insgesamt	7 0/0	93 0/0	100 0/0	491

Größer als bei den Absprachen über das Sortiment oder Produktionsprogramm ist die Kooperationsbereitschaft der mittelständischen Unternehmen Frankreichs bei den „accords commerciaux“, denn sie greifen in ihren verschiedenen Formen nicht unbedingt so tief in das Leben der einzelnen Unternehmung ein wie die Vereinbarungen über eine Spezialisierung im Sortiment oder Produktionsprogramm. 19 0/0 der mittelständischen Betriebe Frankreichs bejahen derartige Kooperationsformen. Sehr stark ist das Interesse an einer solchen Zusammenarbeit bei den mittleren (24 0/0) und großen mittelständischen (28 0/0) Industriebetrieben, während die geringste Bereitschaft (6 0/0) hierzu von den Kleinstbetrieben des Handels bekundet wird (Tab. 318).

Das stärkste Interesse, mit anderen Betrieben eine Absprache über das Sortiment oder Produktionsprogramm zu treffen und so unter dem Gesichtspunkt der Produktivitätssteigerung eine Bereinigung der oft festzustellenden „variété excessive des modèles“⁵³⁶ vorzunehmen, zeigen die Unternehmungen der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie). 15 0/0 (I) bzw. 10 0/0 (II) der Betriebe wären hier bereit, sich zu einer derartigen Kooperationsform zusammenzuschließen. Auch zu den „accords commerciaux“ ist die Bereitschaft der Unternehmungen dieser beiden Wirtschaftszweige relativ hoch (I: 25 0/0; II: 21 0/0),

⁵³⁶ Vgl. *Syndicat Général des Fondateurs de France, La faiblesse . . .*, a.a.O.

Tabelle: 318

Bereitschaft zu „des accords commerciaux“

	Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zu „des accords commerciaux“		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
Industriebetriebe mit ...				
1— 10 Beschäftigten	14 %	86 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	24 %	76 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	28 %	72 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...				
1— 5 Beschäftigten	6 %	94 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	16 %	84 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	19 %	81 %	100 %	491

jedoch treten hier auch die Betriebe des Bereiches IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) hinzu, von denen sogar 27 % einen derartigen Zusammenschluß befürworten. Das geringste Interesse an beiden Kooperationsformen findet sich in den einzelnen Branchen des Handels; hier sind nur 1 bis 6 % der Betriebe bereit, mit ihren Konkurrenten eine Absprache über die Sortimentsgestaltung zu treffen und nur 8 bis 13 % befürworten die verschiedenen Formen der „accords commerciaux“⁵³⁷. Es scheint, daß die Handelsbetriebe stärker an einer größeren Flexibilität interessiert sind als an einer Kostensenkung durch derartige Absprachen. Andererseits könnte man die geringe Bereitschaft der Handelsbetriebe zu diesen Kooperationsformen aber auch als einen weiteren Indikator für die bei den meisten anderen Einrichtungen, Verhaltensweisen und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung festgestellte Rückständigkeit dieser Unternehmungen ansehen, zumal der Lebensmittelhandel, der in fast allen anderen Bereichen das geringste Streben nach rationaler Betriebsführung zeigt, auch hier wieder die niedrigste Kooperationsbereitschaft aufweist.

Stellt man der Bereitschaft zu den beiden Kooperationsformen die von den Unternehmungen erzielte Produktivität gegenüber, so ist festzustellen, daß zu den Absprachen über Sortiment und Produktionsprogramm in erster Linie die Unternehmungen mit hoher (13 %) und die mit niedriger Produktivität (11 %) neigen⁵³⁸. Während die ersteren hierin vermutlich eine zusätzliche Rationalisierungsreserve sehen, die sie aus eigener Kraft nicht ausschöpfen können, ist es denkbar, daß sich die Unternehmen mit sehr niedriger Produktivität durch derartige Absprachen noch eine Chance des Überlebens erhoffen. Die Bereitschaft zum „accord commercial“ ist bei den Betrieben aller Produktivitätsstufen gleich groß: Von den hoch- und

⁵³⁷ Tab. 319 und 320 (Tabellenband).⁵³⁸ Tab. 321 (Anhang).

niedrigproduktiven Betrieben würden jeweils 22 % auf diesem Gebiet mit anderen Unternehmungen zusammenarbeiten; bei den Betrieben mittlerer Produktivität sind es 24 %⁵³⁹.

3.2.2.6 Fusion

Der extremste Grad einer Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmungen ist die Fusion. Sie erschließt der Unternehmensleitung sämtliche Quellen der Rationalisierung, die die bisher behandelten Kooperationsformen nur in Teilbereichen oder -funktionen des Betriebes bieten. Eine Fusion ist jedoch auf Grund des personenbezogenen Charakters der meisten mittelständischen Unternehmungen mit Schwierigkeiten verbunden; sie steht vor allem dem Unabhängigkeitsstreben vieler mittelständischer Unternehmer diametral gegenüber⁵⁴⁰.

Das große Interesse, das die französische Regierung im Hinblick auf das Wirtschaftswachstum an einer Zusammenlegung mittelständischer Unternehmen in ihrem „*Vième plan économique*“ bekundet⁵⁴¹, gibt der Analyse der Fusionsbereitschaft dieser Unternehmungen eine zusätzliche wirtschaftspolitische Bedeutung, denn die Erreichung der Planziele ist weitgehend in Frage gestellt, wenn die mittelständischen Unternehmungen nicht bereit sind, die erwünschten Maßnahmen zu treffen.

Die Bereitschaft zur Fusion mit anderen Betrieben ist unter den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs gering. Nur 11 % der mittleren und großen mittelständischen Betriebe sind bereit, mit anderen Unternehmungen zu fusionieren (Tab. 323). Die Erreichung einer größeren Zahl leistungsfähiger, den Erfordernissen des Gemeinsamen Marktes angepaßter Betriebe durch Zusammenschluß kleiner und mittlerer Unternehmungen als Unterziel zu der wachstumspolitischen Zielsetzung des fünften Planes dürfe durch diese geringe Fusionsbereitschaft der mittelständischen Betriebe in größerem Umfang gefährdet sein, vor allem wenn man bedenkt, daß die Maßnahmen zur Förderung der Fusionen weitgehend steuerlicher Art sind⁵⁴² und nur 10 % der mittelständischen Betriebe überhaupt derartige steuerliche Incentives in ihren Entscheidungen berücksichtigen⁵⁴³.

Eine Bereitschaft zur Fusion mit anderen mittelständischen Betrieben besteht in nennenswertem Umfang nur in der Klasse der großen mittelständischen Industriebetriebe; hier würden 16 % der Unternehmungen ihren Betrieb mit anderen Unternehmen zusammenlegen. Unter den mittleren mittelständischen Industriebetrieben und bei den großen Betrieben des mittelständischen Handels sind es dagegen nur 10 % bzw. 5 % der Unternehmungen, die mit anderen fusionieren wollen (Tab. 323).

⁵³⁹ Tab. 322 (Anhang).

⁵⁴⁰ Vgl. *H. Kremp*, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39.

⁵⁴¹ Vgl. S. 53.

⁵⁴² Vgl. S. 53 f.

⁵⁴³ Vgl. S. 283.

Tabelle: 323

Bereitschaft zur Fusion*

	Eine Bereitschaft der Unternehmensleitung zur Fusion . . .		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
Industriebetriebe mit . . .				
11— 50 Beschäftigten	10 %	90 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	16 %	84 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .				
6—200 Beschäftigten	5 %	95 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	11 %	89 %	100 %	326

* Nur erhoben für mittlere und große mittelständische Betriebe.

Die größte Fusionsbereitschaft zeigen die Unternehmungen der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.), II (allgemeine mechanische Industrie) und III (Konsumgüterindustrie); 19 % (I), 13 % (II) bzw. 15 % (III) der Betriebe würden hier mit anderen Unternehmungen fusionieren⁵⁴⁴.

Die Unternehmen des Wirtschaftszweiges IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) wie auch sämtlicher Branchen des Handels weisen dagegen nur eine äußerst geringe Bereitschaft dazu auf, sich mit anderen mittelständischen Betrieben zusammenzuschließen⁵⁴⁵.

Unternehmungen hoher und mittlerer Produktivität sind in größerem Umfang (jeweils 15 %) bereit, mit anderen Unternehmen eine Fusion einzugehen, als Betriebe, die nur eine niedrige Stufe der Produktivität erreichten (7 %) ⁵⁴⁶. Soweit sich diese Bereitschaft in dem tatsächlichen Verhalten der Unternehmungen niederschlägt, ist daher zu erwarten, daß es vor allem die leistungsstärkeren Betriebe sind, die sich zusammenschließen werden und somit die vom fünften Plan erwünschten wachstumspolitischen Ziele erfüllen dürften. Diese These wird vor allem dadurch gestützt, daß es in erster Linie auch nur die leistungsstärkeren mittelständischen Unternehmungen sind, die in ihren betriebspolitischen Entscheidungen die steuerlichen Vergünstigungen, mit denen die Ziele des fünften Planes zum Teil durchgesetzt werden sollen, beachten⁵⁴⁷. Es ist daher zu erwarten, daß nur sehr wenige mittelständische Unternehmungen die von der staatlichen Wirtschaftspolitik erwünschte Fusion vornehmen werden, daß es sich hierbei aber in der Regel nur um die grös-

⁵⁴⁴ Die größere Kooperationsbereitschaft unter den Betrieben dieser Wirtschaftszweige konnte auch in einer Untersuchung in den Niederlanden festgestellt werden. Vgl. o.V., Konzentration in Holland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31. 1. 1966.

⁵⁴⁵ Tab. 324 (Tabellenband).

⁵⁴⁶ Tab. 325 (Anhang).

⁵⁴⁷ Vgl. S. 285.

ßeren und leistungsstärkeren Betriebe des französischen Mittelstandes handeln wird, die dadurch einen relativ hohen Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum leisten werden.

3.3 Zusammenfassung

Als erste Komponente des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum Frankreichs wurde das Streben dieser Betriebe nach hoher Produktivität analysiert. Hierbei wurde zunächst der Stand der innerbetrieblichen Rationalisierung, also das Streben der Unternehmensleitungen nach rationaler Betriebsführung, betrachtet und sodann gezeigt, inwieweit sie bereit sind, in solchen Bereichen, in denen ihr Betrieb als mittelständisches Unternehmen aus eigener Kraft allein nicht in der Lage ist, sich sämtliche Quellen der Rationalisierung zu erschließen, „externe Hilfen“ in Gestalt von Beratung und Kooperation in Anspruch zu nehmen.

Im einzelnen konnte dargelegt werden, daß

- die Betriebsgröße mit wenigen Ausnahmen die Anwendung aller Einrichtungen und Maßnahmen rationaler Betriebsführung wesentlich beeinflusst;
- die Unternehmungen der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie), in denen der Großbetrieb dominiert, in der Regel die einzelnen Instrumente rationaler Betriebsführung in größerem Umfang nutzen, als die Betriebe der Wirtschaftszweige III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) und sämtliche Branchen des Handels, die als typische Domäne des Klein- und Mittelbetriebes angesehen werden müssen⁵⁴⁸;
- das Streben nach rationaler Betriebsführung im Bereich der Beschaffung relativ gering ist: nur ungefähr ein Drittel (31 %) der mittelständischen Industriebetriebe Frankreichs kontrolliert sein Beschaffungswesen in preislicher und fertigungstechnischer Hinsicht;
- die Rechenhaftigkeit in diesem Bereich bei hochproduktiven Unternehmungen weitaus größer ist als bei Betrieben mittlerer oder niedriger Produktivität;
- die Lagerhaltung zu den am weitesten rationalisierten Betriebsbereichen gehört: 63 % der Industriebetriebe führen eine Kontrolle des Lagerbestandes durch und erreichen damit einen ähnlich hohen Rationalisierungsstand in diesem Sektor wie vergleichbare deutsche Unternehmungen;

⁵⁴⁸ Vgl. S. 44.

- die Unterschiede zwischen den einzelnen Größenklassen hierbei äußerst gering sind, also auch die Kleinstbetriebe in großem Umfang (57 %) eine Kontrolle des Lagerbestandes vornehmen;
- die mittelständischen Unternehmungen der Konsumgüterindustrie (Bereich III) auf diesem Sektor die größte Rechenhaftigkeit aufweisen;
- hochproduktive Unternehmungen den Lagerbestand in größerem Umfang kontrollieren als Betriebe mittlerer und niedriger Produktivität;
- im Gegensatz zur Kontrolle des Lagerbestandes jedoch nur 29 % der Betriebe eine Überwachung der Sortenzahl im Materiallager vornehmen;
- auch hier, wie bei der Bestandskontrolle, ein enger Zusammenhang zwischen der Anwendung dieses Instrumentes rationaler Betriebsführung und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität besteht;
- das Produktivitätsstreben im Bereich der Materialwirtschaft insgesamt gesehen relativ niedrig ist: nur 20 % der Unternehmungen kontrollieren den Ausschuß in verschiedenen Produktionsstufen, nicht mehr als 16 % überwachen den Verbrauch an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, nur 25 % nehmen eine Kontrolle des Materialeinsatzes mittels Kennzahlen vor, nur 21 % verwenden in ihrer Produktion Normen als Mittel der zwischenbetrieblichen Rationalisierung und zeigen damit ein weitaus geringeres Rationalisierungsstreben als vergleichbare deutsche Betriebe, von denen immerhin 59 % DIN- oder Werksnormen bei der Herstellung ihrer Erzeugnisse beachten;
- mit Ausnahme der Normen sämtliche Instrumente rationaler Betriebsführung im Bereich der Materialwirtschaft von den Kleinstbetrieben nur selten genutzt werden;
- ein enger Zusammenhang auch auf dem Gebiet der Materialwirtschaft zwischen der Anwendung der produktionsfördernden Maßnahmen und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität besteht;
- der Maschineneinsatz in den mittelständischen Betrieben Frankreichs ebenso wenig umfassend durch Instrumente rationaler Betriebsführung gesteuert wird wie die Materialwirtschaft: nur 43 % der Betriebe führen regelmäßige Inspektionen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Maschinenparks durch, 36 % kontrollieren die Nutzungszeit ihrer maschinellen Anlagen und versuchen so, ihre Leerkosten „in den Griff zu bekommen“, 29 % vergleichen potenzielle und tatsächliche Maschinenleistung in qualitativer und quantitativer Hinsicht und nur 23 % verwenden Maschinenkarten als organisatorische Hilfsmittel zur Überwachung der Anlagen;

- hochproduktive Unternehmungen ihre Maschinennutzung mit Hilfe dieser vier Instrumente rationaler Betriebsführung in weitaus größerem Umfange überwachern als Betriebe mittlerer oder niedriger Produktivität;
- die meisten Unternehmen der mittelständischen Industrie Frankreichs mit Ausnahme einiger Kleinbetriebe, vor allem des Wirtschaftszweiges II (allgemeine mechanische Industrie), über einen relativ modernen Maschinenpark verfügen;
- das Alter des Maschinenparks nur in losem Zusammenhang mit der von den Unternehmungen erzielten Produktivität steht, der produktivitätssteigernde Effekt eines modernen Maschinenparks, der sog. „embodied technical progress“ damit vermutlich eine geringere Bedeutung für die Produktivität der Klein- und Mittelbetriebe hat als die Anwendung vieler organisatorischer Maßnahmen und Kontrollen zur Produktivitätssteigerung;
- die mittelständischen Betriebe Frankreichs beim Einsatz des Produktionsfaktors „Arbeit“ dagegen ein relativ hohes Produktivitätsstreben aufweisen: 43 % der Betriebe führen Arbeitszeit- und 44 % Arbeitsablaufstudien durch und versuchen so, Arbeitsleistung und Produktionserfordernisse optimal aufeinander abzustimmen;
- auch die Kleinbetriebe in diesem Bereich sehr fortschrittlich sind;
- kein Zusammenhang zwischen diesen traditionellen Gebieten betrieblicher Rationalisierung und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität besteht: Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien werden von Unternehmungen hoher, mittlerer und niedriger Produktivität in gleichem Umfange vorgenommen;
- nur 17 % der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs — im Gegensatz zu 41 % in Deutschland — die den mittelständischen Unternehmungen oft empfohlene Politik der Sortimentsbeschränkung verfolgen, 34 % (Deutschland: 58 %) dagegen ein breites Sortiment und 27 % (Deutschland: 4 %) ein gemäßigt breites Sortiment bevorzugen;
- eine Politik der Sortimentsbeschränkung vor allem von den größeren mittelständischen Unternehmungen und den Betrieben des Wirtschaftszweiges I (Grundstoffindustrie etc.) und III (Konsumgüterindustrie) verfolgt wird;
- die verschiedenen bei den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs erhobenen Betriebsergebnisse: Produktivität, Umsatzentwicklung und Gewinnentwicklung, insgesamt nicht eindeutig für eines der beiden Prinzipien der Sortimentspolitik sprechen, generelle Empfehlungen auf diesem Gebiet also nur mit äußerster Vorsicht abgegeben werden dürfen;

- 55 % ihr Sortiments- oder Produktionsprogramm in Hinblick darauf kontrollieren, welche Artikel ihnen hohe und welche niedrige Gewinne eingebracht haben, aber nur 41 % der rechenhaften Betriebe Konsequenzen aus dieser Analyse gezogen haben, indem sie nämlich Artikel mit niedrigem Gewinnbeitrag aus dem Sortiment herausnahmen, die meisten Unternehmungen damit zwar rechneten, es aber vermieden, auf Grund der unterschiedlichen Gewinnhöhe als Indikator für eine höhere oder geringere Wertschätzung des Marktes für das jeweilige Produkt ihre Sortimentspolitik zu ändern;
- der Wirtschaftszweig III (Konsumgüterindustrie) sich hier als Schrittmacher des Marketing-Denkens, also der Steuerung des Unternehmens vom Absatzbereich her erweist: mehr als die Hälfte der Betriebe dieses Wirtschaftszweiges hat Erzeugnisse mit niedrigem Gewinnbeitrag aus dem Sortiment herausgenommen;
- hochproduktive Unternehmungen und Betriebe mittlerer Produktivität auch in ihrem Absatzbereich wesentlich rechenhafter sind als mittelständische Unternehmungen, die nur eine niedrige Produktivität erreichen konnten;
- das Planungswesen als Instrument rationaler Betriebsführung in den mittelständischen Betrieben Frankreichs relativ gut ausgebaut ist: 58 % der Unternehmungen stellen einen langfristigen Rahmenplan auf, im Gegensatz zu den deutschen Betrieben, von denen nur ein Drittel eine solche Planung vornimmt, und ebenfalls 58 % verfügen über eine Finanzplanung, d. h. eine Gegenüberstellung von zukünftigen Einnahmen und Ausgaben;
- Handelsbetriebe, vor allem des Wirtschaftszweiges VI (Textilhandel und Warenhäuser), nur selten eine langfristige Rahmenplanung und auch seltener als die mittelständische Industrie einen Finanzplan aufstellen;
- die Aufstellung langfristiger Rahmenpläne wie auch einer Finanzplanung in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu den Betriebsergebnissen der Unternehmungen steht: hoch-, mittel- und niedrigproduktive Betriebe verfügen in annähernd gleichem Umfang über ein gut ausgebautes Planungswesen;
- sogar 68 % der Betriebe einen Organisationsplan besitzen, während nur 46 % der deutschen mittelständischen Unternehmungen hierüber verfügen;
- Handelsbetriebe, vor allem des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel), im Verhältnis zur mittelständischen Industrie nur selten eine derartige, schriftlich fixierte Abgrenzung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen vorweisen können;
- ein enger Zusammenhang zwischen der Aufstellung eines Organisationsplanes und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität besteht;

- 61 % der Unternehmungen stets, weitere 8 % manchmal eine Investitionsrechnung aufstellen, und nur 20 % glauben, mit einer modernen Anlage auf jeden Fall Kostenvorteile erzielen zu können, so daß eine exakte Gegenüberstellung der Kosten und Leistungen weniger erforderlich zu sein scheint;
- die Rechenhaftigkeit im Investitionsverhalten bei den Handelsbetrieben und hier erstaunlicherweise vor allem unter den relativ kapitalintensiven Unternehmungen des Wirtschaftszweiges VI (Textilhandel, Warenhäuser) weitaus niedriger ist als in der mittelständischen Industrie;
- hoch- und niedrigproduktive Unternehmen in gleichem Umfang eine Investitionsrechnung aufstellen, während Betriebe mittlerer Produktivität sich dagegen in ihrem Investitionsverhalten als weniger rechenhaft erweisen;
- die Verwaltung der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs, vor allem in der Industrie, ähnlich gut mit maschinellen und organisatorischen Hilfsmitteln ausgestattet ist wie die der deutschen Klein- und Mittelbetriebe;
- mit Ausnahme von Buchungsautomaten, Fakturier- und Lochkartenanlagen alle maschinellen und organisatorischen Hilfsmittel für die Verwaltung in hochproduktiven Unternehmungen in größerem Umfang vorhanden sind als in mittelständischen Betrieben mittlerer oder niedriger Produktivität;
- relativ wenige Unternehmungen versuchen, durch finanzielle Anreize die Leistung ihrer Angestellten und Arbeiter zu steigern: nur 39 % der Betriebe zahlen übertarifliche Gehälter als Mittel zur Heranziehung qualitativ hochwertiger Mitarbeiter, nur 16 % entlohnen im Vergleich zu 76 % der deutschen mittelständischen Unternehmungen ihre Belegschaft nach dem grundlegenden System der Leistungsentlohnung, dem Akkordlohn, ebenfalls nur 16 % zahlen wie im deutschen Mittelstand (13 %) ihren Angestellten oder Arbeitern Umsatzprämien als Leistungsanreiz, 28 % verfügen jedoch über weitere finanzielle Anreize zur Steigerung der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter;
- die Kleinstbetriebe der Industrie sowie der gesamte mittelständische Handel, und hier vor allem der Lebensmittelhandel (Bereich V), auf dem Gebiet der Leistungsentlohnung als äußerst rückständig angesehen werden müssen, was zum Teil durch die besondere Personalsituation (überwiegend „Ein-Mann-Existenzen“) bedingt ist;
- die Förderung des betrieblichen Vorschlagwesens mit Ausnahme der großen mittelständischen Industriebetriebe äußerst gering ist: nur jeweils 5 % der Unternehmen schütten Prämien für Verbesserungsvorschläge oder Einsparungsprämien an ihre Belegschaft aus und nutzen so „das intellektuelle Potential“ ihrer Mitarbeiter zur Steigerung der Produktivität des Betriebes;

- 23 % der Betriebe jedoch versuchen, mittels Treueprämien für Betriebszugehörigkeit Mitarbeiter für längere Zeit an ihr Unternehmen zu binden und dadurch stets über eine gut eingearbeitete Belegschaft verfügen;
- das Bildungswesen der mittelständischen Unternehmen Frankreichs ebenso wie in Deutschland ein recht unterentwickelter Sektor im Personalbereich ist: nur 23 % der Betriebe zahlen an ihre Mitarbeiter Beihilfen für die berufliche Fortbildung;
- vor allem die Unternehmungen des Wirtschaftszweiges III (Konsumgüterindustrie) und V (Lebensmittelhandel) hier relativ rückständig sind;
- der Sozialbereich jedoch — im Gegensatz zu den anderen Gebieten des Personalsektors, der Leistungssteigerung durch finanzielle Anreize oder Beihilfen zur Fortbildung — bei den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs relativ gut ausgebaut ist: nur 14 % der Unternehmungen, in erster Linie die überwiegend Ein-Mann-Existenzen umfassenden Kleinstbetriebe des Handels, verfügen über keinerlei Sozialeinrichtungen, 77 % geben dagegen an, eine eigene Pensions- und Unterstützungskasse zu besitzen und 30 % zahlen auch sonstige Sozialleistungen, wie Unterstützungen im Krankheitsfall, Geburts-, Heiratsbeihilfen u. a. m.;
- vor allem die Betriebe der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) einen relativ gut ausgestatteten Sozialbereich vorweisen können, wahrscheinlich auf Grund der gegenüber den typisch mittelständischen Wirtschaftsbereichen stärkeren Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt mit den in der Regel eine Fülle von Sozialleistungen anbietenden Großbetrieben;
- der Zusammenhang zwischen den Einrichtungen des Personal- und Sozialbereichs und der von den Unternehmungen erzielten Produktivität relativ gering ist, hochproduktive Unternehmungen jedoch in größerem Umfang Umsatzprämien, sonstige finanzielle Leistungsbezüge, Einsparungsprämien und sonstige freiwillige soziale Leistungen vorweisen als Betriebe mittlerer oder niedriger Produktivität, während Akkordlohn und Beihilfen zur Berufsfortbildung von Betrieben niedriger Produktivität in größerem Umfang gezahlt werden als von Unternehmungen hoher und mittlerer Produktivität und Pensions- und Unterstützungskassen, Treueprämien, übertarifliche Bezahlung sowie Prämien für Verbesserungsvorschläge in annähernd gleichem Ausmaß vorhanden sind;
- die mittelständischen Handelsbetriebe bei der Anwendung der speziell für ihre Belange entwickelten Instrumente rationaler Betriebsführung relativ rückständig sind: nur 49 % von ihnen kalkulieren z. B. ihren Lagerumschlag, 42 % verlassen sich dagegen auf unternehmerische Intuition, das „Fingerspitzengefühl“ der Betriebsleitung;

- wenig rechenhaft in erster Linie die Kleinstbetriebe des Handels, in erster Linie im Wirtschaftszweig V (Lebensmittelhandel), sind;
- ein äußerst enger Zusammenhang zwischen der Rechenhaftigkeit in diesem Bereich und der von den mittelständischen Handelsbetrieben erzielten Produktivität besteht;
- die mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs über diese geringe Rechenhaftigkeit hinaus auch nur wenig absatzaktiv sind, d. h. versuchen, durch den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums die betriebliche Kapazität in möglichst großem Umfang und möglichst gleichmäßig zu nutzen und so die Produktivität des Unternehmens zu steigern: mehr als die Hälfte (59 %) der Unternehmungen führt keine Sonderverkaufsveranstaltungen durch und 58 % der Betriebe treiben auch keinerlei eigene Werbung;
- die größeren Unternehmungen absatzaktiver sind als die kleinen mittelständischen Handelsbetriebe, vor allem des Wirtschaftszweiges V (Lebensmittelhandel);
- Unternehmungen niedriger Produktivität eine geringere Absatzaktivität aufweisen als Handelsbetriebe mittlerer oder hoher Produktivitätsstufen;
- die Geschäftsausstattung der meisten mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs relativ modern ist, eine überalterte Einrichtung (über 15 Jahre) nur bei einem Teil der Kleinstbetriebe, in erster Linie der Wirtschaftszweige V (Lebensmittelhandel) und VII (produktionsverbindender Handel), zu finden ist;
- hochproduktive Unternehmungen in wesentlich größerem Umfang über eine neuzeitliche Einrichtung verfügen als Betriebe mittlerer und niedriger Produktivität, die sich im Alter ihrer Geschäftsausstattung nur wenig unterscheiden;
- die Selbstbedienung als moderne Absatzform des Handels im französischen Mittelstand bisher in annähernd gleichem Umfang (10 %) wie in den Handelsbetrieben der Bundesrepublik Deutschland eingeführt wurde;
- die größeren Handelsbetriebe, besonders des Lebensmittelhandels (Bereich V), hier Schrittmacher sind;
- ein Zusammenhang zwischen der Einführung dieser modernen Absatzform und der Produktivität der französischen mittelständischen Handelsbetriebe noch nicht festgestellt werden konnte;
- die Inanspruchnahme von betriebswirtschaftlicher und technischer Beratung als erstem Bereich der Rationalisierung durch überbetriebliche Hilfen noch verhält-

nismäßig gering ist: zwar haben 78 % der mittelständischen Unternehmen eine der überwiegend staatlichen oder verbandseigenen Beratungsinstitutionen zu Rate gezogen, läßt man jedoch hierbei die auch für den mittelständischen Betrieb als selbstverständlich anzusehenden Steuer- und Finanzberater außer acht, so ist die Inanspruchnahme von Beratern in Frankreich weitaus niedriger als in der mittelständischen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland;

- die mittelständischen Unternehmen, die einen Berater zur Lösung betrieblicher Probleme hinzuzogen, es — wie vergleichbare Betriebe in den USA, England und Holland ⁵⁴⁹ — in großem Umfange vorzogen auf solche Berater zurückzugreifen, die auf bestimmte Betriebsbereiche und Funktionen spezialisiert sind, während die deutschen mittelständischen Betriebe weitaus mehr einen Unternehmensberater als „all-round-man“ zu Rate zogen ⁵⁵⁰;
- die großen mittelständischen Unternehmungen stärker auf die Hilfe von Beratern zurückgegriffen haben als die kleineren Betriebe;
- die Aufgeschlossenheit gegenüber den Beratungsinstitutionen in der mittelständischen Industrie, vor allem in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie) und II (allgemeine mechanische Industrie), weitaus größer ist als bei den Klein- und Mittelbetrieben des Handels;
- Unternehmungen niedriger Produktivität seltener auf die Hilfe einer Beratungsinstitution zurückgegriffen haben als Betriebe mittlerer und hoher Produktivität, jedoch kein, auf allen Gebieten der Beratung gleichgerichteter, Zusammenhang zwischen der Produktivität der Unternehmungen und der Inanspruchnahme von Beratungsinstitutionen besteht, daß vielmehr Steuer- und Unternehmensberater von den Betrieben sämtlicher Produktivitätsstufen gleichermaßen zu Rate gezogen wurden, Werbe- und Vertriebsberater sowie Refa-Fachleute in erster Linie von Unternehmungen niedriger Produktivität in Anspruch genommen wurden und Finanz- wie auch Organisationsberater für die Verwaltung, vor allem in hochproduktiven Unternehmungen an der Lösung betrieblicher Probleme arbeiteten;
- die Bereitschaft zur Kooperation als zweitem Bereich der Rationalisierung durch überbetriebliche Hilfe und Zusammenarbeit in Frankreich weitaus größer ist — mehr als die Hälfte der Betriebe (60 %) würde mit anderen Unternehmungen zusammenarbeiten, um Kostenvorteile zu erzielen — als in der Bundesrepublik Deutschland, wo nur 38 % der mittelständischen Unternehmungen mit anderen Betrieben kooperieren wollen;

⁵⁴⁹ Vgl. E. H. Sieber, Führungsprobleme mittlerer Betriebe, a.a.O., S. 86.

⁵⁵⁰ Vgl. Intermarket, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . . , a.a.O., S. 212.

- die großen mittelständischen Betriebe eine höhere Kooperationsbereitschaft aufweisen als die kleinen Unternehmungen;
- die größte Kooperationsbereitschaft auf dem Sektor des Einkaufs und Verkaufs besteht und auch noch relativ viele Unternehmungen (19 %) eine Übereinkunft über eine Zusammenarbeit in bestimmten Teilbereichen des Betriebes (accord commercial) treffen wollen;
- die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in einem Wirtschaftsverband (12 %), zur gemeinsamen Werbung oder Marktforschung (15 %) sowie zum gemeinsamen Betriebsvergleich (10 %) jedoch sehr gering ist;
- nur 11 % der mittelständischen Unternehmungen mit anderen Betrieben fusionieren wollen, also nur wenige Betriebe die Bereitschaft zeigen, dieses im *Vième plan économique* postulierte Vorziel zur Erreichung eines optimalen Wachstums zu erfüllen;
- die Bereitschaft zur Kooperation unter den leistungsstarken, hochproduktiven Betrieben weitaus größer ist als bei Unternehmungen mittlerer oder geringer Produktivität, auch hier jedoch kein auf allen Gebieten gleichgerichteter Zusammenhang zwischen der Produktivität der Unternehmungen und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit in bestimmten Teilbereichen besteht, daß vielmehr hochproduktive Unternehmungen in größerem Umfang bereit sind, in einem Wirtschaftsverband, auf dem Gebiet der Marktforschung und Werbung mit anderen Unternehmungen zusammenzuarbeiten und gleichzeitig eine höhere Fusionsbereitschaft zeigen, Unternehmen aller Produktivitätsstufen in gleichem Umfang Absprachen über das Sortiment und das Produktionsprogramm treffen wollen oder in den verschiedenen Formen der accords commerciaux zusammenarbeiten würden, Betriebe hoher und mittlerer Produktivität in größerem Umfang bereit sind, gemeinsam mit anderen Unternehmungen einzukaufen oder zu verkaufen bzw. einen Betriebsvergleich durchzuführen als Unternehmungen niedriger Produktivität.

Faßt man diese Teilaspekte des Strebens der Klein- und Mittelbetriebe nach hoher Produktivität des Betriebsprozesses und damit auch nach einer Maximierung dieser Komponente des Wachstumsbeitrages in einem Index zusammen⁵⁵¹, so ist zu erkennen, wie groß sowohl im Bereich des innerbetrieblichen Rationalisierungsstrebens als auch auf dem Sektor der Produktivitätssteigerung durch Inanspruchnahme von externen Hilfen die „bisher ungenutzten Möglichkeiten zu einer Steigerung der Produktivität durch Rationalisierung“⁵⁵² noch sind: Die mittelständischen

⁵⁵¹ Zur Bildung des Index vgl. Tab. 360, S. 272.

⁵⁵² K. Albrecht, *Dem Mittelstand eine Chance*, a.a.O., S. 95.

Unternehmen Frankreichs erreichen nur 33 % bis 56 % der Maximalpunktzahl des Index, der den Umfang des innerbetrieblichen Rationalisierungsstrebens mißt, und sogar nur 25 bis 34 % der Maximalpunktzahl des die Bereitschaft zur Produktivitätssteigerung durch externe Hilfen messenden Index.

Die noch ungenutzten Chancen der Rationalisierung sind unter den Kleinstbetrieben des Handels und der Industrie am größten. Die Unternehmungen dieser beiden Klassen mittelständischer Betriebe erreichen nur einen innerbetrieblichen Rationalisierungsstand von 36 % bzw. 33 % des aus Gründen der einzel- wie auch gesamtwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit erwünschten Ausmaßes. Die relative Erfüllung dieses, das interne Produktivitätsstreben messenden Index steigt dann sowohl in der Industrie als auch im Handel mit der Betriebsgröße an: Die mittleren mittelständischen Industriebetriebe erreichen einen Rationalisierungsstand von 45 %, die größeren Unternehmungen der mittelständischen Industrie von 56 % der Maximalpunktzahl. Dieser Einfluß der Betriebsgröße ist im Handel sogar noch größer: Während Kleinstbetriebe hier nur die erwähnten 33 % erreichen, liegt der Rationalisierungsstand der größeren mittelständischen Handelsbetriebe bei 50 % der Maximalpunktzahl (Tab. 326).

Tabelle: 326

Durchschnittliches Produktivitätsstreben der mittelständischen Unternehmen
in den einzelnen Betriebsgrößeklassen

	Maximal erreichbare Punktzahl	Produktivitätsindex *	
		Durchschnittlich erreichte Punktzahl . . . absolut	in Prozent der maximal erreichbaren Punktzahl
Industriebetriebe mit . . .			
1— 10 Beschäftigten	19	6,76	36 %
11— 50 Beschäftigten	23	10,43	45 %
51—200 Beschäftigten	26	14,58	56 %
Handelsbetriebe mit . . .			
1— 5 Beschäftigten	11	3,62	33 %
6—200 Beschäftigten	14	6,98	50 %

* Zur Bildung des Index vgl. Tab. 360, S. 272.

Ein etwas anderes Bild des Zusammenhanges zwischen Betriebsgröße und Grad des Produktivitätsstrebens als im Bereich der internen Rationalisierung zeigt sich auf dem Gebiet des Strebens nach Produktivitätssteigerung durch Inanspruchnahme externer Hilfen. Hier erreichen die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs nur 25 % bis 34 % der maximal möglichen Punktzahl dieses Index — ein Ergebnis, das darauf hindeutet, daß im zwischenbetrieblichen Bereich noch weitaus mehr Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung durch die mittelständischen Unternehmen Frankreichs nicht genutzt werden als auf dem Sektor der innerbetrieblichen Ratio-

nalisation. Vor allem die kleinen und mittleren mittelständischen Industriebetriebe erweisen sich hier, im überbetrieblichen Bereich, als relativ rückständig: Sie erreichen nur 25 % (Kleinstbetriebe) bzw. 29 % (mittlere Betriebe) der maximal möglichen Punkte, während die großen mittelständischen Industriebetriebe sowie die kleinen und größeren Handelsunternehmungen jeweils 34 %, 32 % und 31 % erreichen konnten (Tab. 328). Die größeren Industriebetriebe wie auch der gesamte mittel-

Tabelle: 328

Durchschnittliche Inanspruchnahme von externen Hilfen
in den einzelnen Betriebsgrößenklassen

	Maximal erreichbare Punktzahl	Index der Inanspruchnahme externer Hilfen *		
		Durchschnittlich erreichte Punktzahl . . .	absolut	in Prozent der maximal erreichbaren Punktzahl
Industriebetriebe mit . . .				
1— 10 Beschäftigten	8	1,96	25 %	
11— 50 Beschäftigten	9	2,57	29 %	
51—200 Beschäftigten	10	3,40	34 %	
Handelsbetriebe mit . . .				
1— 5 Beschäftigten	5	1,58	32 %	
6—200 Beschäftigten	7	2,19	31 %	

* Zur Bildung des Index vgl. Tab. 360, S. 272.

ständische Handel sind also auf dem Gebiet der Leistungssteigerung durch überbetriebliche Hilfen fortschrittlicher als die kleineren Industriebetriebe — ein Ergebnis, das in Teilbereichen auch in der Bundesrepublik Deutschland bestätigt wird⁵⁵³.

Der Stand der innerbetrieblichen Rationalisierung sinkt in der Industrie stetig — mit Ausnahme der Kleinstbetriebe des Wirtschaftszweiges I (Grundstoffindustrie etc.) — von den Unternehmungen des Wirtschaftszweiges I (Grundstoffindustrie etc.) bis zu den Betrieben des Bereiches IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) ab. Die Unternehmungen der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie), in denen dem Großbetrieb eine dominierende Rolle zukommt, haben also einen höheren Stand der innerbetrieblichen Rationalisierung erreicht als die Unternehmungen der Wirtschaftszweige III und IV, die noch als typische Domänen des mittelständischen Betriebes anzusehen sind⁵⁵⁴. Weniger eindeutig ist dagegen das Bild im mittelständischen Handel: Hier ist unter den Kleinstbetrieben der Rationalisierungsgrad des Wirtschaftszweiges VII am höchsten (38 %), während bei den großen mittelständischen Betrieben die

⁵⁵³ Vgl. E. H. Sieber, Führungsprobleme mittlerer Betriebe, a.a.O., S. 87.

⁵⁵⁴ Vgl. S. 46 und Tab. 327 (Tabellenband).

Warenhäuser und der Textilhandel (Bereich VI) den höchsten Stand innerbetrieblicher Rationalisierung erreichen (52 %). In beiden Betriebsgrößenklassen erweist sich jedoch der Lebensmittelhandel (Bereich V) als am wenigsten fortschrittlich: Die Betriebe dieses Wirtschaftszweiges erreichen nur 28 % (Kleinstbetriebe) bzw. 45 % (größere mittelständische Unternehmungen des Handels) der Maximalpunktzahl⁵⁵⁵.

Geringer als im Bereich des internen Rationalisierungsstrebens sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen auf dem Gebiet der Produktivitätssteigerung durch überbetriebliche Hilfe und Zusammenarbeit. Hier können — im Bereich der mittelständischen Industrie — die kleinsten wie auch die großen mittelständischen Betriebe der Wirtschaftszweige I (Grundstoffindustrie etc.) und III (Konsumgüterindustrie) als besonders fortschrittlich angesehen werden: Sie erreichen bei den Kleinstbetrieben 26 % bzw. 29 % und unter den großen mittelständischen Unternehmungen 39 % bzw. 37 % der Maximalpunktzahl, während die Unternehmungen der Wirtschaftszweige II (allgemeine mechanische Industrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) nur jeweils 21 % (Kleinstbetriebe) bzw. 34 % und 26 % (große mittelständische Industriebetriebe) der maximal möglichen Punktzahl erfüllen. In der Klasse der mittleren mittelständischen Betriebe sind dagegen zwischen den Unternehmungen der Bereiche I, III und IV keine Unterschiede festzustellen (jeweils 29 %), allein die Betriebe des Wirtschaftszweiges I zeigen hier ein geringeres Produktivitätsstreben (26 %). Im mittelständischen Handel können dagegen auf dem Sektor der Produktivitätssteigerung durch überbetriebliche Hilfe und Zusammenarbeit nur die Kleinstbetriebe des Lebensmittelhandels (Bereich V) als relativ rückständig angesehen werden, während zwischen den Kleinstbetrieben der Branchen VI und VII sowie den Unternehmungen sämtlicher Wirtschaftszweige der zweiten Größenklasse des mittelständischen Handels keine Unterschiede festzustellen sind⁵⁵⁶.

Der Stand der innerbetrieblichen Rationalisierung ist somit am größten bei den großen mittelständischen Industriebetrieben des Wirtschaftszweiges I und den großen mittelständischen Handelsbetrieben der Branche VI (Textilhandel und Warenhäuser); das Produktivitätsstreben durch zwischenbetriebliche Hilfe und Zusammenarbeit erreicht seinen Höchststand ebenfalls bei den großen mittelständischen Betrieben des Wirtschaftszweiges I der Industrie, im Handel jedoch bei den Kleinstbetrieben der Branchen VI (Textilhandel, Warenhäuser), und VII (produktionsverbindender Handel).

⁵⁵⁵ Tab. 327 (Tabellenband).

⁵⁵⁶ Tab. 329 (Tabellenband).

4. KAPITEL

Das Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen

Wirtschaftliches Wachstum wird nicht allein dadurch hervorgerufen, daß die einzelnen Unternehmungen ständig ihre Produktivität erhöhen und so dazu beitragen, daß mit dem gleichen Einsatz an Produktionsfaktoren ein höheres Gesamtangebot erstellt werden kann, sondern ebenso dadurch, daß sie zusätzliche Produktionsfaktoren einsetzen, mit deren Hilfe sie ihr Angebot vergrößern und hierdurch weitere einzelwirtschaftliche Grundlagen für die Erhöhung des Gesamtangebotes schaffen. Neben der Steigerung der Produktivität ist daher die Expansion des Unternehmens, das einzelwirtschaftliche Wachstum, die zweite Komponente des Beitrages der mittelständischen Betriebe zur wirtschaftlichen Entwicklung⁵⁵⁷.

Die Expansion des einzelnen Klein- und Mittelbetriebes kann zunächst einmal durch den Einsatz einer Fülle von Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen angestrebt werden, die allein darauf gerichtet sind, im Rahmen bestehender Kapazitäten den Umsatz des Betriebes zu erhöhen. Der erste Bereich des einzelwirtschaftlichen Expansionsstrebens ist also das Streben nach hohem Umsatzwachstum. Langfristig ist ein Umsatzwachstum jedoch nur möglich, wenn über die Förderung des Absatzes hinaus auch die Kapazität des Betriebes erhöht wird. Neben die auf Erzielung eines hohen Umsatzwachstums ausgerichteten Verhaltensweisen des Betriebes müssen daher noch solche Maßnahmen und Bestrebungen treten, die auf eine Vergrößerung der betrieblichen Kapazität zielen.

Diese beiden Bereiche des einzelwirtschaftlichen Expansionsstrebens der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs sollen im folgenden analysiert werden. Zunächst wird dargestellt, in welchem Umfang solche Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen unter diesen Betrieben verbreitet sind, die ein weiteres Umsatzwachstum herbeiführen sollen. Daran anschließend wird untersucht, inwieweit das unternehmerische Verhalten in diesen Betrieben auf eine Erhöhung der Kapazität ausgerichtet ist. Vor der Analyse dieser beiden Bereiche wird jedoch die Verbreitung solcher Maßnahmen betrachtet, die allgemein als die elementaren Voraussetzungen einer betrieblichen Expansion gelten.

Wie im Bereich des Produktivitätsstrebens der Anwendung bzw. Nicht-Anwendung einzelner Maßnahmen die tatsächliche Produktivität der Unternehmungen als Maßstab für die Effizienz dieser Verhaltensweisen gegenübergestellt wurde, soll auch hier die Ergiebigkeit der einzelnen Verhaltensweisen, von denen angenommen wird, daß sie die Expansion des Betriebes fördern, anhand der von den Unter-

⁵⁵⁷ Vgl. S. 19 ff.

nehmungen im Untersuchungszeitraum erzielten Umsatzsteigerung gemessen werden. Der Verbreitung expansionsfördernder Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs wird also jeweils die Umsatzentwicklung der Unternehmungen⁵⁵⁸ als Maßstab für die tatsächlich erzielte Expansion gegenübergestellt.

4.1 Marktforschung und Produktentwicklung als Grundlagen

Eine gezielte Expansion des Unternehmens ist nur auf der Basis der genauen Kenntnis der Märkte möglich, auf denen der Betrieb die Mehrproduktion seiner bisherigen Erzeugnisse oder neuentwickelten Produkte absetzen will. Eine den betrieblichen Erfordernissen angepaßte Markterkundung muß daher als wesentliche Grundlage für die rationale Expansionspolitik auch der Klein- und Mittelbetriebe angesehen werden⁵⁵⁹.

Überblickt man jedoch die Möglichkeiten, die den mittelständischen Unternehmen hier gegeben sind, so ist zunächst festzustellen, daß sie „auf dem Gebiet der Marktkennntnis oder Kenntnis der Kaufgewohnheiten ihrer Abnehmer gegenüber den Großbetrieben stark im Nachteil sind“⁵⁶⁰. Im wesentlichen müssen Kostengründe angeführt werden, die es ihnen nicht ermöglichen, bestimmte Methoden der betrieblichen Marktforschung, wie systematische Bedarf- und Motivforschung mittels Befragung, Experiment etc.⁵⁶¹, anzuwenden. Hinzu tritt die geringe Spezialisierung

⁵⁵⁸ Die Unternehmungen wurden hierbei anhand der von ihnen für den Untersuchungszeitraum (1960 bis 1965) ausgewiesenen Umsatzentwicklung in folgende drei Klassen eingeteilt:

- Unternehmungen mit einer Umsatzentwicklung von $- 80\%$ bis $+ 13\%$ in die Klasse: „rückläufige oder stagnierende Umsatzentwicklung“
- Unternehmungen mit einer Umsatzentwicklung von $+ 14\%$ bis $+ 70\%$ in die Klasse: „geringe Umsatzsteigerung“
- Unternehmungen mit einer Umsatzentwicklung von $+ 71\%$ bis $+ 300\%$ in die Klasse: „hohe Umsatzsteigerung“.

(Bei der Festsetzung der Grenzen für die einzelnen Klassen wurde die Kaufkraftentwicklung berücksichtigt. Anhand des Großhandelspreisindex, der von 179,4 Punkte (1960) auf 198,1 Punkte (1964) stieg, wurde ein durchschnittlicher Kaufkraftverlust der französischen Währung von 2,6 % jährlich errechnet (vgl. INSEE, *Annuaire Statistique de la France*, a.a.O., S. 445). Ohne Berücksichtigung von Branchenunterschieden in der Preisentwicklung wurde unterstellt, daß eine wertmäßige Umsatzsteigerung von 13 % im Untersuchungszeitraum einem gleichgebliebenen gütermäßigen Absatz entsprach.)

⁵⁵⁹ Vgl. U.N.I.C.E., *Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen* . . . , a.a.O., S. 41; ebenso: *H. Gross und I. Meier*, *Größe und Größenstruktur der Unternehmen*, Köln 1964, S. 33.

⁵⁶⁰ Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 125.

⁵⁶¹ Vgl. *E. Schäfer*, Artikel: *Marktforschung*, in: *HdSW*, Bd. 7, Tübingen 1961.

der Führungskräfte in diesen Betrieben⁵⁶², die bewirkt, daß in der Regel nicht einmal die aus diesen Bereichen verfügbaren Informationen voll ausgewertet werden können.

Trotz dieser Nachteile auf dem Sektor umfassender Marktuntersuchungen besteht jedoch auch für den Klein- und Mittelbetrieb noch eine Fülle von Möglichkeiten, sich Kenntnisse über die interessierenden Märkte zu verschaffen, denn „in vielen Fällen genügen (als Basis für eine rationale Expansionspolitik) Informationen über die Markt- und Kundensituation, die die Unternehmen aus ihrer unmittelbaren eigenen Erfahrung, aus Erkundigungen bei ihren Vertretern oder Reisenden, aus der Fachpresse, Verbandsmitteilungen u. ä. erhalten“⁵⁶³. Ein ausgebauten betriebliches Berichtswesen, intensive Lektüre von Fachzeitschriften, Kontakte zu Industrie- und Handelskammern und Verbänden wie auch Besuche von Ausstellungen und Messen können daher auch den Klein- und Mittelbetrieben ein gutes Bild der Marktsituation liefern. Hinzu kommt die Möglichkeit, im Bereich der Marktforschung mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten und gemeinsam solche Analysen vornehmen zu lassen, die für den einzelnen Betrieb aus Kostengründen nicht durchführbar sind.

Werden diese auch für den Klein- und Mittelbetrieb praktikablen Möglichkeiten der Marktforschung von den mittelständischen Unternehmen Frankreichs genutzt?

Schon bei der Betrachtung der Kooperationsbereitschaft der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs konnte gezeigt werden, wie gering das Streben dieser Unternehmen ist, auf dem Sektor der Marktforschung und Werbung mit anderen Betrieben zusammenzuarbeiten: Nur 15 % der mittelständischen Betriebe waren hier zu einer Kooperation bereit⁵⁶⁴. Der überwiegende Teil der untersuchten Unternehmungen ist also nicht bestrebt, auf diesem Wege eine bessere Markttransparenz zu erlangen.

In etwas größerem Umfang als die kooperative Form der Marktforschung werden die übrigen externen Informationsquellen⁵⁶⁵ über das Marktgeschehen genutzt: 38 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs lesen regelmäßig Fachzeitschriften und können so einen Überblick über die Marktentwicklung in ihrem Wirtschaftszweig erhalten. 37 % nutzen diese Möglichkeit jedoch nur selten, während 23 % ganz darauf verzichten. 57 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs können sich beim Besuch von Messen und Ausstellungen oder durch Kontakte zur Industrie- und Handelskammer einen Überblick über die interessierenden Märkte verschaffen, während 34 % auch diese Möglichkeiten nicht nutzen⁵⁶⁶.

⁵⁶² Vgl. *H. Lauscher*, Mittelstandspolitik der Vernunft, a.a.O., S. 22.

⁵⁶³ *E. Gutenberg*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 80.

⁵⁶⁴ Vgl. S. 220 f.

⁵⁶⁵ Das interne Berichtswesen als Quelle der Marktinformation für die Klein- und Mittelbetriebe wurde im Rahmen dieser Untersuchung nicht erfaßt.

⁵⁶⁶ Vgl. S. 69 ff. und Tab. 44 und 48.

Dieses im Verhältnis zu den Informationsnotwendigkeiten geringe Streben der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs, die ihnen gegebenen Informationsquellen über die Marktentwicklung zu nutzen, bewirkt damit — neben den objektiven Nachteilen, die für die Klein- und Mittelbetriebe auf dem Sektor der Marktforschung bestehen —, daß diese Unternehmungen keine umfassende Übersicht über den Umfang und die Richtung der Möglichkeiten zur Expansion, die ihnen der Markt bietet, haben können. Berücksichtigt man, daß mit der Erweiterung der Absatzmärkte durch die EWG die Bedeutung der Marktforschung noch wächst⁵⁶⁷, so muß befürchtet werden, daß die französischen Klein- und Mittelbetriebe „ihre Chancen im Gemeinsamen Markt nicht oder doch nicht in dem Umfang zu nutzen imstande sind, wie der weit besser informierte Großbetrieb“⁵⁶⁸.

Neben einer genauen Kenntnis des Marktes ist auch eine systematische Produktentwicklung eine wesentliche Grundlage für die weitere Expansion des Betriebes⁵⁶⁹. Sie ermöglicht es dem Unternehmen,

1. sich den Wandlungen des Bedarfs anzupassen und so einen Vorteil gegenüber den nicht an der Weiterentwicklung ihrer Erzeugnisse arbeitenden Betrieben zu erzielen;
2. neue Produkte auf den Markt zu bringen und hierdurch eine Ausweitung des Umsatzes zu erreichen;
3. Differenzierungsmöglichkeiten in der Produktgestaltung zu erkennen und damit der direkten Konkurrenz der Mitanbieter auf dem Markt auszuweichen⁵⁷⁰.

Wie bei der Marktforschung sind jedoch auch auf dem Sektor der Produktentwicklung die Möglichkeiten des Klein- und Mittelbetriebes wesentlich beschränkter als die einer Großunternehmung⁵⁷¹. Vor allem die Gebiete der Produktentwicklung, die bis in den Sektor der „Grundlagenforschung (und) der angewandten Grundlagenforschung reichen, liegen kaum im Bereich des Möglichen“⁵⁷², denn sie erfordern einen Aufwand, der von den mittelständischen Unternehmen „in der Regel nicht aufgebracht und getragen werden kann“⁵⁷³. Dieser Nachteil den Großunter-

⁵⁶⁷ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 125.

⁵⁶⁸ Bericht *Woitrin-Stampa*, ebenda.

⁵⁶⁹ Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 189: „Der Anteil der Forschungsarbeit heute bestimmt den Anteil am Markt und die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens morgen.“ Ebenso: *O. Gélihier*, *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, a.a.O., S. 49.

⁵⁷⁰ Vgl. *F. Bloch-Lainé*, *Une économie de l'inquiétude: l'entreprise toujours en question*, in: *F. Bloch-Lainé et F. Perroux* (ed.), *L'entreprise et l'économie du XX^e siècle*, a.a.O., S. 20.

⁵⁷¹ Vgl. *L'Entreprise*, *La place, le rôle et l'avenir des petites et moyennes entreprises*, Nr. 580 vom 20. Oktober 1966.

⁵⁷² *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 189.

⁵⁷³ *W. Passern*, Die industrielle Kleinunternehmung in der Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik, in: *C. A. Andrae, H. St. Seidenfus, W. Passern, J. Meier* (ed.), *Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung*, a.a.O., S. 141.

nehmen gegenüber kann jedoch zum Teil durch gemeinsame Forschungsanstrengungen der Klein- und Mittelbetriebe ausgeglichen werden⁵⁷⁴. Zu diesen kooperativen Formen kommen noch die Möglichkeiten der Grundlagenforschung in Form der Auftragsforschung⁵⁷⁵ wie auch der Partizipation der mittelständischen Unternehmen an den Forschungsergebnissen der Großunternehmungen⁵⁷⁶. Verschiedene Beispiele für die Nutzung dieser Möglichkeiten der Klein- und Mittelbetriebe, an der Grundlagenforschung teilzunehmen, sind in der französischen Wirtschaft schon zu finden⁵⁷⁷.

Vielfach ist es für das mittelständische Unternehmen jedoch gar nicht erforderlich, eine systematische Produktentwicklung bis in den Bereich der Grundlagenforschung zu betreiben. „Gerade die kleinen Neuerungen oder Verbesserungen, die sehr wertvoll“⁵⁷⁸ für die weitere Expansion des Unternehmens sein können, lassen sich schon mit einem relativ geringen Aufwand erzielen. Hier sind daher auch den mittelständischen Unternehmen viele Möglichkeiten gegeben, durch eine systematische Produktentwicklung die Basis zur weiteren Expansion zu legen.

Werden diese Möglichkeiten von den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs genutzt?

Bei der Untersuchung des Umfangs der Produktentwicklung wurde nicht zwischen einer innerbetrieblich vorgenommenen und einer kooperativen Lösung unterschieden. Die Unternehmungen wurden befragt, ob sie regelmäßig Geld für die Entwicklung neuer Produkte ausgeben ohne Rücksicht darauf, ob diese Ausgaben für eine innerbetriebliche oder kooperative Produktentwicklung verwandt wurden⁵⁷⁹.

Das Interesse der mittleren und größeren mittelständischen Industriebetriebe, durch eine systematische Produktentwicklung die Grundlage für eine weitere Expansion der Unternehmung zu verbreitern, ist gering: Nur 27 % dieser Unternehmungen geben regelmäßig Geld für diesen Zweck aus. 48 % der befragten Betriebe erklären, nicht regelmäßig oder überhaupt keine Mittel für eine Weiterentwicklung ihrer Erzeugnisse bereitzustellen, während 10 % meinen, eine Produktentwicklung sei für ihren Betrieb nicht erforderlich (Tab. 330). Hier zeigt sich, wie kurzfristig sich die meisten mittelständischen Unternehmer Frankreichs

⁵⁷⁴ Vgl. J. Meier, Small business und Industrieforschung, in: C. A. Andreae, H. St. Seidenfus, W. Passern, J. Meier (ed.), Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung, a.a.O., S. 203.

⁵⁷⁵ Vgl. K. Albrecht, Dem Mittelstand eine Chance, a.a.O., S. 97; ebenso die Beispiele bei H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 189.

⁵⁷⁶ Vgl. H. Gross, Small business im großen Markt, Düsseldorf 1958, S. 125.

⁵⁷⁷ Vgl. Patronat français, Les groupements d'entreprises, a.a.O., S. 10 bis 30; ebenso R. Holtz, Probleme der Klein- und Mittelbetriebe in Frankreich, a.a.O., S. 276.

⁵⁷⁸ W. Passern, Die industrielle Kleinunternehmung in der Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik, a.a.O., S. 143.

⁵⁷⁹ Die Frage lautete: „Gibt Ihr Betrieb regelmäßig Geld für Produktentwicklung aus?“

Tabelle: 330

Produktentwicklung *

	Das Unternehmen stellt Mittel für die Produktentwicklung ...				Summe	Basis
	regelmäßig zur Verfügung	nicht regelmäßig oder stellt keine Mittel zur Verfügung	Ohne Bedeutung	Keine Antwort		
Industriebetriebe mit ...						
11— 50 Beschäftigten	15 0/0	61 0/0	14 0/0	10 0/0	100 0/0	131
51—200 Beschäftigten	37 0/0	37 0/0	6 0/0	20 0/0	100 0/0	104
Betriebe insgesamt	27 0/0	48 0/0	10 0/0	15 0/0	100 0/0	235

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

gegenüber der Produktentwicklung verhalten⁵⁸⁰ und wie wenig sie davon überzeugt sind, daß gute Entwicklungsprogramme eine wesentliche Voraussetzung zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen sind⁵⁸¹. Es lassen sich hier Parallelen „zu den ungenutzten Möglichkeiten wirksamer Rationalisierungsarbeit“⁵⁸² ziehen, wie sie bei der Analyse des Produktivitätsstrebens der mittelständischen Unternehmen Frankreichs dargestellt wurden.

Die Bereitschaft, regelmäßig Mittel für die Produktentwicklung bereitzustellen, korreliert sehr stark mit der Betriebsgröße⁵⁸³; während von den mittleren Industriebetrieben nur 15 0/0 Aufwendungen für Zwecke der Produktentwicklung tätigen, sind es bei den größeren mittelständischen Betrieben immerhin 37 0/0. Die mittelständischen Unternehmen der Betriebsgrößenklasse, die in der Nachkriegszeit die größte Bedeutungssteigerung für die französische Wirtschaft erfahren hat⁵⁸⁴, legen also durch ihre Ausgaben für eine regelmäßige Produktentwicklung auch in größerem Umfang als die Unternehmen der anderen Größenklassen die Grundlagen für die weitere Expansion ihrer Betriebe.

Große Unterschiede in der Bereitschaft zur Produktentwicklung sind auch zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen festzustellen. Während 42 0/0 bzw. 34 0/0 der Betriebe der Branchen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) Geld für die Weiterentwicklung ihrer Erzeugnisse bereitstellen, sind es in den Wirtschaftszweigen III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und

⁵⁸⁰ Vgl. *J. Meier*, Small business und Industrieforschung, erläutert am Beispiel der Gemeinschaftsforschung, a.a.O., S. 203.

⁵⁸¹ Zu dem gleichen Ergebnis kommt auch der Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 129.

⁵⁸² *K. Albrecht*, Dem Mittelstand eine Chance, a.a.O., S. 100.

⁵⁸³ Vgl. als Gegensatz hierzu *J. Meier*, Small business und Industrieforschung ..., a.a.O., S. 203: „Es bleibt auf jeden Fall schwierig, einen endgültigen Zusammenhang zwischen Betriebsgröße einer Unternehmung und ihrer Neigung, sich an der Forschung zu beteiligen, nachzuweisen.“

⁵⁸⁴ Vgl. S. 35.

sonstiges verarbeitendes Gewerbe) nur 18 % bzw. 17 %⁵⁸⁵. Hier zeigen sich in erster Linie die Auswirkungen der strukturbedingt unterschiedlichen Erfordernisse in der Produktentwicklung zwischen den einzelnen Branchen wie auch die schon bei der Betrachtung des Produktivitätsstrebens festgestellte größere Fortschrittlichkeit der mittelständischen Betriebe in solchen Wirtschaftszweigen, in denen der Großbetrieb eine dominierende Stellung einnimmt⁵⁸⁶.

Stellt man der Bereitschaft zur weiteren Produktentwicklung die tatsächliche Expansion der Unternehmungen — gemessen an der Umsatzentwicklung im Untersuchungszeitraum — gegenüber, so ist zu erkennen, daß die Betriebe, die eine hohe Umsatzsteigerung verzeichnen können, auch in größerem Umfang eine systematische Produktentwicklung treiben als die Unternehmungen mit einer geringen Umsatzsteigerung oder stagnierenden bzw. rückläufigen Umsätzen⁵⁸⁷. Die bereits stark expandierenden mittelständischen Unternehmungen legen also durch eine systematische Produktentwicklung die Grundlagen für eine weitere Expansion ihrer Betriebe, während die im Untersuchungszeitraum weniger expansiven Betriebe auch geringere Aufwendungen für ihre zukünftige Entwicklung tätigen.

Faßt man die Ergebnisse der Analyse der Verbreitung von Marktforschung und Produktentwicklung unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs als Grundlagen einer rationalen Expansionspolitik zusammen, so muß festgestellt werden, daß nur ein geringer Teil der untersuchten Unternehmungen über die zur Expansion erforderlichen Marktkenntnisse verfügt und auch nur wenige Betriebe durch eine systematische Produktentwicklung ihre Marktstellung sichern und ausbauen. Es ist daher zu befürchten, daß beide Faktoren sich als wesentliches Hemmnis für die Entwicklung dieser Unternehmen sowohl im Hinblick auf den Binnenmarkt als auch auf den Gemeinsamen Markt auswirken werden — eine Gefahr, auf die auch schon der Bericht *Woitrin-Stampa* ausdrücklich hinweist⁵⁸⁸.

4.2 Das Streben nach Umsatzwachstum

Marktforschung und Produktentwicklung bilden die Grundlage für die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Das Ausmaß der Expansion hängt darüber hinaus jedoch noch von einer Fülle von weiteren Maßnahmen und Verhaltensweisen ab, die darauf ausgerichtet sind, den Umsatz des Betriebes zu erhöhen. Diese absatzfördernden Maßnahmen können einmal zum Ziel haben, die bisherigen Produkte des Unternehmens auf solchen Märkten abzusetzen, auf denen die Unternehmung bislang noch nicht vertreten war, oder zum zweiten, den bisher gegebenen Markt der Unternehmung mit neuen oder besseren Produkten zu versorgen und

⁵⁸⁵ Tab. 331 (Tabellenband).

⁵⁸⁶ Vgl. S. 240.

⁵⁸⁷ Tab. 332 (Anhang).

⁵⁸⁸ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 127.

hierdurch eine Steigerung des Umsatzes zu erzielen. Das Streben nach Ausweitung des Absatzgebietes wie auch die Diversifikation können daher als Indikatoren für das Expansionsstreben der Unternehmungen angesehen werden.

4.2.1 Umsatzwachstum durch Ausdehnung des Absatzgebietes

Aus der Fülle der möglichen und auch praktizierten Maßnahmen, die auf eine Ausweitung des Absatzgebietes zielen, wurde als Maßstab für das Streben der mittelständischen Betriebe Frankreichs, ihr bisheriges Sortiment bzw. Produktionsprogramm auf neuen Märkten anzubieten und durch diese regionale Expansion ihren Umsatz zu steigern, die Exportorientierung der Unternehmen herausgegriffen⁵⁸⁹. Der Umfang dieser Exportorientierung wie auch der Grad der Exportsteigerung der mittelständischen Unternehmen im Untersuchungszeitraum geben aber nicht nur Auskunft über die Expansionsbereitschaft der Unternehmen, sondern zeigen gleichzeitig, in welchem Ausmaße die französischen mittelständischen Betriebe im Rahmen der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft zu potentiellen Konkurrenten mittelständischer Unternehmen aus anderen Mitgliedsländern werden. Er ist damit ein geeigneter Maßstab für die Konkurrenzbeziehungen, die sich zwischen der mittelständischen Wirtschaft der verschiedenen Mitgliedstaaten der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft anbahnen⁵⁹⁰.

40 % der großen und mittleren mittelständischen Industriebetriebe Frankreichs exportieren. 50 % konzentrieren sich dagegen ausschließlich auf den Absatz an inländische Abnehmer, während 4 % angeben, zu solchen Betrieben zu gehören, bei denen ein Export ohne jede Bedeutung ist (Tab. 333). Diese geringe Exportorientierung zeigt, wie wenig die mittelständischen Unternehmungen Frankreichs auch heute

Tabelle: 333
Exportorientierung *

	Das Unternehmen ... exportiert	... exportiert nicht	Der Export ist ohne Bedeutung	Keine Antwort	Summe	Basis
Industriebetriebe mit ...						
11— 50 Beschäftigten	38 %	49 %	8 %	5 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	43 %	51 %	—	6 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	40 %	50 %	4 %	6 %	100 %	235

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

⁵⁸⁹ Zur Bedeutung der Exportorientierung für die Entwicklung der mittelständischen Unternehmungen vgl. auch *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 142.

⁵⁹⁰ Vgl. U.N.I.C.E., Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen ..., a.a.O., S. 68.

in ihren Absatzbemühungen auf die Belieferung größerer Märkte ausgerichtet sind und wie sehr sie sich noch an die Grenzen des traditionellen Binnenmarktes gebunden fühlen. Berücksichtigt man bei der Beurteilung des Anteils der exportierenden Betriebe die große Bedeutung, die die mittelständischen Betriebe für die französische Volkswirtschaft haben, so muß die relativ geringe Exportintensität dieser Unternehmungen als ein wesentlicher Nachteil der französischen Wirtschaft im Hinblick auf den supranationalen Wettbewerb im Gemeinsamen Markt angesehen werden⁵⁹¹.

Die Exportorientierung der mittelständischen Betriebe steigt mit der Betriebsgröße: Während von den mittleren Betrieben nur 38 % exportieren, sind es unter den großen mittelständischen Unternehmen immerhin 43 %, die auch an ausländische Abnehmer liefern. Die mittleren Betriebe beschränken sich also noch stärker in ihrem Absatz auf den nationalen Bereich⁵⁹², während bei den großen Unternehmungen „die Scheu vor den Risiken des Exportgeschäftes“⁵⁹³ ein wenig geringer ist. Der Unterschied zwischen den beiden Betriebsgrößeklassen ist hier jedoch wesentlich kleiner als bei anderen produktivitäts- oder expansionsfördernden Maßnahmen.

Einen bedeutenden Einfluß übt in der Regel auch der Wirtschaftszweig auf den Grad der Exportorientierung aus: Neben Branchen, die weitgehend für den Export produzieren, sind solche zu finden, die — wie z. B. die Unternehmungen des Baugewerbes und bestimmte Abbaubetriebe — mit ihren Erzeugnissen nur selten die Landesgrenzen überschreiten. Erstaunlicherweise ist jedoch die Exportorientierung der mittelständischen Betriebe in den Wirtschaftszweigen I bis III (Grundstoff-, allgemein mechanische und Konsumgüterindustrie) annähernd gleich hoch: Hier geben jeweils die Hälfte der Betriebe (I: 48 %, II: 47 %, III: 50 %) an, Teile ihres Produktionsprogramms auch auf dem Auslandsmarkt abzusetzen⁵⁹⁴. Weitaus geringer als in diesen Bereichen ist jedoch die Exportorientierung im Wirtschaftszweig IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe). Bedingt durch den relativ großen Anteil der Baubetriebe, die als mittelständische Unternehmungen auch in anderen Ländern meist nur einen regional begrenzten Markt versorgen und selten Leistungen im Ausland erstellen, exportieren nur 25 % der Klein- und Mittelbetriebe in dieser Branche. Läßt man diesen Wirtschaftszweig daher außer acht und beschränkt sich in der Betrachtung auf die für den Export bedeutenderen Bereiche I bis III, so erhöht sich der Anteil der exportorientierten Klein- und Mittelbetriebe auf 48 %. Es kann daher festgestellt werden: In den für den Export bedeutenden Wirtschaftszweigen setzt jeder zweite mittlere und größere mittelständische Betrieb Frankreichs einen Teil seines Produktionsprogramms an Kunden im Ausland ab.

Wie hat sich nun der Export dieser Betriebe in den letzten 5 Jahren entwickelt?

⁵⁹¹ Vgl. H. Kremp, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39; ebenso E. Kaskeline, Frankreich — exportbewußter?, in: Der Volkswirt, 20. Jg., Nr. 41 vom 14. 10. 1966, S. 2016.

⁵⁹² Vgl. E. Kaskeline, Frankreich — exportbewußter?, a.a.O., 2016.

⁵⁹³ H. Kremp, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39.

⁵⁹⁴ Tab. 334 (Tabellenband).

Die Selbsteinstufung der Unternehmensleiter weist auf eine zwiespältige Entwicklung hin⁵⁹⁵; 54 % der exportierenden Klein- und Mittelbetriebe konnten im Untersuchungszeitraum eine Steigerung ihres Exports erzielen, 22 % erklären sogar, daß ihr Exportvolumen stark gestiegen sei. Bei 41 % der Unternehmungen stagnierte dagegen das Geschäft mit dem Ausland oder ging sogar zurück. Gliedert man die Ergebnisse dieser Betriebe mit schlechterer Exportentwicklung weiter auf, so erfuhren 28 % der exportierenden Betriebe eine Stagnation ihres Exportes, während bei 13 % das Exportvolumen sank (Tab. 335). Fast die Hälfte der export-

Tabelle: 335

Exportentwicklung seit 1962 *

	Der Export ...					Antwort Summe	Basis
	ist stark gestiegen	ist ein wenig gestiegen	ist gleich- geblieben	hat abge- nommen	Keine		
Industriebetriebe mit ...							
11— 50 Beschäftigten	22 %	32 %	32 %	10 %	49 %	100 %	54
51—200 Beschäftigten	23 %	32 %	25 %	14 %	6 %	100 %	48
Betriebe insgesamt	22 %	32 %	28 %	13 %	5 %	100 %	102

* Nur untersucht für exportierende mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

tierenden mittelständischen Betriebe Frankreichs konnte also seit Beginn der verstärkten Integration im Gemeinsamen Markt keine Steigerung ihres Exportes erreichen. Berücksichtigt man hierbei, daß nur rund 50 % der in für den Export bedeutenden Branchen arbeitenden mittelständischen Betriebe überhaupt exportieren, so kann daraus geschlossen werden, daß die französische mittelständische Wirtschaft nur einen relativ geringen Anteil an der steigenden Verflechtung der Märkte in den EWG-Staaten erzielen konnte. Von dem neuen „Export-Drive“ in der französischen Industrie⁵⁹⁶ ist wenigstens im mittelständischen Bereich noch wenig zu spüren.

Zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen wie auch den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.), II (allgemein mechanische Industrie) und III (Konsumgüterindustrie) sind nur geringfügige Unterschiede in der Entwicklung des Exportes festzustellen. Eine Ausnahme bilden lediglich die exportierenden Betriebe des Wirtschaftszweiges IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe), unter denen weni-

⁵⁹⁵ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Ist Ihr Export seit 1962 stark gestiegen, ein wenig gestiegen, gleichgeblieben oder ist er zurückgegangen?“

⁵⁹⁶ Vgl. E. Kaskeline, Kräftiger Export-Drive, in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 25 vom 23. 6. 1967, S. 1224.

ger als in den anderen Branchen Betriebe zu finden sind, deren Export im Untersuchungszeitraum gestiegen ist ⁵⁹⁷.

Stellt man die Exportentwicklung der Betriebe dem quantitativen Maßstab der Expansion, der Umsatzentwicklung, gegenüber, so ergibt sich, daß sowohl die Unternehmungen mit einer sehr großen Umsatzausweitung wie auch die Betriebe mit gleichbleibendem oder rückläufigem Umsatz in größerem Umfange eine Exportsteigerung angeben als die Betriebe mit einer mittleren Umsatzentwicklung ⁵⁹⁸. Es scheint, daß die stark expandierenden Unternehmungen neben ihrer Steigerung des Inlandsabsatzes auch durch eine Vergrößerung des Exportes das hohe Umsatzwachstum erreicht haben, während die Unternehmungen mit stagnierendem oder rückläufigem Umsatz durch die stärkere Exportorientierung größere Umsatzeinbußen auf dem Inlandsmarkt auffangen konnten.

Versucht man die Ursachen für die schlechte Entwicklung des Exportes vieler mittelständischer Betriebe Frankreichs zu finden; so wird man neben einer möglicherweise geringen Qualität des Verkaufspersonals und einer mangelnden Intensität ihrer Verkaufsbemühungen ⁵⁹⁹ auch ein wenig aktuelles, d. h. ein die Veränderungen in der Bedarfsstruktur der Nachfrage nur ungenügend berücksichtigendes, Produktionsprogramm als Grund hierfür ansehen müssen. Die Gegenüberstellung von Exportentwicklung und Veränderungen des Produktionsprogramms bestätigt diese Vermutung: Die Unternehmen, die eine Steigerung ihres Exportes verzeichnen konnten, haben auch in größerem Umfange (72 %) die Zusammensetzung ihres Sortimentes verändert als solche Betriebe, bei denen der Export stagnierte oder rückläufig war (58 %) (Tab. 336). Die schlechte Exportentwicklung der Hälfte der exportierenden mittelständischen Unternehmungen Frankreichs wird also zum Teil durch die geringe Flexibilität in ihrer Sortimentspolitik mit verursacht. Hier zeigt sich deutlich, wie groß die Interdependenz zwischen den einzelnen betrieblichen

Tabelle: 336

Exportentwicklung und Veränderungen im Produktionsprogramm *

	Veränderungen im Produktionsprogramm . . .		Summe	Basis
	wurden vorgenommen	wurden nicht vorgenommen		
stagnierende oder rückläufige Exportentwicklung	58 %	42 %	100 %	40
Exportsteigerung	72 %	28 %	100 %	58

* Nur untersucht für exportierende mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

⁵⁹⁷ Tab. 337 (Anhang).

⁵⁹⁸ Tab. 338 (Anhang).

⁵⁹⁹ Vgl. E. Kaskeline, Frankreich — exportbewußter?, a.a.O., S. 2016.

Maßnahmen, die auf eine Steigerung des Absatzes ausgerichtet sind, letztlich ist und wie sehr die Rückständigkeit in einem dieser Bereiche auch das Ergebnis eines anderen Sektors der Absatzförderung beeinflusst.

4.2.2 Umsatzwachstum durch Diversifikation

4.2.2.1 In der Industrie

Neben der regionalen Expansion des Absatzmarktes gilt die Diversifikation, die gezielte Ausweitung des Produktionsprogramms oder Sortiments, als ein weiterer Bereich von Maßnahmen, die ein Umsatzwachstum der Unternehmungen herbeiführen sollen. Die Aufnahme neuer Produkte in das Sortiment oder Produktionsprogramm wie auch die Verbesserung der bisherigen Produkte können jedoch nicht ausschließlich als Indikatoren für eine aktive Expansionspolitik der Unternehmung angesehen werden, denn Veränderungen in der qualitativen Struktur des Angebotes sind auch dann erforderlich, wenn die Unternehmung allein bestrebt ist, ihre Marktposition zu halten, d. h. eine Verringerung ihres Marktanteils zu verhindern versucht⁶⁰⁰. Daher muß in einer dynamischen Wirtschaft, vor allem in solchen Branchen, die einer stark wandelnden Bedarfsstruktur der Nachfrage gegenüberstehen, die Bereitschaft zu ständigen Neuerungen im Produktionsprogramm auch in solchen Betrieben vorhanden sein, die allein eine Sicherung der erreichten Marktposition zum Ziele haben.

In welchem Umfange haben die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs sich durch die Aufnahme neuer Produkte oder die Verbesserung der bereits angebotenen Artikel die Möglichkeit verschafft, in neue Märkte einzudringen oder auch einen Rückgang ihres Marktanteils zu verhindern?

54 % der mittleren und großen mittelständischen Industriebetriebe Frankreichs geben an⁶⁰¹, im Untersuchungszeitraum neue Artikel in ihr Produktionsprogramm aufgenommen oder an bestehenden Erzeugnissen Veränderungen vorgenommen zu haben (Tab. 339). Vergleicht man dieses Streben nach Expansion durch Ausweitung des Sortimentes oder Verbesserung der Produkte mit den Ergebnissen der Untersuchung mittelständischer Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen, so ist festzustellen, daß die französischen mittelständischen Industriebetriebe in weitaus geringerem Umfange diesen Weg der betrieblichen Expansion genutzt haben als die mittelständischen Industriebetriebe des Landes Nordrhein-Westfalen; hier nahmen 82 % der Unternehmungen Veränderungen an bestehenden Erzeugnissen vor; zwei

⁶⁰⁰ Vgl. H. Bayer, *Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . .*, a.a.O., S. 255.

⁶⁰¹ Die Frage lautete: „Haben Sie seit 1962 neue Artikel in Ihr Produktionsprogramm aufgenommen oder an den bisherigen Erzeugnissen bedeutende Veränderungen vorgenommen?“

Tabelle: 339

Diversifikation (1962—1965) in mittleren und großen mittelständischen Industriebetrieben

Das Unternehmen hat seit 1962 neue Produkte in das Produktionsprogramm . . .						
	auf- genommen	nicht auf- genommen	ohne Bedeutung	Keine Antwort	Summe	Basis
Industriebetriebe mit . . .						
11— 50 Beschäftigten	52 %	39 %	1 %	8 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	56 %	40 %	1 %	3 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	54 %	39 %	1 %	6 %	100 %	235

Drittel der Firmen haben zusätzlich neue Erzeugnisse auf den Markt gebracht ⁶⁰².

Die geringere Bereitschaft der französischen mittelständischen Betriebe, durch Diversifikation die Wachstumschancen der Unternehmung zu erhöhen ⁶⁰³, dürfte neben der relativ großen Exportscheu ein weiterer wesentlicher Hemmschuh für ihre zukünftige Entwicklung im Gemeinsamen Markt sein, denn mit steigender Integration müssen die französischen Klein- und Mittelbetriebe damit rechnen, daß zusätzlich zur Konkurrenz der Großbetriebe auch die in ihrer Sortimentspolitik expansiveren deutschen mittelständischen Betriebe größere Marktanteile erlangen und hierdurch die Entwicklungsmöglichkeiten der französischen mittelständischen Industrie einschränken werden.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen der deutschen Untersuchung, die auf diesem Sektor bei den größeren mittelständischen Betrieben ein weit größeres Expansionsstreben als bei den kleineren Unternehmungen feststellen konnte, bestehen derartige Unterschiede bei den französischen Betrieben nicht: Der Anteil der ihr Produktionsprogramm variierenden Unternehmungen betrug bei den mittleren Industriebetrieben 52 % und bei den großen mittelständischen Betrieben 56 %.

Zwischen den Wirtschaftszweigen I bis III bestehen ebenfalls nur geringe Unterschiede: jeweils 59 % (Bereich I), 61 % (Bereich II), 64 % (Bereich III) der Betriebe haben hier eine Variation ihres Produktionsprogramms vorgenommen. Dagegen ist der Anteil solcher Unternehmungen im Wirtschaftszweig IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) weitaus geringer. Hier haben nur 38 % der Betriebe neue Artikel in ihr Sortiment aufgenommen oder an bestehenden Erzeugnissen Veränderungen vorgenommen ⁶⁰⁴. Diese geringe Expansion im Produktionsprogramm dürfte im wesentlichen wieder auf den großen Anteil der Baubetriebe in dieser Gruppe zurückzuführen sein, bei denen ja eine grundlegende Veränderung der angebotenen Leistung nur selten möglich ist.

⁶⁰² Vgl. *Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . ., a.a.O., S. 142.

⁶⁰³ Vgl. hierzu auch *L'Entreprise*, La place, le rôle et l'avenir des petites et moyennes entreprises, a.a.O., S. 83.

⁶⁰⁴ Tab. 340 (Anhang).

Bezieht man auch hier wieder die tatsächliche Expansion der Unternehmungen in die Betrachtung mit ein, so zeigt sich, daß die Unternehmungen, die neue Produkte in ihr Sortiment aufgenommen haben oder an bestehenden Erzeugnissen Veränderungen vornahmten, in größerem Umfange zu der Gruppe von Unternehmen gehören, die im Untersuchungszeitraum eine hohe Umsatzsteigerung erzielen konnten. Betriebe mit unverändertem Erzeugnisprogramm sind dagegen mehr unter den Unternehmungen zu finden, die nur eine geringe Umsatzsteigerung erfahren haben oder sogar einen stagnierenden oder rückläufigen Umsatz verzeichnen mußten⁶⁰⁵.

4.2.2.2 Im Handel

Bei der Betrachtung der Verbreitung von Maßnahmen zur Erzielung eines hohen Umsatzwachstums als erster Komponente des Expansionsstrebens wurden bislang nur Fragen der Industriebetriebe erörtert. Zur Abrundung des Bildes über diesen Bereich des Expansionsstrebens der mittelständischen Wirtschaft Frankreichs ist es daher noch erforderlich, auch solche Verhaltensweisen zu betrachten, die als Kriterien für ein Streben nach höherem Umsatz im Bereich der Handelsbetriebe angesehen werden. Hierbei kann zunächst auf die Ergebnisse der Analyse des Produktivitätsstrebens dieser Betriebe zurückgegriffen werden, denn die Verbreitung derjenigen Instrumente zur Erzielung eines Umsatzwachstums in Handelsbetrieben, die gleichzeitig auch dazu dienen sollen, die Kapazität dieser Unternehmungen möglichst hoch und gleichmäßig auszunutzen, um so eine hohe Produktivität in der Leistungserstellung zu ermöglichen, wurden schon bei der Betrachtung der handelspezifischen Fragen im Bereich des Produktivitätsstrebens erörtert⁶⁰⁶. Es waren: Sonderangebote sowie jede Werbung, die der einzelne Handelsbetrieb über die Werbung seiner Vorlieferanten hinaus betreibt.

Die Analyse der Verbreitung dieser Mittel zur Erzielung einer hohen Produktivität durch Steigerung des Absatzes hat gezeigt, daß die mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs als wenig absatzaktiv angesehen werden müssen: 53 % der untersuchten Unternehmungen gaben an, keine Sonderverkaufsveranstaltungen durchzuführen, und 51 % betrieben auch keinerlei eigene Werbung⁶⁰⁷. Nur wenige mittelständische Handelsbetriebe in Frankreich verfolgen also das Ziel, durch den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums den Umsatz des Unternehmens zu erhöhen.

Das Streben der Handelsbetriebe nach einem Umsatzwachstum kann jedoch nicht nur daran gemessen werden, in welchem Umfang diese Unternehmungen ihr absatzpolitisches Instrumentarium einsetzen; ein weiterer Indikator hierfür ist

⁶⁰⁵ Tab. 341 (Anhang).

⁶⁰⁶ Vgl. S. 193 ff.

⁶⁰⁷ Vgl. die detaillierte Darstellung dieser Fragen auf S. 196 f.

vielmehr im Bereich der Beschaffungspolitik zu sehen: „Durch die Öffnung der Grenzen der Länder des Gemeinsamen Marktes erfahren die Sortimente (der Handelsbetriebe) immer neue und stärkere Impulse. Wenn der (einzelne) Handelsbetrieb (auf lange Sicht) in größerem Markt erfolgreich sein will, muß er in elastischer Anpassung an die sich verändernden Verbrauchergewohnheiten und den steigenden Bedarf auch sein Sortiment durch eine reiche Auswahl“⁶⁰⁸ ausländischer Erzeugnisse attraktiv gestalten. Die Entwicklung des Anteils der ausländischen Produkte am Sortiment der Handelsbetriebe ist somit ein Kriterium dafür, inwieweit sich diese Unternehmen in ihrer Beschaffung schon auf den größeren europäischen Markt ausgerichtet und so durch die Aufnahme zusätzlicher ausländischer Produkte die akquisitorische Wirkung ihres Sortiments erhöht haben, die letztlich eine Umsatzausweitung bewirken soll⁶⁰⁹.

Das Streben der mittelständischen Handelsbetriebe, durch verstärkte Aufnahme ausländischer Produkte in das Sortiment ein Umsatzwachstum zu erzielen, ist im Untersuchungszeitraum stark gestiegen⁶¹⁰. 50 % der untersuchten Unternehmungen geben an, daß der Anteil ausländischer Produkte an ihrem Sortiment zugenommen hat⁶¹¹; 20 % haben sogar eine starke Zunahme erreicht, und nur 23 % verzeichnen einen gleichbleibenden oder zurückgehenden Anteil ausländischer Waren (Tab. 342).

Tabelle: 342

Entwicklung des Anteils ausländischer Produkte am Sortiment der mittelständischen Handelsbetriebe seit 1962

	Der Anteil ausländischer Produkte am Sortiment hat seit 1962 ...				Keine ausländischen Produkte im Sortiment enthalten	Keine Antwort	Summe	Basis
	stark zugenommen	etwas zugenommen	nicht zugenommen	abgenommen				
Handelsbetriebe mit ...								
1— 5 Beschäftigten	19 %	30 %	20 %	3 %	21 %	7 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	23 %	31 %	23 %	—	15 %	8 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	20 %	30 %	21 %	2 %	19 %	8 %	100 %	173

⁶⁰⁸ G. Schreiterer, Wachstum im Einzelhandel, a.a.O., S. 15.

⁶⁰⁹ Vgl. H. H. Becker, Auslandsware im Einzelhandelssortiment — Ergebnisse und Erfahrungen einer Untersuchung in Baden-Württemberg, in: Der Marktforscher, 6. Jg., Heft 3, S. 92.

⁶¹⁰ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Hat der Anteil ausländischer Produkte an Ihrem Sortiment seit 1962 stark oder ein wenig zugenommen, ist er gleich hoch geblieben oder zurückgegangen?“

⁶¹¹ Eine ähnliche Entwicklung konnte auch im baden-württembergischen Einzelhandel festgestellt werden. Vgl. H. H. Becker, Auslandsware im Einzelhandelssortiment..., a.a.O., S. 93.

Diese größere Ausrichtung der Sortimentspolitik auf das Warenangebot des Auslandes wird auch dadurch unterstrichen, daß 1965 nur noch 19 % der mittelständischen Handelsbetriebe keinerlei ausländische Produkte in ihrem Sortiment führten.

Zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen sind keine großen Unterschiede festzustellen, mit der Ausnahme, daß der Anteil der Betriebe, die keine ausländischen Artikel führen, mit steigender Betriebsgröße abnimmt. Unter den einzelnen Wirtschaftszweigen haben die Betriebe des Bereiches VII (produktionsverbindender Handel) eine weitaus größere Steigerung des Anteils ausländischer Produkte am Sortiment zu verzeichnen als die Unternehmungen in den beiden anderen Branchen des Handels. Ein Rückgang dieses Anteils ist nur im Wirtschaftszweig VI (Warenhäuser, Textilhandel) festzustellen, in dem auch mit 25 % die meisten Unternehmungen zu finden sind, die keine ausländischen Artikel führen ⁶¹².

Stellt man der Entwicklung der Aufnahme ausländischer Produkte in das Sortiment die tatsächliche Expansion der Unternehmungen im Untersuchungszeitraum gegenüber, so ergibt sich, daß die Unternehmungen, die ein recht hohes Umsatzwachstum aufweisen können, auch in größerem Umfange angeben, daß der Anteil ausländischer Produkte an ihrem Sortiment gestiegen ist, als die Unternehmungen, die nur eine geringe Umsatzsteigerung oder eine rückläufige oder stagnierende Tendenz verzeichnen mußten ⁶¹³. Die umsatzsteigernde Wirkung, die sich die Unternehmer von der verstärkten Aufnahme ausländischer Waren in das Sortiment versprechen, wird damit auch durch diese Ergebnisse aus dem französischen Mittelstand bestätigt.

4.3 Das Streben nach Kapazitätswachstum

Ein Umsatzwachstum des mittelständischen Betriebes ist im Rahmen der gegebenen Kapazitäten nur in beschränktem Umfang möglich. Daher muß nach Ausnutzung sämtlicher Produktionsreserven als weitere Komponente des einzelwirtschaftlichen Expansionsstrebens neben das Streben nach hohem Umsatzwachstum der Wille und die Bereitschaft der Unternehmensleitung treten, die Kapazität des Betriebes zu vergrößern ⁶¹⁴. Diese Bereitschaft zum Kapazitätswachstum beinhaltet einmal den Willen zur Durchführung von Erweiterungsinvestitionen, also das Streben nach einem weiteren Ausbau der vorhandenen Betriebsstätten, zum anderen aber auch die Fähigkeit, die für den Ausbau erforderlichen Finanzierungsmittel bereitzustellen. Soweit die Möglichkeiten der Eigenfinanzierung hierzu nicht ausreichen, umschließt die Fähigkeit zur Finanzierung der Erweiterungsinvestitionen

⁶¹² Tab. 343 (Tabellenband).

⁶¹³ Tab. 344 (Anhang).

⁶¹⁴ Vgl. S. 243.

auch die Bereitschaft der mittelständischen Unternehmer, die ihnen gegebenen Möglichkeiten der Kreditaufnahme zu nutzen. — Die Analyse der Bereitschaft der französischen Klein- und Mittelbetriebe zum Ausbau des Betriebes gibt somit an, inwieweit die mittelständische Wirtschaft Frankreichs überhaupt an einer weiteren langfristigen Expansion interessiert ist; die Betrachtung der Fähigkeit zur Finanzierung des Kapazitätswachses zeigt darüber hinaus, in welchem Umfang dieses Expansionsstreben durch die finanzielle Sphäre der mittelständischen Unternehmungen beeinflusst wird.

4.3.1 Bereitschaft zum Ausbau des Betriebes

61 % der mittelständischen Unternehmer Frankreichs⁶¹⁵ wollen ihre Betriebsstätten vergrößern, also durch Erweiterungsinvestitionen die Kapazität des Betriebes erhöhen. 28 % haben dagegen vor, die zum Untersuchungszeitpunkt erreichte Betriebsgröße beizubehalten und 4 % wollen sogar ihren Betrieb verkleinern (Tab. 345).

Tabelle: 345

Bereitschaft der mittelständischen Unternehmer zum Ausbau der vorhandenen Betriebsstätten

	Der Betrieb ...			Keine Antwort	Summe	Basis
	soll erweitert werden	hat seine endgültige Größe erreicht	soll verkleinert werden			
Industriebetriebe mit ...						
1— 10 Beschäftigten	45 %	37 %	9 %	9 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	62 %	29 %	3 %	6 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	71 %	20 %	6 %	3 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...						
1— 5 Beschäftigten	61 %	32 %	—	7 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	66 %	21 %	3 %	10 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	61 %	28 %	4 %	7 %	100 %	491

Die Bereitschaft zum Ausbau des Betriebes als Ausdruck des Willens der Unternehmensleitungen zur langfristigen Expansion ist damit unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs weitaus größer als in der mittelständischen Wirtschaft Deutschlands: Hier wollen nur 52 % der Befragten ihre Betriebe vergrößern, wäh-

⁶¹⁵ Die Unternehmensleiter wurden gefragt: „Meinen Sie, daß Ihr Betrieb seine endgültige Größe erreicht hat, oder möchten Sie ihn erweitern oder verkleinern?“

rend 43 % keinerlei Expansionspläne hegen⁶¹⁶. Die — gemessen an den deutschen mittelständischen Unternehmungen — relativ große Rückständigkeit der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs auf dem Gebiet der einzelwirtschaftlichen Expansion, wie sie bei den verschiedenen Maßnahmen und Verhaltensweisen zur Förderung des Umsatzwachstums festgestellt wurde, ist somit im Bereich des Kapazitätswachstums nicht gegeben.

Die Bereitschaft der mittelständischen Unternehmer zur Vergrößerung des Betriebes steigt mit der Betriebsgröße: Während unter den Kleinstbetrieben der Industrie nur 45 % der Unternehmungen ihre Betriebsstätten erweitern wollen, sind es bei den mittleren immerhin 62 % und bei den großen mittelständischen Industriebetrieben sogar 71 %. Etwas geringer sind die Unterschiede zwischen den beiden Betriebsgrößenklassen des Handels: Von den kleineren Handelsbetrieben geben 61 % an, Erweiterungsinvestitionen vornehmen zu wollen, während unter den größeren Betrieben des Handels 66 % diese Absicht bekunden. Die mittelständischen Unternehmungen der Betriebsgrößenklassen, die im Untersuchungszeitraum die größten Wachstumsraten — gemessen an der Zahl der Betriebe wie auch an der Beschäftigtenzahl — erzielen konnten⁶¹⁷, hegen also auch für die Zukunft in größerem Umfang Expansionspläne als die mittelständischen Unternehmen, deren relative Bedeutung für die französische Wirtschaft weniger stark anstieg oder sogar zurückging.

Die Bereitschaft zum weiteren Ausbau des Betriebes ist im Wirtschaftszweig VII (produktionsverbindender Handel) am größten; hier wollen 71 % der Unternehmungen ihren Betrieb vergrößern. Am geringsten ist sie dagegen in den Wirtschaftszweigen IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) und V (Lebensmittelhandel): 36 % bzw. 40 % der Betriebe beabsichtigen hier, an der im Untersuchungszeitraum erreichten Betriebsgröße festzuhalten, und nur 55 % der Unternehmungen in diesen Wirtschaftszweigen wollen ihre Betriebsstätten erweitern⁶¹⁸. Das relativ niedrige Produktivitätsstreben, das bei den Betrieben dieser Wirtschaftszweige festgestellt wurde⁶¹⁹, ist also auch mit einer geringen Investitionsbereitschaft verbunden.

Untersucht man die Ursachen dafür, daß immerhin noch ein Drittel der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs keine weitere Vergrößerung der Betriebsstätten plant⁶²⁰, so ist zunächst zu erkennen, daß im wesentlichen finanzielle

⁶¹⁶ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, G. Engelhardt und B. Strümpel, Steuerbelastung und Belastungswirkungen beim selbständigen Mittelstand, a.a.O., Randauszählung.

⁶¹⁷ Vgl. S. 35 und 40.

⁶¹⁸ Tab. 346 (Tabellenband).

⁶¹⁹ Vgl. S. 240.

⁶²⁰ Diejenigen Unternehmer, die nicht beabsichtigten, ihren Betrieb zu vergrößern, wurden gefragt: „Würden Sie Ihren Betrieb erweitern, wenn Sie ausreichende Kreditmöglichkeiten hätten?“

Gründe hierfür ausschlaggebend sind ⁶²¹, denn 69 % der Unternehmer, die ihre Betriebsstätten nicht vergrößern wollen, würden es dann doch tun, wenn sie hierzu ausreichende Kredite bekämen (Tab. 347). Trotz der Mannigfaltigkeit der Kreditmöglichkeiten, wie sie mit Zinssubventionen oder Garantiehilfen ausgestattet von verschiedenen amtlichen oder halbamtlichen Organisationen sowie den Verbänden angeboten werden ⁶²², erweisen sich damit immer noch die mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten — wenigstens bei diesen nicht erweiterungswilligen Unternehmen — als wesentlicher Hemmschuh für die Entwicklung der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs ⁶²³.

Tabelle: 347

Einfluß der Finanzierungsmöglichkeiten auf die Bereitschaft der mittelständischen Unternehmer, ihren Betrieb zu vergrößern *

	Eine Erweiterung des Betriebes würde bei ausreichenden Kredit- möglichkeiten ...		Keine Antwort	Summe	Basis
	vorgenommen	nicht vorgenommen			
Industriebetriebe mit ...					
1— 10 Beschäftigten	78 %	2 %	20 %	100 %	35
11— 50 Beschäftigten	65 %	7 %	28 %	100 %	41
51—200 Beschäftigten	64 %	15 %	21 %	100 %	25
Handelsbetriebe mit ...					
1— 5 Beschäftigten	64 %	14 %	22 %	100 %	29
6—200 Beschäftigten	69 %	16 %	15 %	100 %	22
Betriebe insgesamt	69 %	9 %	22 %	100 %	152

* Nur untersucht für Unternehmer, die ihren Betrieb nicht erweitern wollten.

Die Bereitschaft der Unternehmensleitung zum Ausbau des Betriebes wird jedoch nicht nur durch die Möglichkeiten der Finanzierung, sondern auch durch den bisherigen Unternehmenserfolg beeinflusst. Es zeigt sich daher, daß es in erster Linie Unternehmungen mit größerer Umsatzsteigerung sind, die planen, ihre Betriebsstätten zu erweitern, während die Unternehmungen mit niedriger Umsatzsteigerung oder sogar stagnierenden Umsätzen auch in geringerem Umfang vorhaben,

⁶²¹ Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 66; ebenso *L'Economie*, Les Petites et Moyennes Entreprises dans l'Economie Moderne, a.a.O., S. 14.

⁶²² Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 66 f.; ebenso *C. Bourlet*, Le Financement des Entreprises Familiales, a.a.O., S. 115 und o.V., *M. Debré* étudie les moyens de stimuler les investissements, in: *Le Monde* vom 6./7. 2. 1966.

⁶²³ Vgl. *A. J. Raynal*, L'entreprise familiale, a.a.O., S. 48.

ihre Betriebsstätten zu vergrößern⁶²⁴. Ein ähnliches Bild ergibt auch die Gegenüberstellung der Gewinnentwicklung im Untersuchungszeitraum mit der Bereitschaft zur Erweiterungsinvestition: Unternehmen, deren Gewinn gestiegen ist, planen in größerem Umfang, ihre Betriebsstätten zu erweitern, als solche Unternehmungen, deren Gewinn gleichgeblieben oder sogar gesunken ist⁶²⁵.

4.3.2 Finanzierung des Kapazitätswachstums

Schon die Analyse der Gründe für die mangelnde Bereitschaft eines Teiles der mittelständischen Unternehmer Frankreichs zur Durchführung von Erweiterungsinvestitionen hat gezeigt, daß die überwiegende Zahl der Unternehmensleitungen, die keine Ausweitung der Betriebsstätten planen, aus mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten an ihrer Expansion gehindert werden, denn immerhin 69 % von ihnen würden ihre Betriebsstätten doch vergrößern, wenn ihnen die erforderlichen Kreditmöglichkeiten eröffnet würden. Die Bedeutung der Finanzierungsschwäche als Grund für die geringe Expansionsbereitschaft geht bei diesen, zunächst nicht erweiterungswilligen Unternehmern in der Industrie mit steigender Betriebsgröße zurück: Während von den kleinen mittelständischen Betrieben 78 % bei der Vergabe zusätzlicher Kredite ihre Produktionsstätten vergrößern würden, sind es unter den mittleren und großen mittelständischen Industriebetrieben nur noch 64 % bzw. 65 %. Keine Unterschiede in der Bedeutung der Finanzschwäche als Expansionshemmnis für die nicht erweiterungswilligen Unternehmer sind dagegen im Bereich des Handels festzustellen: Hier würden 64 % der zunächst nicht erweiterungswilligen kleinen und 69 % der großen mittelständischen Betriebe bei Kreditvergabe ihre Betriebsstätten vergrößern⁶²⁶. Es ist also zu erkennen, daß — wenigstens in der mittelständischen Industrie — die mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten als Investitions- und Expansionshemmnis bei den kleinen mittelständischen Unternehmungen von weitaus größerer Bedeutung sind als bei den größeren Betrieben.

Relativ große Unterschiede in der Bedeutung der Finanzierungsmängel als Grund für eine geringe Bereitschaft zum Ausbau der Betriebe zeigen sich auch zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen. Vor allem bei den mittelständischen Unternehmungen der Branchen II (allgemeine mechanische Industrie), III (Konsumgüterindustrie) und VII (produktionsverbindender Handel) sind es in erster Linie die geringen Finanzierungsmöglichkeiten, die ihre mangelnde Bereitschaft zur Ausweitung des Betriebes bestimmen — 77 % (II), 79 % (III) bzw. 81 % (VII) der Leitungen dieser Unternehmen wären bei Überlassung ausreichender Kredite bereit, ihren Betrieb zu vergrößern —, während in den übrigen Wirtschaftszwei-

⁶²⁴ Tab. 349 (Anhang).

⁶²⁵ Tab. 350 (Anhang).

⁶²⁶ Tab. 347, S. 261.

gen stärker andere Gründe die geringe Expansionsbereitschaft bestimmen: Hier würden nur 62 % (I), 68 % (IV), 61 % (V) und 50 % (VI) der Unternehmensleitungen, die ihre Betriebe nicht vergrößern wollen, bei Vergabe ausreichender Kredite doch eine Erweiterung vornehmen ⁶²⁷.

Wie sehen die Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung in den subjektiven Vorstellungen der Unternehmer bei denjenigen mittelständischen Unternehmen Frankreichs aus, die planen, ihre Betriebsstätten zu vergrößern ⁶²⁸?

65 % der Leiter dieser Betriebe geben an, über ausreichende Finanzierungsmittel — insbesondere über Kredite — zu verfügen. 24 % der Unternehmer mit Expansionsabsichten besitzen jedoch keine ausreichende finanzielle Basis zur Deckung des Kapitalbedarfs der geplanten Investition (Tab. 351).

Tabelle: 351

Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung bei den mittelständischen Betrieben *

	Das Unternehmen hat zur Realisierung der Erweiterungspläne...		Keine Antwort	Summe	Basis
	ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten	keine ausreichenden Finanzierungsmöglichkeiten			
Industriebetriebe mit ...					
1— 10 Beschäftigten	68 %	30 %	2 %	100 %	41
11— 50 Beschäftigten	66 %	27 %	7 %	100 %	82
51—200 Beschäftigten	71 %	10 %	19 %	100 %	74
Handelsbetriebe mit ...					
1— 5 Beschäftigten	47 %	44 %	9 %	100 %	48
6—200 Beschäftigten	67 %	17 %	16 %	100 %	60
Betriebe insgesamt	65 %	24 %	11 %	100 %	305

* Diese Untersuchung wurde nur für Unternehmer vorgenommen, die zu einem Ausbau ihres Betriebes bereit waren.

Die Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung hängen auch hier — wie bei den zunächst nicht erweiterungswilligen Unternehmern — sehr stark von der Betriebsgröße ab. Besonders offensichtlich wird dieses Phänomen im mittelständischen Handel: Während nur 47 % der expansionswilligen Kleinbetriebe des Handels über ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten verfügen, sind es bei den größeren mittelständischen Handelsbetrieben immerhin 67 %. Die umfangreichsten Möglich-

⁶²⁷ Tab. 353 (Anhang).

⁶²⁸ Diejenigen Unternehmensleiter, die bereit waren, ihren Betrieb zu erweitern, wurden gefragt: „Haben Sie ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere Kredite, zur Realisierung solcher Erweiterungspläne?“

keiten, eine Betriebsausweitung zu finanzieren, besitzen die größten mittelständischen Betriebe der Industrie: Hier können 71 % der Unternehmen den Kapitalbedarf für die Ausweitung des Betriebes decken.

Die Schwierigkeiten der Finanzierung eines weiteren Ausbaues der Betriebsstätten sind in den Wirtschaftszweigen V (Lebensmittelhandel) und VI (Textilhandel, Warenhäuser) am größten. In diesen beiden Branchen des Handels geben 36 % bzw. 38 % der erweiterungswilligen Unternehmensleitungen an, nicht über ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten zu verfügen. Zwischen den übrigen Wirtschaftszweigen bestehen dagegen keine nennenswerten Unterschiede: Nur 20 % bis 27 % der zur Vergrößerung der Betriebsstätten bereiten Unternehmer besitzen hier keine ausreichenden finanziellen Mittel zur Deckung des durch die Ausweitung verursachten Kapitalbedarfs⁶²⁹.

Die Fähigkeit, einen Ausbau des Betriebes finanzieren zu können, hängt nicht nur von der Größe des Betriebes, sondern auch ebenso stark von der Gewinnentwicklung der Unternehmung ab. Es zeigt sich nämlich, daß die Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung in der Gruppe der Unternehmungen, deren Gewinn sehr stark oder stark gestiegen ist, weitaus größer sind als bei solchen Betrieben, deren Gewinn gleichgeblieben oder sogar gesunken ist⁶³⁰. Die größeren Möglichkeiten der Selbstfinanzierung wie auch die höhere Kreditwürdigkeit der gewinnträchtigen Unternehmungen dürften wohl der Grund hierfür sein.

Versucht man, die weiteren Gründe zu bestimmen, die bewirken, daß 24 % der investitionswilligen mittelständischen Unternehmer nicht in der Lage sind, den Ausbau ihres Betriebes zu finanzieren, und 69 % der nicht expansionswilligen Unternehmer allein durch mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten an der Ausweitung der Betriebsstätten gehindert werden, so muß neben der Gewinnentwicklung und den sicherlich oft gewichtigen exogenen Faktoren⁶³¹, wie noch zu geringes Kreditangebot für diese Betriebsgrößenklassen oder fehlende Kreditwürdigkeit aufgrund unzulänglicher Sicherheiten, der Mangel an Informationen über die Möglichkeiten der staatlichen oder verbandseigenen Hilfen als Ursache für die Finanzierungsschwierigkeiten der Betriebe hervorgehoben werden⁶³².

Nimmt man den Umfang der Lektüre von Verbands- und Fachzeitschriften, die ja in der Regel auch ausführlich über Finanzierungsmöglichkeiten für Klein- und Mittelbetriebe berichten⁶³³, als Maßstab für den Grad der Informiertheit der Unternehmer an, so ist bei den Unternehmungen, deren Leitung zunächst nicht bereit

⁶²⁹ Tab. 352 (Anhang).

⁶³⁰ Tab. 354 (Anhang).

⁶³¹ Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 97.

⁶³² Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 79.

⁶³³ Vgl. z. B. die Veröffentlichungen der Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises wie auch des Commissariat Général du Plan d'Équipement et de la Productivité, — Service de la Productivité, Pour une meilleure utilisation des ressources financières de l'entreprise, Paris. o.J.

war, die Betriebsstätten zu vergrößern, festzustellen, daß unter den Kleinbetrieben der Industrie und des Handels mehr die objektiven Hemmnisse oder auch die geringe Kreditwilligkeit die mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten für den Ausbau der Unternehmungen bedingen⁶³⁴, denn gut wie schlecht oder gar nicht informierte Unternehmer geben in gleichem Umfange an, bei der Erschließung von Kreditmöglichkeiten doch investieren zu wollen (Kleinbetriebe der Industrie), bzw. gut informierte Unternehmer würden sogar bei Kreditvergabe in größerem Umfange Erweiterungsinvestitionen vornehmen als schlechter informierte Unternehmensleitungen (Kleinbetriebe des Handels) (Tab. 348). Im Gegensatz dazu treten die objektiven Hindernisse sowie die Bedeutung der Kreditwilligkeit⁶³⁵ bei den mittleren und großen mittelständischen Betrieben der Industrie wie auch in den großen mittelständischen Handelsbetrieben mehr in den Hintergrund: Hier würden schlecht informierte Unternehmer bei einer Vergabe zusätzlicher Kredite in weitaus größerem Umfang investieren als gut informierte. Die unzulänglichen Finanzierungsmöglichkeiten als Expansionshemmnis scheinen damit in diesen Betriebsgrößenklassen wenigstens zum Teil durch eine geringe Informiertheit der Unternehmer hervorgerufen zu sein.

Ähnlich groß ist die Bedeutung des Informationsstandes der Unternehmensleitung für die Möglichkeit, eine Ausweitung des Betriebes finanzieren zu können, auch bei denjenigen Unternehmungen Frankreichs, deren Unternehmensleitung grundsätzlich bereit ist, die Betriebsstätten zu vergrößern. Mit Ausnahme der Gruppe der kleinsten Handelsbetriebe ist hier in allen Betriebsgrößenklassen festzustellen, daß die Unternehmer, die durch eine regelmäßige Lektüre von Fachzeitschriften einen höheren Grad an Informiertheit erlangt haben, auch in weitaus größerem Umfang in der Lage sind, die Ausweitung ihres Betriebes zu finanzieren als solche Unternehmer, die durch seltene oder gar keine Lektüre von Fachzeitschriften nur einen geringen Grad an Informiertheit besitzen (Tab. 355). Besonders deutlich wird dieser Einfluß bei den großen mittelständischen Betrieben der Industrie: Hier geben 98 % der die Fachzeitschriften regelmäßig lesenden und expansionswilligen Unternehmer an, den Ausbau ihres Betriebes finanzieren zu können, während es bei den selten lesenden 85 % sind und bei den nie die Fachzeitschriften beachtenden expansionswilligen Unternehmern nur 43 % über ausreichende Möglichkeiten zur Finanzierung der Expansion verfügen. Noch deutlicher als die Ergebnisse der Analyse der Gründe für die schlechten Finanzierungsmöglichkeiten bei den zunächst nicht investitionswilligen Unternehmern zeigen diese Relationen, in welchem großem Umfang das Finanzierungsproblem der mittelständischen Unternehmungen in Frankreich ein Informationsproblem ist: Gut informierte mittel-

⁶³⁴ Vgl. auch *H. Kremp*, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39; ebenso *B. Alfageme*, Zur Frage der Finanzierung der Klein- und Mittelbetriebe, in: *A. F. Utz* (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, a.a.O., S. 365.

⁶³⁵ Vgl. S. 262.

Tabelle: 348
 Informiertheitsgrad der Unternehmer und Finanzierungsmöglichkeiten in den einzelnen Betriebsgrößenklassen *

	Eine Erweiterung des Betriebes würde bei ausreichenden Kreditmöglichkeiten vorgenommen:																			
	Industriebetriebe mit ...					Handelsbetriebe mit ...														
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	Summe	Nein	Ja	Summe	Basis	Nein	Ja	Summe	Basis						
regelmäßig	100%	11	74%	26%	100%	9	80%	20%	100%	10	93%	7%	100%	8	88%	12%	100%	6		
selten	95%	5%	100%	6	89%	11%	100%	6	77%	23%	100%	8	79%	21%	100%	7	59%	41%	100%	7
nicht	97%	3%	100%	12	100%	—	100%	15	100%	—	100%	3	77%	23%	100%	10	100%	—	100%	6

Unternehmer
 informiert sich
 durch Fachzeit-
 schriften ...

* Nur untersucht für Unternehmer, die ihren Betrieb nicht ausbauen wollten.

Tabelle: 355

Informiertheitsgrad der Unternehmer und Finanzierungsmöglichkeiten in den einzelnen Betriebsgrößenklassen *

Das Unternehmen hat zur Realisierung der Expansionspläne ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten:

Industriebetriebe mit ... Handelsbetriebe mit ...

	1—10 Beschäftigten		11—50 Beschäftigten		51—200 Beschäftigten		1—5 Beschäftigten		6—200 Beschäftigten											
	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein										
Unternehmer informiert sich durch Fachzeit- schriften ...																				
regelmäßig	91 %	9 %	100 %	14	76 %	24 %	100 %	34	98 %	2 %	100 %	25	57 %	43 %	100 %	12	85 %	15 %	100 %	19
selten	55 %	45 %	100 %	11	73 %	27 %	100 %	23	85 %	15 %	100 %	31	46 %	54 %	100 %	18	84 %	16 %	100 %	18
nicht	55 %	45 %	100 %	12	58 %	42 %	100 %	19	43 %	57 %	100 %	5	53 %	47 %	100 %	14	66 %	34 %	100 %	14
	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe
	91 %	9 %	100 %	14	76 %	24 %	100 %	34	98 %	2 %	100 %	25	57 %	43 %	100 %	12	85 %	15 %	100 %	19
	55 %	45 %	100 %	11	73 %	27 %	100 %	23	85 %	15 %	100 %	31	46 %	54 %	100 %	18	84 %	16 %	100 %	18
	55 %	45 %	100 %	12	58 %	42 %	100 %	19	43 %	57 %	100 %	5	53 %	47 %	100 %	14	66 %	34 %	100 %	14

* Nur untersucht für Unternehmer, die ihren Betrieb vergrößern wollten.

ständische Unternehmer haben überwiegend auch genug Möglichkeiten, den Ausbau ihres Betriebes, also das Kapazitätswachstum, zu finanzieren.

Nicht nur die „exogenen Schwierigkeiten“⁶³⁶ und der niedrige Stand an Informiertheit, den viele mittelständische Unternehmer Frankreichs aufweisen, müssen als Ursachen für die Mängel in der Finanzierung des Kapazitätswachstums angesehen werden, vielmehr werden die Finanzierungsmöglichkeiten der mittelständischen Unternehmen oft auch durch eine geringe Kreditwilligkeit, d. h. die Scheu vor einer Kreditaufnahme, bestimmt⁶³⁷.

Eine mangelnde Kreditwilligkeit der Unternehmer ist jedoch nur in wenigen Fällen als Expansionshemmnis für die mittelständischen Betriebe Frankreichs von Bedeutung, denn 69 % der Unternehmensleitungen haben keine Scheu vor einer Kreditaufnahme. Sie befürworten, daß ein Unternehmer auf jeden Fall Fremdkapital aufnehmen soll, um die Leistungsfähigkeit seines Betriebes schnell zu erhöhen⁶³⁸. Lediglich 23 % der Unternehmer sprechen sich für eine Finanzierung des mittelständischen Betriebes ausschließlich durch Eigenkapital aus, selbst auf die Gefahr hin, die betrieblichen Pläne eine Zeitlang zurückstellen zu müssen (Tab. 356). Nur bei diesen Unternehmungen kann sich daher eine zu geringe Kreditwilligkeit als Hemmnis für die Expansion des Betriebes auswirken.

Tabelle: 356

Kreditbereitschaft der mittelständischen Unternehmen

	Das Unternehmen ...		Keine Antwort	Basis	Summe
	soll Kredit aufnehmen	soll lieber mit eigenen Mitteln arbeiten			
Industriebetriebe mit ...					
1— 10 Beschäftigten	66 %	27 %	7 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	74 %	19 %	7 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	77 %	19 %	4 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit ...					
1— 5 Beschäftigten	59 %	27 %	14 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	67 %	24 %	9 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	69 %	23 %	8 %	100 %	491

⁶³⁶ H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 97.

⁶³⁷ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen ..., a.a.O., S. 147; ebenso C. Bourlet, Le Financement des Entreprises Familiales, a.a.O., S. 110.

⁶³⁸ Die Frage lautete: „Finden Sie es richtig, daß ein Unternehmer einen Kredit nimmt, um die Produktionskapazität seines Betriebes schnell zu erhöhen, oder sollte er nur mit eigenem Geld arbeiten, selbst auf die Gefahr hin, seine Pläne eine Zeitlang zurückstellen zu müssen?“

Die Bereitschaft zur Kreditaufnahme ist bei den mittleren (74 %) und großen (77 %) mittelständischen Betrieben der Industrie am größten, während die Kleinbetriebe der Industrie wie auch die Betriebe beider Größenklassen des Handels in relativ größerem Umfang eine alleinige Finanzierung durch Eigenkapital befürworten. Innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige ist die Präferenz für eine ausschließliche Finanzierung durch Eigenkapital in den Branchen I, III und VII am größten, während die Wirtschaftszweige II und IV im Gegensatz dazu eine recht hohe Kreditbereitschaft aufweisen⁶³⁹.

Berücksichtigt man die tatsächliche Expansion der Unternehmungen im Untersuchungszeitraum, so zeigt sich, daß die Betriebe, die eine sehr starke Umsatzsteigerung erfahren haben, in größerem Umfang auch bereit sind, einen Kredit zur Finanzierung des weiteren Ausbaues aufzunehmen, während die Betriebe mit rückläufigem, stagnierendem oder gering steigendem Umsatz in größerem Umfang eine Beschränkung auf das Eigenkapital befürworten⁶⁴⁰.

Sucht man nach den Gründen⁶⁴¹, die immerhin fast ein Viertel der mittelständischen Unternehmer Frankreichs veranlassen, die Expansion ihres Betriebes durch die ausschließliche Verwendung von Mitteln aus der Finanzierungsquelle „Eigenkapital“ zu beschränken, so ist zu erkennen, daß in annähernd gleichem Umfang die Furcht vor einer Einschränkung der unternehmerischen Unabhängigkeit, Kostengesichtspunkte wie auch Risikoscheu für diese Beschränkungen ausschlaggebend waren (Tab. 359).

Tabelle: 359

Gründe für die Präferenz der ausschließlichen Finanzierung durch Eigenkapital *

	Unabhängigkeitsstreben	Vermeidung der Finanzierungskosten	Angst vor dem Risiko	Andere Gründe	Keine Antwort	Summe	Basis
Industriebetriebe mit ...							
1— 10 Beschäftigten	20 %	25 %	39 %	16 %	—	100 %	25
11— 50 Beschäftigten	34 %	27 %	31 %	8 %	—	100 %	26
51—200 Beschäftigten	55 %	10 %	26 %	9 %	—	100 %	22
Handelsbetriebe mit ...							
1— 5 Beschäftigten	13 %	42 %	19 %	19 %	7 %	100 %	25
6—200 Beschäftigten	32 %	45 %	14 %	9 %	—	100 %	21
Betriebe insgesamt	30 %	29 %	27 %	13 %	1 %	100 %	119

* Nur untersucht für Unternehmer, die ausschließlich Eigenfinanzierung befürworten.

⁶³⁹ Tab. 357 (Tabellenband).

⁶⁴⁰ Tab. 358 (Anhang).

⁶⁴¹ Diejenigen Unternehmer, die eine Finanzierung ausschließlich aus Eigenkapital befürworteten, wurden gefragt: „Warum, meinen Sie, sollte er nur mit eigenem Geld arbeiten?“

Die Scheu vor dem Risiko, die mit der Aufnahme von Fremdkapital verbunden ist, nimmt mit steigender Betriebsgröße ab. Das bessere Planungswesen und die bei den größeren mittelständischen Betrieben weitaus mehr vorgenommene Investitionsrechnung dürften wohl der Grund hierfür sein. Dagegen wird von den Leitern größerer mittelständischer Unternehmungen in bedeutend stärkerem Umfang als von denen kleinerer Betriebe die Angst vor einer Einschränkung der unternehmerischen Unabhängigkeit als Grund für den Verzicht auf eine Finanzierung durch Fremdkapital angegeben: Während nämlich nur 20 % der Leiter von Kleinbetrieben der Industrie und 34 % der mittlerer mittelständischer Industriebetriebe die Angst vor dem Verlust der Unabhängigkeit als Grund für ihre Beschränkung auf die Eigenfinanzierung nennen, sind es bei den großen mittelständischen Industriebetrieben immerhin 55 % der Unternehmer, die dieses Argument betonen. Ähnlich liegen die Verhältnisse im Handel: Auch hier wird die Zurückhaltung vor dem Fremdkapital von den Leitern größerer mittelständischer Betriebe weitaus mehr (32 %) mit einer Einschränkung ihrer unternehmerischen Unabhängigkeit begründet als von denjenigen, die kleinere Unternehmungen führen (13 %). Es scheint, daß die Unternehmer mit größeren Betrieben in größerem Umfang als die Leiter kleinerer Unternehmungen befürchten, bei einer Kreditaufnahme in dem weitgehend verstaatlichten Bankensystem Aufgaben erfüllen zu müssen, die im Interesse der staatlichen Wirtschaftsplanung liegen und ihren eigenen Interessen vielleicht entgegenstehen ⁶⁴².

Das Kostenargument gegen die Aufnahme von Fremdkapital wird besonders von den Handelsbetrieben vorgebracht: 42 % der kleinen und 45 % der großen mittelständischen Handelsbetriebe geben an, im Hinblick auf die Kosten auf eine Fremdfinanzierung zu verzichten. Zwei Gründe dürften hierfür maßgebend sein: Das vielfach geringe Produktivitätsstreben der mittelständischen Handelsbetriebe wird diesen Unternehmen oft die Möglichkeit nehmen, überhaupt Fremdkapitalzinsen tragen zu können; die gleichzeitig geringe Rechenhaftigkeit dürfte viele Handelsbetriebe aber auch davon abhalten, die kalkulatorischen Kosten der Finanzierung durch Eigenkapital in ihren Überlegungen zu berücksichtigen.

13 % der untersuchten mittelständischen Betriebe schließlich haben sonstige Gründe, die sie von einer Aufnahme von Fremdkapital abhalten. Im wesentlichen geben diese Unternehmungen an, über eine genügend hohe Selbstfinanzierungsrate zu verfügen und so den Ausbau ihres Betriebes ausschließlich aus eigenen Mitteln finanzieren zu können.

⁶⁴² Vgl. *H. Kremp*, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39; ebenso *E. Kaskeline*, Unternehmen im Fusionsfieber, in: *Der Volkswirt*, 21. Jg., Nr. 48 vom 1. 12. 1967, S. 2662.

4.4 Zusammenfassung

Als zweite Komponente des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmen Frankreichs wurde das Expansionsstreben dieser Betriebe analysiert. Hierbei wurde zunächst betrachtet, in welchem Umfang sie über die für eine fundierte Expansionspolitik erforderlichen Grundlagen verfügen, sodann die Verbreitung solcher Maßnahmen und Verhaltensweisen dargestellt, die ein Umsatzwachstum des Betriebes ermöglichen sollen, und schließlich wurde der Wille und die Bereitschaft der Unternehmensleitungen zu einem weiteren Kapazitätswachstum untersucht. Im einzelnen ergab sich folgendes Bild:

Nur wenige der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs legen durch eine den Anforderungen ihrer Betriebe entsprechende systematische Marktforschung und Produktentwicklung die Grundlagen für das weitere Wachstum der Unternehmungen.

Die Exportorientierung als Ausdruck des Strebens nach Umsatzwachstum ist gering: Nur 50 % der mittelständischen Unternehmungen in den für den Export bedeutenden Branchen setzen Teile ihres Produktionsprogramms auf Auslandsmärkten ab; sie waren darüber hinaus nur wenig erfolgreich, denn nicht mehr als 50 % der exportierenden Betriebe konnten seit 1962 eine Steigerung ihres Exportes erzielen. Es muß daher befürchtet werden, daß die Chancen dieser Betriebe, durch die Integration des europäischen Marktes eine Steigerung ihres Absatzes zu erzielen, relativ gering sind, zumal die französischen mittelständischen Betriebe sich weit weniger als vergleichbare deutsche Unternehmungen durch das Angebot neuer Produkte oder Verbesserung der bisherigen Erzeugnisse, also durch Diversifikation, neue Absatzmöglichkeiten erschließen.

Das Streben der Unternehmer, ihre Unternehmen durch einen weiteren Ausbau der Betriebsstätten noch zu vergrößern, ist grundsätzlich relativ hoch, vor allem wenn man im Verhältnis dazu die mittelständischen Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland betrachtet. Diese Bereitschaft zur Erweiterungsinvestition wird jedoch stark modifiziert durch die mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten, die vor allem bei den kleinsten mittelständischen Industriebetrieben und in allen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen Handels bestehen. Neben mehr exogenen Faktoren, wie zu geringes Kreditangebot oder unzureichende Sicherheiten, bestimmen die schlechte Gewinnentwicklung der Betriebe, die Scheu der Unternehmer vor einer Kreditaufnahme und das geringe Informationsstreben der mittelständischen Unternehmer, also mehr endogene Faktoren, diese Finanzierungsmängel.

Bildet man auch hier — wie bei der Analyse des Produktivitätsstrebens — aus diesen einzelnen Komponenten des Expansionsstrebens der mittelständischen Betriebe einen Index ⁶⁴³, der den Grad der Erfüllung expansionsfördernder Maßnahmen und Verhaltensweisen mißt, und vergleicht man die von den Unterneh-

⁶⁴³ Die Bildung dieses Index erläutert die Fußnote zu Tab. 360, S. 272.

mungen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen erreichte relative durchschnittliche Punktzahl, so ist festzustellen:

Auch hier, im Bereich der Expansion, ebenso wie auf dem Sektor der Produktivitätssteigerung bestehen noch eine Fülle von ungenutzten Wachstumschancen, denn die mittelständischen Unternehmungen Frankreichs erreichen nur 46 % bis 59 % der maximal möglichen Punktzahl des Expansionsindex. Viele Unternehmungen erfüllen also die Verhaltensweisen, die zu einer Expansion des Betriebes führen, nur in unzulänglichem Maße.

Als verhältnismäßig expansionsfreudig müssen die kleinsten mittelständischen Betriebe der Industrie angesehen werden. Sie erreichen im Durchschnitt 1,76 Punkte, das sind 50 % der möglichen Maximalpunktzahl von 3. Ein geringes Streben nach Expansion des Unternehmens ist dagegen bei den mittleren mittelständischen Betrieben der Industrie und den Kleinbetrieben des Handels festzustellen; diese Betriebe erreichen nur durchschnittlich 46 % (Industrie: 3,22 von 7 Maximalpunkten) und 49 % (Handel: 2,93 von 6 Maximalpunkten) der möglichen Punktzahl. Verhältnismäßig expansionsorientiert sind wiederum die großen mittelständischen Betriebe der Industrie und des Handels, die im Durchschnitt jeweils 54 % (Industrie: 3,75 von 7 Maximalpunkten) und 58 % (Handel: 3,46 von 6 Maximalpunkten) der möglichen Gesamtpunktzahl erreichen.

Mit Ausnahme der relativ expansionsfreudigen Kleinbetriebe der mittelständischen Industrie zeigt sich also ein Anstieg des Expansionsstrebens der mittelständischen

Tabelle: 360

Durchschnittliches Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen

	Expansionsindex *		
	Maximal erreichbare Punktzahl	Durchschnittlich erreichte Punktzahl ... absolut	in Prozent der Gesamtpunktzahl
Industriebetriebe mit ...			
1— 10 Beschäftigten	3	1,76	59 %
11— 50 Beschäftigten	7	3,22	46 %
51—200 Beschäftigten	7	3,75	54 %
Handelsbetriebe mit ...			
1— 5 Beschäftigten	6	2,93	49 %
6—200 Beschäftigten	6	3,46	58 %

* Dieser Index wurde durch Zusammenfassung der expansionsfördernden Maßnahmen und Verhaltensweisen in den einzelnen Betriebsgrößenklassen gebildet, wobei jede Maßnahme und Verhaltensweise mit einem Punkt bewertet wurde. Die untersuchten Unternehmungen erhielten für die Erfüllung einer expansionsfördernden Maßnahme oder Verhaltensweise einen Punkt, für die Nichterfüllung null Punkte. Die Gesamtpunktzahl des Betriebes ergab sich dann aus der Addition der Einzelpunkte.

schen Betriebe mit der Betriebsgröße: Sowohl im mittelständischen Handel als auch in der Industrie erfüllen die größeren Betriebe durchschnittlich mehr der erhabenen, das Expansionsstreben messenden, Maßnahmen als die mittleren (Industrie) bzw. kleinen (Handel) Unternehmungen (Tab. 360).

Zieht man die einzelnen Wirtschaftszweige in diese Betrachtung mit ein⁶⁴⁴, so erweisen sich im Bereich der Industrie die Branchen II (allgemein mechanische Industrie) in den Betriebsgrößenklassen 1—10 Beschäftigte und 51—200 Beschäftigte und III (Konsumgüterindustrie) in der Betriebsgrößenklasse 11—50 Beschäftigte und im mittelständischen Handel der Wirtschaftszweig VII (produktionsverbindender Handel) in beiden Betriebsgrößenklassen im Durchschnitt als besonders expansionsfreudig. Das geringste Expansionsstreben zeigen dagegen in der Industrie die kleinsten Betriebe des Wirtschaftszweiges I (Grundstoffindustrie, etc.) und die mittleren und großen mittelständischen Unternehmungen des Wirtschaftszweiges IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe). Im Handel ist es in beiden Betriebsgrößenklassen der Lebensmittelhandel (Wirtschaftszweig V), der das geringste durchschnittliche Expansionsstreben aufweist. Die Betriebe der Wirtschaftszweige II und VII, die das höchste durchschnittliche Produktivitätsstreben unter den mittelständischen Betrieben Frankreichs vorweisen, müssen somit auch als sehr expansionsfreudig angesehen werden. Es ist daher zu vermuten, daß von den bestehenden Betrieben dieser Wirtschaftszweige nicht nur durch ihr verhältnismäßig hohes Produktivitäts-, sondern auch durch ihr großes Expansionsstreben wesentliche Wachstumsimpulse des mittelständischen Bereichs in Frankreich ausgehen werden. Die Branchen IV und V, die neben einem geringen Produktivitätsstreben auch nur wenig expansionsfreudig sind, werden dagegen — bezogen auf die im Untersuchungszeitraum bestehenden Betriebe — nur einen geringen Beitrag zur weiteren Entwicklung der französischen Wirtschaft leisten.

⁶⁴⁴ Tab. 361 (Anhang).

5. KAPITEL

Die Anpassung an strukturelle Veränderungen

„In der vorausschauenden Erkenntnis und sicheren Bewältigung notwendiger Veränderungen bewährt sich ein arriviertes Unternehmertum, dessen spezifische Begabung ... in der qualitativen Wendigkeit und phantasiereichen Planungsfähigkeit zum Ausdruck kommt.“

E. Zahn, Soziologie der Prosperität.

Produktivitäts- und Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs konnten bisher als wesentliche Komponenten des Beitrages dieser Betriebe zur wirtschaftlichen Entwicklung dargestellt werden. Sie allein reichen jedoch nicht aus, den gesamten Wachstumsbeitrag dieser Unternehmungen zu erfassen: Zu dem Streben nach hoher Produktivität und starker Expansion muß vielmehr noch die Anpassung an strukturelle Wandlungen treten⁶⁴⁵, also ein Verhalten, das darauf gerichtet ist, die im wirtschaftlichen Wachstumsprozeß temporär auftretenden Überkapazitäten und Engpässe im Angebot zu beseitigen⁶⁴⁶. Erst der Betrieb, der die Richtung seiner Expansion so bestimmt, daß die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Erscheinungen des Wachstums, wie zu geringes Angebot an neuen, fortschrittlichen Produkten, Überangebot älterer, wenig gefragter Güter, strukturelle Unterbeschäftigung von Kapital und Arbeit in solchen Betrieben, die sich der wandelnden Nachfragestruktur nicht angepaßt haben usw., minimiert werden, hat seinen Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in vollem Umfange geleistet.

Diese Wendigkeit in der Angebotsstruktur wird in der allgemeinen Literatur über die mittelständische Unternehmung als wesentliche Funktion der Klein- und Mittelbetriebe in einer dynamischen Wirtschaft hervorgehoben⁶⁴⁷: Die nicht so spezialisierte maschinelle Ausstattung sowie der geringere bürokratische Aufbau und die dadurch gegebene Möglichkeit schneller Entscheidungen würden die mittelständischen Unternehmungen in die Lage versetzen, auf die wandelnden Gegeben-

⁶⁴⁵ Vgl. *Ch. Watrin*, Die Mittelstandsfrage als Anpassungsproblem, a.a.O., S. 63.

⁶⁴⁶ Vgl. S. 20.

⁶⁴⁷ Vgl. *H. Bayer*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a.a.O., S. 19; *H. G. Aubrey*, *Small Industry in Economic Development*, Social Research, Bd. 18, 1951, S. 304; *C. A. Andrae*, *H. St. Seidenfus*, Mittelständische Industrie und Kartellfrage..., a.a.O., S. 48.

heiten des Marktes schneller zu reagieren als der institutionalisierte Großbetrieb⁶⁴⁸. Die für eine wachsende Wirtschaft erforderliche Anpassungsfähigkeit an strukturelle Wandlungen werde daher in erster Linie durch die Wendigkeit und Flexibilität der mittelständischen Unternehmen erreicht⁶⁴⁹.

In welchem Ausmaß erfüllen die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs diese Aufgabe mittelständischer Unternehmungen in einer dynamischen Wirtschaft?

5.1 Marktforschung und Produktenentwicklung als Grundlagen für die strukturelle Beweglichkeit

Voraussetzung für die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion „ist die Fähigkeit des Unternehmers, rasch die Notwendigkeit der Anpassung und die Chancen von Neuerungen zu erfassen“⁶⁵⁰. Die Erkenntnis der Notwendigkeit ist jedoch ebenso wie das Wissen um die Möglichkeiten der Anpassung weitgehend abhängig vom Grad der Marktübersicht, die der einzelne Unternehmer besitzt. Daher ist die Marktforschung nicht nur eine Voraussetzung für die rationale Fundierung der allgemeinen Expansionspolitik der Unternehmung, sondern auch eine wesentliche Grundlage für ihre strukturelle Beweglichkeit. Die Analyse der Verbreitung der verschiedenen Instrumente der Marktforschung unter den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs hat jedoch gezeigt, daß der überwiegende Teil dieser Unternehmungen nur unzureichend über das Marktgeschehen informiert sein kann⁶⁵¹; somit sind allein hierdurch schon wesentliche Grenzen für die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch diese Betriebe gegeben⁶⁵².

Strukturelle Wendigkeit setzt — in Industriebetrieben — neben der Kenntnis des Marktes auch eine Förderung der Produktentwicklung voraus. Denn nur solche Unternehmen, die eine systematische Produktentwicklung betreiben, sind langfristig in der Lage, stets neue Erzeugnisse anzubieten und sich so den Verschiebungen der Nachfrage im Wachstumsprozeß anzupassen. Daher ist die interne oder externe Produktentwicklung⁶⁵³ eine weitere Voraussetzung für die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch die mittelständischen Unternehmungen. Auch für diesen Bereich konnte bei der Betrachtung des Expansionsstrebens gezeigt werden, daß die mittleren und größeren mittelständischen Industriebetriebe Frankreichs nur in recht geringem Umfang Geld für die systematische Entwicklung neuer Produkte

⁶⁴⁸ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a.a.O., S. 265 und S. 19; ebenso Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 165.

⁶⁴⁹ Vgl. H. Bayer, ebenda, ebenso C. A. Andreae, H. St. Seidenfus, Mittelständische Industrie und Kartellfrage..., a.a.O., S. 51.

⁶⁵⁰ H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen..., a.a.O., S. 19.

⁶⁵¹ Vgl. S. 244 f.

⁶⁵² Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 53.

⁶⁵³ Vgl. hierzu S. 247.

bereitstellen. Die geringe Förderung der Produktentwicklung muß daher neben der geringen Marktübersicht als ein weiterer Faktor angesehen werden, der die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs beeinträchtigt.

5.2 Strukturelle Beweglichkeit durch Diversifikation

Sind Marktforschung und Produktentwicklung die Grundlagen für die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch die Klein- und Mittelbetriebe, so findet diese ihren ersten Ausdruck in der von den Unternehmungen durchgeführten Diversifikation⁶⁵⁴. Hier zeigt sich, inwieweit die Unternehmungen sich den Wandlungen der Nachfragestruktur angepaßt oder sogar versucht haben, diese bis zu einem gewissen Grade durch das Angebot ihrer neuen oder besseren Produkte herbeizuführen⁶⁵⁵. Nicht nur das allgemeine Expansionsstreben des Betriebes, sondern auch der Umfang seiner Anpassung an strukturelle Wandlungen findet daher seinen Ausdruck in der Aufnahme neuer oder besserer Produkte in das Produktionsprogramm.

Die Analyse der Diversifikation in der Sortimentspolitik der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs hat gezeigt, daß diese Betriebe in recht geringem Umfang und weitaus weniger als vergleichbare Unternehmungen im Lande Nordrhein-Westfalen in den vergangenen Jahren eine Politik der Diversifikation getrieben haben⁶⁵⁶; das bedeutet jedoch, daß sie auch in geringerer Zahl als die deutschen Unternehmungen diese Komponente der von den mittelständischen Betrieben geforderten Wendigkeitsfunktion erfüllt haben.

5.3 Bereitschaft zum Standortwechsel

Der wirtschaftliche Wachstumsprozeß ist nicht nur durch ständige Verschiebungen zwischen den einzelnen Branchen, sondern auch durch temporär auftretende Disproportionalitäten in der regionalen Entwicklung gekennzeichnet. Diese regionalen Unterschiede im Entwicklungsstand zu beeinflussen, wird als bedeutende Aufgabe der Wirtschaftspolitik angesehen⁶⁵⁷. Als hervorragendes Objekt der staatlichen Regionalpolitik gilt der Klein- und Mittelbetrieb, weil allgemein angenommen wird, daß er aufgrund einer geringeren Kapitalintensität weitaus beweglicher

⁶⁵⁴ Vgl. *H. G. Aubrey*, *Small Industry in Economic Development*, a.a.O., S. 304.

⁶⁵⁵ Vgl. *C. A. Andrae*, *H. St. Seidenfus*, *Mittelständische Industrie und Kartellfrage . . .*, a.a.O., S. 51.

⁶⁵⁶ Vgl. hierzu S. 254 f.

⁶⁵⁷ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 163.

ist und — bedingt durch eine hohe Arbeitsintensität — die in den unterentwickelten Regionen vorhandenen Arbeitskräfte schneller beschäftigen kann als der institutionalisierte Großbetrieb, von dem man annimmt, daß er mehr auf die in solchen Regionen nur spärlich vorhandenen Spezialisten angewiesen ist.

Zur Erreichung ihres Zieles, die regionalen Disproportionalitäten der Entwicklung durch Ansiedlung einer Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben abzuschwächen, bedient sich die Wirtschaftspolitik einer Fülle von Maßnahmen, die neben kreditwirtschaftlichen Vergünstigungen im wesentlichen darauf hinzielen, die Kostenlage der Unternehmungen zu verbessern⁶⁵⁸. Alle diese Maßnahmen können jedoch, solange kein administrativer Zwang angewandt wird, nur dann zum gewünschten Ergebnis führen, wenn die Objekte dieser Politik, die Klein- und Mittelbetriebe, über die regionalen Förderungsmaßnahmen informiert und darüber hinaus auch bereit sind, die Vorteile der Standortverlagerung zu nutzen. Die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch die mittelständischen Unternehmen im Hinblick auf die regionale Entwicklung ist daher wesentlich abhängig von dem Grad an Informiertheit über die wirtschaftspolitischen Standortvorteile und von der Bereitschaft, die Produktionsstätten des Betriebes zu verlagern.

Als Indikator zur Messung der Bereitschaft zur Standortverlagerung wurden die Kostenunterschiede verschiedener Standorte gewählt und die Unternehmer gefragt, ob sie bereit wären, ihr Unternehmen an einen anderen Standort zu verlagern, wenn sie dort kostengünstiger produzieren könnten⁶⁵⁹. Die Reaktionsbereitschaft der mittelständischen Betriebe Frankreichs auf finanzwirtschaftliche Anreize wurde nicht erhoben.

47 % der Leiter industrieller Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs geben an, unter den genannten Bedingungen zu einer Standortverlagerung bereit zu sein. 46 % dagegen würden sich durch Kostenunterschiede nicht zu einem Standortwechsel bewegen lassen (Tab. 362). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen sind hierbei nur gering: Unter den Kleinstbetrieben betonen 48 % ihre Bereitschaft zum Standortwechsel; bei den mittleren mittelständischen Unternehmungen sind es etwas weniger, nämlich 43 %. Von den großen mittelständischen Unternehmungen würden 50 % bei Kostenvorteilen den Standort des Betriebes verlagern. Betrachtet man die Ergebnisse in den einzelnen Wirtschaftszweigen, so zeigt sich, daß die größte örtliche Mobilität von den Unternehmungen des Wirtschaftszweiges II (allgemeine mechanische Industrie) bekundet wird; hier würden 55 % der Unternehmungen ihren Standort wechseln, wenn sie dadurch Kostenvorteile erzielen könnten, während in den übrigen Branchen nur jeweils 47 % (Bereich I), 41 % (Bereich III) und 45 % (Bereich IV) ihren Betrieb verlagern würden⁶⁶⁰.

⁶⁵⁸ Vgl. hierzu die Abhandlungen über die französische Regionalpolitik, S. 51 f.

⁶⁵⁹ Die Frage lautete: „Wären Sie bereit, Ihr Unternehmen an einen anderen Standort zu verlagern, wenn Sie dort kostengünstiger produzieren könnten?“

⁶⁶⁰ Vgl. hierzu die Abhandlungen über die französische Regionalpolitik, S. 51 f.

Tabelle: 362

Bereitschaft der mittelständischen Industriebetriebe zur Standortverlagerung

	Das Unternehmen würde bei Kostenvorteilen seinen Standort...			Summe	Basis
	wechseln	nicht wechseln	Keine Antwort		
Industriebetriebe mit...					
1— 10 Beschäftigten	48 %	47 %	5 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	43 %	50 %	7 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	50 %	41 %	9 %	100 %	104
Betriebe insgesamt	47 %	46 %	7 %	100 %	318

Stellt man die Bereitschaft zum Standortwechsel der Umsatzentwicklung der Unternehmungen gegenüber, so ist zu erkennen, daß stärker expandierende Unternehmungen auch weitaus mobiler sind als Betriebe, die im Untersuchungszeitraum nur eine geringe oder gar keine Vergrößerung ihres Umsatzvolumens aufweisen konnten: Während nämlich 62 % der Unternehmungen mit einer hohen Umsatzsteigerung bei Kostenvorteilen zur Verlagerung ihres Betriebes bereit wären, sind es bei den Betrieben mit mittlerer Umsatzsteigerung nur 52 %. Unter den Unternehmen mit stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen finden sich dann nur noch 39 %, die ihren Betrieb an einen kostengünstigeren Standort verlagern würden (Tab. 364).

Tabelle: 364

Bereitschaft der mittelständischen Industriebetriebe zur Standortverlagerung und Expansion (1960 — 1965) des Betriebes

	Das Unternehmen würde bei Kostenvorteilen seinen Standort...		Summe	Basis
	wechseln	nicht wechseln		
Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	39 %	61 %	100 %	53
Geringe Umsatzsteigerung	52 %	48 %	100 %	134
Hohe Umsatzsteigerung	62 %	38 %	100 %	58

Wie begründen die Unternehmer, die nicht zu einem Standortwechsel bereit sind, ihr Festhalten an der bisherigen Produktionsstätte ⁶⁶¹?

⁶⁶¹ Die Frage lautete: „Warum sind Sie nicht bereit, den Betrieb zu verlagern?“

17 % von ihnen geben an, aus privaten Gründen eine Standortverlagerung abzulehnen; 10 % erklären, ihre Produktion sei standortgebunden, und 25 % glauben, an ihren Absatzmarkt gebunden zu sein, während die übrigen meinen, die Umzugskosten seien zu hoch, mit den jetzigen Maschinen sei ein Umzug nicht möglich, der Arbeitsmarkt lasse einen Umzug nicht zu, oder sonstige Gründe haben, die sie von einer Verlagerung des Betriebes, auch bei Kostenvorteilen in der Produktion, abhalten würden. Private Gründe als Hemmnis der Mobilität der Unternehmungen werden in großem Umfange in den Kleinstbetrieben (39 %) und den mittleren Unternehmen (11 %) angeführt. Auch die Meinung, an den Absatzmarkt gebunden zu sein, ist bei diesen Unternehmungen recht hoch: 31 % der kleinen und 33 % der mittleren Unternehmungen geben diesen Grund für ihre geringe betriebliche Mobilität an. Die Leiter großer mittelständischer Betriebe nennen dagegen mehr die Standortgebundenheit der Produktion (19 %), die Probleme des Arbeitsmarktes (15 %) wie auch sonstige Gründe (23 %) (Tab. 365).

Tabelle: 365

Gründe für die geringe Bereitschaft der mittelständischen Industriebetriebe zur Standortverlagerung *

Als Gründe für die fehlende Bereitschaft zur Standortverlagerung bei Kostenvorteilen wurden genannt ...	Industriebetriebe mit ...			Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	
Private Gründe	39 %	11 %	3 %	17 %
Standortgebundene Produktion	5 %	6 %	19 %	10 %
Standortgebundener Absatz	31 %	33 %	12 %	25 %
Umzugskosten zu hoch	8 %	10 %	6 %	8 %
Umzug mit den vorhandenen Maschinen nicht möglich	—	3 %	4 %	3 %
Struktur des Arbeitsmarktes	1 %	9 %	15 %	8 %
Andere Gründe	13 %	24 %	23 %	20 %
Keine Antwort	3 %	4 %	18 %	9 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	40	63	43	146

* Nur erhoben bei denjenigen Unternehmensleitern, die nicht bereit waren, den Standort ihres Betriebes zu wechseln.

Innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige werden persönliche Gründe in großem Umfange in den Betrieben der Branchen III (21 %) und IV (20 %) angeführt, während die Unternehmensleiter in den Bereichen I (24 %) und II (15 %) ⁶⁶²

stärker die Standortbindung der Produktion hervorheben. Dieses dürfte, vor allem in der Gruppe I (Grundstoffindustrie etc.), durch den relativ hohen Anteil der Abbaubetriebe verursacht worden sein.

Die Bindung an den Absatzmarkt als Grund für die mangelnde Mobilität wird in allen Wirtschaftszweigen recht oft genannt; Unternehmer in den Branchen III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) führen diesen Grund jedoch häufiger an als die Betriebsleiter in den Bereichen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie). Die Ursache hierfür wird in der großen Zahl der Handwerksbetriebe in diesen Branchen liegen, die mehr als die übrigen Unternehmungen in der Regel nur für einen beschränkten, örtlichen Markt arbeiten.

Erstaunlicherweise werden private Hinderungsgründe für die Standortverlagerung ausschließlich von den Leitern solcher Unternehmungen genannt, die im Untersuchungszeitraum eine sinkende oder stagnierende Umsatzentwicklung (33 %) oder eine nur mittlere Umsatzsteigerung (18 %) verzeichnen konnten. Die Unternehmer in stark expandierenden Betrieben kennen dagegen keine privaten Gründe (0 %), die sie an der Verlagerung ihres Betriebes hindern würden. Sie geben überwiegend die Ortsgebundenheit der Produktion (26 %) und des Absatzes (36 %) als Mobilitätshemmnis an⁶⁶³. Es scheint, daß die stärker expandierenden Unternehmungen in größerem Umfang von solchen Unternehmern geleitet werden, die ihre betrieblichen Entscheidungen stärker losgelöst von der persönlichen Sphäre treffen, während bei den weniger dynamischen Betrieben die Verquickung von persönlichem und betrieblichem Bereich noch recht groß ist.

Versucht man, auf der Basis dieser Ergebnisse die Erfüllung der regionalen Komponente der Wendigkeitsfunktion durch die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs zusammenfassend zu beurteilen, so muß hervorgehoben werden, daß die französische Wirtschaft ein relativ großes Potential an mittelständischen Unternehmungen besitzt, das zur Erreichung regionalpolitischer Ziele eingesetzt werden kann; denn immerhin fast die Hälfte der Unternehmer in den Klein- und Mittelbetrieben der französischen Industrie ist grundsätzlich bereit, bei Kostenvorteilen den Standort des Betriebes zu wechseln. Bei den Betrieben, in denen der Leiter nicht zu einer Standortverlagerung bereit ist, liegen überwiegend — hier zwar für den Einzelfall in ihrer Bedeutung nicht nachprüfbar — betriebliche Gründe vor. Persönliche Gründe des Unternehmers als Mobilitätshemmnis für das Unternehmen zeigen sich darüber hinaus nur bei den Betrieben, die aufgrund ihrer geringen Expansion für die wirtschaftliche Entwicklung auch weniger bedeutend sind.

Wie ist dieses Ergebnis nun mit den geringen Erfolgen der französischen Regionalpolitik, wie sie im grundlegenden Kapitel dieses Berichtes dargestellt wurden, vereinbar?

⁶⁶³ Tab. 367 (Tabellenband).

Man könnte zunächst vermuten, daß in diesem speziellen Fall, der Betriebsverlagerung aus dem Industrie- und Handelszentrum „Paris“ in die Provinz, die Unternehmer die Agglomerationsvorteile des Standortes „Paris“ so hoch einschätzen, daß die staatliche Regionalpolitik hier keinen Ansatz finden konnte. Dieses Argument kann jedoch entkräftet werden, denn die Pariser Unternehmen sind grundsätzlich in gleichem Umfang bereit, ihren Betrieb zu verlagern (45 %), wie der Durchschnitt der mittelständischen Unternehmer in Frankreich⁶⁶⁴. Das bisherige Scheitern der Regionalpolitik kann also nicht auf eine zu geringe grundlegende Bereitschaft der mittelständischen Unternehmen in der Agglomeration Paris zur Erfüllung der Wendigkeitsfunktion in regionaler Hinsicht zurückgeführt werden. Es muß daher angenommen werden, daß die Anreize, die die staatliche Regionalpolitik setzt, nicht hoch genug sind, um größere Produktionskostenunterschiede zwischen Paris und einem Standort in der Provinz zu bewirken und dadurch die latente Bereitschaft der Unternehmungen zur Verlagerung zu mobilisieren, oder daß diese Unterschiede von den Unternehmungen nicht als hoch genug angesehen werden bzw. die Unternehmer nicht umfassend genug über die Vergünstigungen, die die staatlichen Stellen für eine Produktion in der Provinz gewähren, unterrichtet sind⁶⁶⁵. Grundsätzlich, das zeigen die Ergebnisse, erfüllen also die mittelständischen Unternehmen in Paris die regionale Wendigkeitsfunktion in ebenso großem Umfang wie die übrigen mittelständischen Betriebe Frankreichs. Der staatlichen Regionalpolitik ist es jedoch bislang noch nicht gelungen, diese latent vorhandene Anpassungsbereitschaft der mittelständischen Unternehmungen zur Erzielung eines gleichmäßigen regionalen Wachstums der französischen Wirtschaft einzusetzen.

5.4 Der Einfluß steuerlicher Incentives im mittelständischen Bereich

Die Betrachtung der regionalen Mobilität hat gezeigt, daß im mittelständischen Bereich Frankreichs eine grundsätzliche Bereitschaft zur Anpassung an strukturelle Wandlungen besteht, daß aber die staatlichen Incentives hier nicht den gewünschten Erfolg zeigen, daß also das wachstumspolitisch erwünschte Verhalten letztlich aus mangelnder Resonanz der staatlichen Maßnahmen bei den Klein- und Mittelbetrieben unterbleibt. Da der Staat nicht nur seine regionalpolitischen Vorstellungen, sondern auch eine Fülle anderer strukturpolitischer Ziele⁶⁶⁶, wie Wachstum

⁶⁶⁴ Tab. 367 a (Tabellenband).

⁶⁶⁵ Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß die steuerlichen Vorteile einer Ansiedlung von Betrieben in Förderungsgebieten, vornehmlich Regionen mit hoher Unterbeschäftigung, recht groß sind: Der Umsatzsteuersatz z. B. ermäßigt sich von 13,2 % auf 1,4 % und die Gewerbesteuer verringert sich um 50 %. Vgl. G. Hedtkamp, Planifikation in Frankreich, a.a.O., S. 157.

⁶⁶⁶ Vgl. I. Boissonat, Eine neue französische Wirtschaft, a.a.O., S. 24.

der Unternehmungen im Hinblick auf den gemeinsamen Markt, Förderung von Produktivität, Expansion und Produktentwicklung usw., mit derartigen Maßnahmen durchzusetzen versucht⁶⁶⁷, trägt die schnelle und umfassende Reaktion auf solche Incentives ebenso wie die bisher geschilderten Komponenten wesentlich zur Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch die Klein- und Mittelbetriebe bei. Es muß daher noch geprüft werden, in welchem Umfange die mittelständischen Unternehmer Frankreichs diese Maßnahmen des Staates zur Förderung gesamtwirtschaftlich erwünschter Verhaltensweisen in ihren unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigen. Als Beispiel für derartige Maßnahmen wurden die steuerlichen Anreize, die das Investitions- und Produktionsverhalten der Unternehmungen modifizieren sollen, herausgegriffen und die Unternehmensleiter gefragt, inwieweit diese steuerlichen Maßnahmen einen Einfluß auf ihre Betriebspolitik hatten⁶⁶⁸.

Nur 10 % der Leiter von mittelständischen Unternehmungen in Frankreich geben an, ihre Entscheidungen schon einmal unter dem Einfluß der Steuergesetze modifiziert zu haben. 70 % erklären, die Betriebspolitik ohne jede Berücksichtigung der Steuervorschriften festzulegen, und 14 % können sich nicht mehr daran erinnern, ob die Steuergesetze ihre Entscheidungen schon einmal beeinflußt haben (Tab. 368). Dieses Ergebnis zeigt noch deutlicher als die Untersuchung der regionalen Mobilität, wie gering der Einfluß der strukturpolitischen Maßnahmen des

Tabelle: 368

Einfluß der Besteuerung auf die Betriebspolitik

	Betriebspolitische Entscheidungen wurden durch steuerliche Anreize . . .		Weiß nicht	Keine Antwort	Summe	Basis
	beeinflußt	nicht beeinflußt				
Industriebetriebe mit . . .						
1— 10 Beschäftigten	10 %	76 %	12 %	2 %	100 %	93
11— 50 Beschäftigten	10 %	72 %	10 %	8 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	19 %	64 %	14 %	3 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit . . .						
1— 5 Beschäftigten	4 %	70 %	19 %	7 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	2 %	71 %	18 %	9 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	10 %	70 %	14 %	6 %	100 %	491

⁶⁶⁷ Vgl. S. 53, wie auch *H. Kremp*, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39, und *L. Müller-Ohlsen*, Wirtschaftsplanung und Wirtschaftswachstum in Frankreich, a.a.O., S. 54—74.

⁶⁶⁸ Die Frage lautete: „Können Sie sich daran erinnern, daß die Steuergesetze Sie schon einmal angeregt haben, Ihre Produktion zu erhöhen oder eine bestimmte Investition zu unternehmen?“

Staates, soweit sie steuerlicher Art sind, im mittelständischen Sektor Frankreichs ist, und in welchem kleinem Umfang diese Unternehmungen hier ihre Wendigkeitsfunktion wahrnehmen. Berücksichtigt man, daß die überwiegende Zahl der wachstumspolitischen Förderungsmaßnahmen des französischen Staates im Rahmen des V. Planes steuerliche Vergünstigungen sind ⁶⁶⁹, so ist zu befürchten, daß die gesetzten Ziele: Höhere Produktivität, stärkeres Wachstum der Unternehmungen im Hinblick auf den Gemeinsamen Markt, größere Exportorientierung, mehr Produktentwicklung, mehr Kooperation mit diesen Mitteln nicht erreicht werden. Führt man sich darüber hinaus noch einmal vor Augen, wie groß die Bedeutung der mittelständischen Betriebe für die französische Wirtschaft ist, so kann aus der geringen Erfüllung der Wendigkeitsfunktion in diesem Bereich durch jene Unternehmungen ein wesentliches Hemmnis für die harmonische Entwicklung der französischen Wirtschaft im Gemeinsamen Markt abgeleitet werden, denn der so bedeutende Bereich der mittelständischen Betriebe ist aus eigenem Antrieb nur in geringem Umfange zu einer Produktivitätssteigerung, Expansion oder zur Erfüllung der grundlegenden Komponenten der strukturellen Beweglichkeit bereit; und nur wenige Betriebe dieses Sektors lassen sich durch staatliche Anreize zu diesen erwünschten Verhaltensweisen bewegen.

Betrachtet man die Ergebnisse der einzelnen Betriebsgrößenklassen, so ragen die großen Industriebetriebe des mittelständischen Sektors aus der Zahl der anderen Größenklassen heraus. Hier schreiben 19 % der Unternehmungen den Steuergesetzen einen Einfluß auf ihre Entscheidungen zu, während es bei den kleineren und mittleren Betriebsgrößenklassen der Industrie nur jeweils 10 % sind. Vollkommen unberücksichtigt bleiben die staatlichen Maßnahmen in Gestalt steuerlicher Vorschriften dagegen im mittelständischen Handel. In diesem Bereich geben nur 4 % der kleinen und 2 % der großen mittelständischen Betriebe an, die Steuergesetze bei ihren Entscheidungen schon einmal beachtet zu haben. Es zeigt sich also, daß im wesentlichen nur die mittelständischen Betriebe, die im Untersuchungszeitraum — gemessen an der Entwicklung der Gesamtbeschäftigtenzahl in den einzelnen Betriebsgrößenklassen — die stärkste Bedeutungssteigerung erfahren haben ⁶⁷⁰, auch die steuerlichen Anreize beachten. Soweit also die Maßnahmen des V. Planes überhaupt in den Entscheidungen der mittelständischen Unternehmer berücksichtigt werden, ist zu erwarten, daß weitgehend allein die großen mittelständischen Betriebe der Industrie hierauf reagieren werden.

In welchen Wirtschaftszweigen finden diese Maßnahmen vornehmlich ihren Niederschlag?

Nur die mittelständischen Betriebe der Branchen I (Grundstoffindustrie etc.) und III (Konsumgüterindustrie) haben die steuerlichen Anreize in größerem Umfang

⁶⁶⁹ Vgl. G. Hedtkamp, Planifikation in Frankreich, a.a.O., S. 157; ebenso H. Kremp, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39.

⁶⁷⁰ Vgl. S. 39.

in ihrem Investitions- oder Produktionsverhalten berücksichtigt. Vor allem die Betriebe des Wirtschaftszweiges III (Konsumgüterindustrie), die gemessen an ihrem Produktivitäts- und Expansionsstreben nicht zu den fortschrittlichsten Gruppen des französischen Mittelstandes gehören⁶⁷¹, ragen weit hervor: 21 % der Unternehmungen dieser Branche geben an, in ihren betrieblichen Entscheidungen die steuerlichen Vorschriften beachtet zu haben⁶⁷². Die Wendigkeitsfunktion der Klein- und Mittelbetriebe wird also hier von diesen Betrieben in weitaus größerem Umfange erfüllt als von den mittelständischen Unternehmungen anderer Wirtschaftszweige.

Tabelle: 370

Einfluß der Besteuerung auf die Betriebspolitik und Produktivität im Jahr 1966

Die Produktivität ist ...	Betriebspolitische Entscheidungen wurden durch steuerliche Anreize ...		Summe	Basis
	beeinflußt	nicht beeinflußt		
stark gestiegen	25 %	75 %	100 %	71
gleichgeblieben	15 %	85 %	100 %	170
gesunken	5 %	95 %	100 %	83

Stellt man die Resonanz staatlicher Förderungsmaßnahmen in Gestalt steuerlicher Vergünstigungen den Betriebsergebnissen gegenüber, so zeigt sich, daß die Steuervorschriften im wesentlichen nur von den hochproduktiven mittelständischen Unternehmen (Tab. 370) und von solchen Betrieben, die eine starke Steigerung ihres Gewinnes erreichen konnten (Tab. 371), beachtet wurden. Die Wendigkeitsfunktion wird damit in diesem Bereich weitaus mehr von den leistungsstarken mittelständischen Betrieben erfüllt als von den schwachen Unternehmungen.

Tabelle: 371

Einfluß der Besteuerung auf die Betriebspolitik und Gewinnentwicklung seit 1960

Der Gewinn ist ...	Betriebspolitische Entscheidungen wurden durch steuerliche Anreize ...		Summe	Basis
	beeinflußt	nicht beeinflußt		
stark gestiegen	29 %	71 %	100 %	90
schwach gestiegen	10 %	90 %	100 %	154
gleichgeblieben	10 %	90 %	100 %	96
gesunken	7 %	93 %	100 %	105

⁶⁷¹ Vgl. S. 241.⁶⁷² Tab. 369 (Tabellenband).

Die wachstumspolitischen Ziele des Staates können somit durch diese, wenn auch absolut gesehen geringe, Berücksichtigung der steuerlichen Incentives durch die hochproduktiven und gewinnträchtigen Unternehmungen erreicht werden; der Verfolgung gesellschafts- oder sozialpolitischer Zielsetzungen wie auch einer Förderung schwacher Betriebe können dagegen derartige Maßnahmen nicht dienen, denn sie werden von den gewinnschwachen Unternehmungen und solchen mit geringer Produktivität nur in unbedeutendem Ausmaß in Anspruch genommen.

5.5 Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit

Die Strukturwandlungen im Verlaufe des Wachstumsprozesses bringen es mit sich, daß sich in einigen Branchen der Volkswirtschaft, in denen die optimale Betriebsgröße weit jenseits des mittelständischen Sektors liegt und die nur geringe Spezialisierungsmöglichkeiten aufweisen, die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe allmählich verringert⁶⁷³. Die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion durch das mittelständische Unternehmen erfolgt hierbei in der Regel dadurch, daß der einzelne Betrieb neue Produkte aufnimmt und so sein Produktionsprogramm langsam in Branchen verlagert, in denen es der Konkurrenz der Großbetriebe wieder gewachsen ist. Sind diese Möglichkeiten jedoch nicht gegeben oder nicht ausgenutzt worden, sollte das mittelständische Unternehmen frühzeitig aufgegeben werden, um nicht durch jahrelange Verlustproduktion Produktionsfaktoren sinnlos zu binden.

Neben diesen Fällen der Notwendigkeit einer Anpassung an Strukturwandlungen durch Aufgabe des mittelständischen Betriebes gibt es in weit größerem Umfang noch das Problem des kleinsten mittelständischen Unternehmens, des „Kümmertbetriebes“, der aufgrund seiner geringen Betriebsgröße nicht leistungs- und lebensfähig ist⁶⁷⁴. In diesen Betrieben werden ebenfalls Produktivkräfte gebunden, die in anderer Verwendung einen weitaus größeren Beitrag zum Sozialprodukt leisten könnten⁶⁷⁵. Auch hier wäre daher, falls eine Expansion aus marktlichen, finanziellen oder persönlichen Gründen nicht möglich ist, die Aufgabe des Betriebes aus wachstumspolitischen Erwägungen heraus erwünscht.

In beiden Fällen, bei den mittelständischen Betrieben in typisch großbetrieblichen Bereichen wie auch bei den Kleinstbetrieben, kann jedoch oft festgestellt werden, daß die Selbständigkeit als „Wert an sich“ so hoch steht, daß die Unternehmer lieber langfristige Verlustproduktionen oder ein unternehmerisches „Dahinvegetieren“ in Kauf nehmen als den Betrieb oder Betriebszweig aufzugeben. Der hohe Stellenwert der Selbständigkeit im Berufsbild des Mittelstandes erweist sich

⁶⁷³ Vgl. *Ch. Watrin*, Die Mittelstandsfrage als Anpassungsproblem, a.a.O., S. 62.

⁶⁷⁴ Vgl. *E. Günther*, Die Rolle des Staates: Hemmung der „Großen“ oder Förderung der „Kleinen“? in: Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft, a.a.O., S. 47.

⁶⁷⁵ Vgl. *Ch. Watrin*, Die Mittelstandsfrage als Anpassungsproblem, a.a.O., S. 68.

somit als ein starkes Hemmnis in der Anpassungsfähigkeit dieser Betriebe an den wirtschaftlichen Strukturwandel.

Wirkt sich dieses „Kleben an der Selbständigkeit“, losgelöst von der wirtschaftlichen Situation des Betriebes, auch bei den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs als Anpassungshemmnis aus?

Die Betrachtung der Bedeutung der Selbständigkeit in den Vorstellungen der Leiter kleiner und mittlerer Betriebe in Frankreich hat gezeigt, daß nur 14 % der mittelständischen Unternehmer bei gleichem Einkommen bereit sind, ihre Selbständigkeit aufzugeben⁶⁷⁶. Damit ist zu vermuten, daß die Selbständigkeit im französischen Mittelstand einen so hohen Wert besitzt, daß sie sich als Anpassungshemmnis der unter den obigen Bedingungen arbeitenden Betriebe erweisen könnte. Geht man jedoch von dieser Globalanalyse ab und betrachtet die einzelnen Betriebsgrößenklassen, so ergibt sich, daß in den Größenklassen, in denen eventuell Betriebe unteroptimaler Betriebsgröße vermutet werden können⁶⁷⁷, die Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit recht groß ist: 23 % der Unternehmer in industriellen Kleinstbetrieben und 25 % der Leiter kleinster Handelsbetriebe wären bereit, ihre Selbständigkeit aufzugeben. In den größeren Betrieben würden dagegen nur 9 % (mittlere Industrie), 6 % (große mittelständische Industrie) und 12 % (große mittelständische Handelsbetriebe) der Unternehmer lieber als Angestellte tätig sein. In den Betriebsgrößenklassen, in denen aufgrund der vielen Ein-Mann-Existenzen mit der Aufgabe des Betriebes ein volkswirtschaftlicher Nutzen verbunden sein dürfte, sind die Betriebsleiter also auch in recht großem Umfange zur Betriebsaufgabe bereit.

Stellt man dieser Bereitschaft zur strukturellen Anpassung durch Aufgabe der Selbständigkeit bei den Kleinstbetrieben das Produktivitäts- und Expansionsstreben dieser Unternehmungen gegenüber, so ist zu erkennen, daß die Unternehmungen mit einem geringen Produktivitäts- und Expansionsstreben, d. h. mit einem geringen Wachstumsbeitrag in diesen Bereichen, auch in weitaus größerem Umfange zur Aufgabe des Betriebes bereit sind als diejenigen Betriebe, die stärker auf eine Förderung ihrer Produktivität hinarbeiten und auch expansionsfreudiger sind⁶⁷⁸. Eine Ausnahme bilden lediglich die Kleinstbetriebe der Industrie im Hinblick auf das Produktivitätsstreben: Hier sind auch viele Leiter von Betrieben mittleren Produktivitätsstrebens zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit. Läßt man jedoch diese Ausnahme außer acht, so kann festgehalten werden, daß gerade die Unternehmungen dieser Größenklassen, die durch geringes Produktivitäts- und Expansionsstreben einen geringen Wachstumsbeitrag leisten, in großem Umfange bereit sind, durch die strukturelle Anpassung in Form

⁶⁷⁶ Vgl. die ausführliche Analyse der Bedeutung der Selbständigkeit unter dem Aspekt der Verbreitung typisch mittelständischer Werte, Seite 74 ff.

⁶⁷⁷ Vgl. die Ausführungen über die Durchschnittsbetriebsgröße im französischen Mittelstand, Seite 47.

⁶⁷⁸ Tab. 372 (Anhang) und Tab. 373 (Anhang).

der Betriebsaufgabe zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen, indem sie nämlich bei Realisierung dieser Bereitschaft Produktionsfaktoren freisetzen würden, die in anderer Verwendung effizienter zur Erstellung des Sozialproduktes genutzt werden könnten.

Die Analyse der Gründe, die einen Teil der Unternehmer veranlassen, ihre Selbständigkeit gegen einen mit gleichem Einkommen ausgestatteten Angestelltenstuhl zu tauschen, hat gezeigt, daß es überwiegend die „Sorgen“ sind, die die Unternehmer dazu motivieren. Eine Ausnahme bildeten lediglich die großen mittelständischen Betriebe der Industrie, bei denen 42 % der zur Aufgabe der Selbständigkeit bereiten Unternehmer angaben, Schwierigkeiten in der Branche gegenüberzustehen. In diesen Fällen dürfte es sich wohl um solche eingangs charakterisierte mittelständische Betriebe handeln, die in typisch großbetrieblichen Sektoren arbeiten. Da es jedoch aufgrund unserer Unterlagen nicht möglich ist, im Bereich der großen mittelständischen Betriebe objektive Kriterien dafür aufzuzeigen, wann diese Betriebe in der Konkurrenz mit den Großbetrieben nicht mehr leistungsfähig sind, kann in diesem Zusammenhang auch nicht beurteilt werden, ob die Bereitschaft zur weitestgehenden Anpassung der mittelständischen Unternehmungen an den Strukturwandel, zur Aufgabe des Betriebes, bei diesen Unternehmungen groß oder gering ist. Die Aussage bleibt daher auf die Kleinbetriebe beschränkt, bei denen aufgrund der großen Zahl der Kümmerbetriebe eine derartige Anpassung erforderlich ist und die diese Anpassungsfunktion in erstaunlich hohem Umfange erfüllen.

Stellt man diese Bereitschaft zur Anpassung an den Strukturwandel durch Aufgabe der Selbständigkeit den quantitativen Ergebnissen der Betriebe gegenüber, so ist zu erkennen, daß Unternehmer mit Betrieben niedriger Produktivität⁶⁷⁹ sowie stagnierender oder sogar rückläufiger Umsätze⁶⁸⁰ und schlechter Gewinnentwicklung⁶⁸¹ in weitaus größerem Umfange bereit sind, ihre Selbständigkeit aufzugeben als solche, die im Untersuchungszeitraum eine positive Entwicklung dieser Kennzahlen des Betriebes verzeichnen konnten. Hier zeigt sich, daß schlechte Betriebsergebnisse letztlich einen noch so großen Willen zur Selbständigkeit brechen können und daß, falls dieser hypothetische Fall der Aufgabe des Betriebes sich einmal in wirklichem Verhalten niederschlägt, auch die für den wirtschaftlichen Wachstumsprozeß unbedeutenden Klein- und Mittelbetriebe durch die Aufgabe des Unternehmens aus dem Markt genommen werden.

5.6 Zusammenfassung

Fassen wir die Ergebnisse dieser Analyse der einzelnen Komponenten der Anpassungsfähigkeit an strukturelle Wandlungen zusammen und versuchen, die ein-

⁶⁷⁹ Tab. 374 (Tabellenband).

⁶⁸⁰ Tab. 375 (Tabellenband).

⁶⁸¹ Tab. 376 (Tabellenband).

gangs aufgeworfene Frage: In welchem Ausmaß erfüllen die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs diese Aufgabe der mittelständischen Unternehmungen in einer dynamischen Wirtschaft? zu beantworten, so kann nur ein geteiltes Ergebnis vorgewiesen werden:

Einerseits ist festzustellen, daß nur wenige der mittelständischen Betriebe Frankreichs durch eine den betrieblichen Anforderungen angepaßte Marktforschung und eine systematische Entwicklung ihrer Erzeugnisse die Grundlagen für die Erfüllung der Wendigkeitsfunktion legen. Ebenfalls hat sich nur ein geringer Teil der Unternehmen durch das Angebot neuer oder besserer Produkte, also durch Diversifikation, den Wandlungen der Nachfragestruktur angepaßt. Darüber hinaus reagierte nur eine verschwindend geringe Minderheit der Klein- und Mittelbetriebe auf steuerliche Anreize, die auch im Rahmen der laufenden V. Wirtschaftsplanung von besonderer Bedeutung sind. Es konnte vielmehr gezeigt werden, daß die staatliche Wachstumspolitik mit diesen Instrumenten im gesamten mittelständischen Bereich fast keine Resonanz findet.

Auf der anderen Seite war jedoch zu erkennen, daß die Bereitschaft der mittelständischen Unternehmungen, bei Kostenunterschieden ihren Standort zu verlagern und so dazu beizutragen, die regionalen Disproportionalitäten im Wachstumsprozeß zu verringern, zumindest latent in großem Umfange vorhanden ist und durch weitere Informationen oder Erhöhung der Anreize wahrscheinlich mobilisiert werden kann. Weiterhin war bei den Kümmerbetrieben mit geringem Produktivitäts- und Expansionsstreben und schlechten Betriebsergebnissen die Bereitschaft zur Anpassung an strukturelle Wandlungen durch Aufgabe des Betriebes erstaunlich groß. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, daß die kleine Minderheit der mittelständischen Betriebe Frankreichs, die die steuerlichen Anreize des Staates beachten, sich weitgehend aus den — gemessen an den quantitativen Betriebsergebnissen im Untersuchungszeitraum — leistungsfähigsten Unternehmungen rekrutiert, von denen also zu erwarten ist, daß sie auch in Zukunft einen hohen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten werden.

Es ergibt sich also, daß verschiedene Komponenten der Anpassung an strukturelle Wandlungen von den Klein- und Mittelbetrieben in unterschiedlich großem Umfang erfüllt werden, daß aber die anpassungsfähigen oder -bereiten Unternehmungen weitgehend in der Minderheit sind. Daher muß befürchtet werden, daß neben dem relativ niedrigen Produktivitäts- und Expansionsstreben auch die geringe Anpassungsbereitschaft an strukturelle Wandlungen langfristig zu einem stärkeren Rückgang der Bedeutung der französischen Klein- und Mittelbetriebe für die Binnenwirtschaft sowie für den Gemeinsamen Europäischen Markt führen wird, da die mittelständische Wirtschaft in anderen Staaten der Gemeinschaft — wie einige vergleichbare Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland vermuten lassen — sich den Wandlungen der dynamischen Wirtschaft besser anzupassen versteht als der französische Klein- und Mittelbetrieb.

Abschließende Betrachtung

1. Zusammenfassung der Ergebnisse ⁶⁸²

Mit der starken Wachstumsorientierung der heutigen Wirtschaftspolitik ⁶⁸³ hat sich auch die Zielsetzung der Mittelstandspolitik in erheblichem Umfang gewandelt. Statt aus standespolitischen Interessen heraus und im Hinblick auf eine eng aufgefaßte wettbewerbspolitische Konzeption von der Konkurrenz der vielen Kleinen die Erhaltung des historisch vorgefundenen mittelständischen Sektors zu fördern ⁶⁸⁴, steht sie heute — abgeleitet aus der Zielvorstellung „wirtschaftliches Wachstum“ — in erster Linie vor der Aufgabe, die „Anpassungsfähigkeit der kleinen und mittleren Betriebsgrößen an die technischen und ökonomischen Gegebenheiten der dynamischen Wirtschaft“ ⁶⁸⁵ zu unterstützen ⁶⁸⁶. Voraussetzung für eine derartige Förderung des Mittelstandes ist jedoch die Kenntnis darüber, in welchem Umfang die mittelständischen Betriebe zum Wachstum der Volkswirtschaft beitragen, welche Faktoren diesen Wachstumsbeitrag bestimmen, welche hemmenden oder fördernden Einflüsse vorhanden sind und schließlich, an welchen Stellen der Hebel staatlicher Wirtschaftspolitik zur Förderung des Wachstumsbeitrages dieser Betriebe unter dem Gesichtspunkt der Effizienz am besten anzusetzen ist. Diese für eine wachstumsorientierte Mittelstandspolitik erforderlichen Grundlagen ⁶⁸⁷ zu liefern, war die Aufgabe der vorliegenden Untersuchung. Sie sollte die Kenntnis über die französische Wirtschaft als dem wichtigsten Handelspartner der Bundesrepublik Deutschland unter den EWG-Staaten und den für sie bedeutenden mittelständischen Sektor erweitern, über die Klärung der speziellen Situation des französischen Mittelstandes hinaus aufzeigen, in welchen Bereichen die mittelständischen Unternehmungen unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Entwicklung allgemein als rückständig angesehen werden müssen und wo im Gegensatz dazu die Aktionen dieser Unternehmungen ausgesprochen wachstumsfördernd genannt werden können. Daneben sollte anhand der französischen mittelständischen Wirtschaft die Effizienz der Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen, von denen allgemein angenommen wird, daß sie die Leistungsfähigkeit des Klein- und Mittelbetriebes und damit letztlich auch seinen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Entwicklung erhöhen,

⁶⁸² Vgl. hierzu auch *M. Dierkes*, Sind französische Unternehmer rückständig? in: *Blick durch die Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 14. 12. 1968, S. 5.

⁶⁸³ Vgl. *K. Schiller*, Artikel „Wirtschaftspolitik“, in: *HdSW*, Bd. 12, Stuttgart—Tübingen—Göttingen 1965, S. 221.

⁶⁸⁴ Vgl. *Deutscher Industrie- und Handelstag*, *Stärkung der Mittelschichten*, a.a.O., S. 17 f.

⁶⁸⁵ *Ch. Watrin*, *Die Mittelstandsfrage als Anpassungsproblem*, a.a.O., S. 62.

⁶⁸⁶ Vgl. *H. Lauscher*, *Mittelstandspolitik der Vernunft*, a.a.O., S. 7.

⁶⁸⁷ Vgl. *J. Werner*, *Zum Verhältnis von Wachstumspolitik und Konjunkturpolitik*, in: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, B. 19 (1968), S. 75.

einer empirischen Überprüfung unterzogen werden und schließlich durch eine möglichst weitgehende Einbeziehung entsprechender Ergebnisse aus dem mittelständischen Bereich der Bundesrepublik Deutschland ein Vergleich der Leistungsfähigkeit und Fortschrittlichkeit der mittelständischen Unternehmungen beider Länder vorgenommen und damit Grundlagen für eine Prognose ihrer Entwicklung im Gemeinsamen Markt geliefert werden.

Zur Klärung dieser Fragen war es zunächst erforderlich, die makroökonomische Größe „wirtschaftliches Wachstum“ in mikroökonomische Komponenten aufzulösen. In Anlehnung und unter Erweiterung der von Schumpeter aufgezeigten mikroökonomischen Determinanten der makroökonomischen Größe „Erhöhung des Gesamtangebotes“ konnte der Beitrag der Unternehmungen in zwei Bereichen gesehen werden, in Produktivität und Expansion, mit dem Unterfall der Anpassung an strukturelle Wandlungen. Dadurch wurde die Analyse des Wachstumsbeitrages der Betriebe aufgelöst in eine Analyse der Verbreitung solcher Einrichtungen, Maßnahmen und Verhaltensweisen unter den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs, die zu einer hohen Produktivität des Produktionsprozesses und einer Expansion des einzelwirtschaftlichen Güterangebotes führen.

Welche Erkenntnisse konnten in diesen einzelnen Bereichen gewonnen werden? In welchem Umfang wirken sich die Aktionen der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs hemmend oder fördernd auf das Wachstum der Gesamtwirtschaft aus; inwieweit sind diese Betriebe in der Lage „den technischen Fortschritt zu nutzen und dem wachstumsbedingten Wandel in der Nachfragestruktur — sei es durch Umstellung oder Verzicht — vorzugreifen oder zu entsprechen“?⁶⁸⁸

Die makroökonomische Fragestellung dieser Untersuchung erforderte es, vor der Analyse der Verbreitung einzelner wachstumsrelevanter Maßnahmen, Einrichtungen und Verhaltensweisen unter den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs zunächst die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die französische Wirtschaft und ihre Entwicklung darzustellen sowie die wichtigsten Strukturmerkmale dieser Unternehmungen und die sie beeinflussenden wirtschaftspolitischen Daten aufzuzeigen. Es konnte nachgewiesen werden, daß der mittelständische Sektor auch heute noch eine dominierende Rolle in der französischen Wirtschaft einnimmt und daß er diese bedeutende Stellung im Gegensatz zu den mittelständischen Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland im Untersuchungszeitraum behaupten und zum Teil sogar ausbauen konnte. Die Bedeutung des mittelständischen Unternehmens für die französische Wirtschaft war jedoch nicht in allen Wirtschaftszweigen gleich hoch: „Während die Wirtschaftsbereiche III (Konsumgüterindustrie) und IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) sowie sämtliche Branchen des Handels als typische Domänen des Klein- und Mittelbetriebes anzusehen sind, überwiegen in den Wirtschaftszweigen I (Grundstoffindustrie etc.) und II (allgemeine mechanische Industrie) dagegen die Großbetriebe.

⁶⁸⁸ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Stabilisierung ohne Stagnation, Jahresgutachten 1965/66, a.a.O., S. 125.

Die Analyse der wesentlichen Strukturmerkmale ergab, daß die mittelständischen Betriebe Frankreichs ebenso wie die Großunternehmungen einer starken regionalen Konzentration auf den Wirtschaftsraum „Paris“ unterliegen, daß sie in den mittleren und höheren Größenklassen eine den deutschen Verhältnissen vergleichbare Durchschnittsbetriebsgröße erreichen, während die Kleinstbetriebe stärker als vergleichbare deutsche Unternehmungen zu der einen Kümmerbetrieb charakterisierenden Betriebsgröße tendieren. Des weiteren konnte gezeigt werden, daß entgegen der landläufigen Vorstellung die mittelständischen Betriebe Frankreichs überwiegend personenbezogene Rechtsformen bevorzugen.

Bei der Betrachtung der Zielsetzung des laufenden V. Wirtschaftsplanes im Hinblick auf die mittelständischen Betriebe konnte dargelegt werden, daß die staatliche Wirtschaftspolitik gleichzeitig mittelstandsfeindlich und mittelstandsfördernd ausgerichtet ist. Als mittelstandsfeindlich muß sie insofern angesehen werden, als sie schon gegebene Konzentrationstendenzen unterstützt, also bewußt daß Vordringen des Großbetriebes zu Lasten der mittelständischen Betriebsgrößeneinheiten fördern will. Ihre mittelstandsfreundliche Seite dagegen sind gerade diese Förderungsmaßnahmen, die in weitaus größerem Umfang als in den übrigen EWG-Staaten die expansionswilligen und ihre Produktivität steigernden Klein- und Mittelbetriebe in ihrem Streben, sich den Strukturwandlungen anzupassen, unterstützen.

Neben den wirtschaftspolitischen Maßnahmen des Staates und Einflüssen, die vom Markt und der Belegschaft auf die Fortschrittlichkeit oder Traditionserstarrung⁶⁸⁹ des mittelständischen Unternehmens einwirken, werden die Aktionen dieser Betriebe entscheidend von der Persönlichkeit des Unternehmers bestimmt. Die Analyse des Beitrages der französischen mittelständischen Unternehmen konnte sich daher nicht nur in einer vordergründigen Darstellung und Beurteilung der Komponenten des Produktivitäts- und Expansionsstrebens dieser Unternehmungen sowie ihrer Anpassungsfähigkeit an strukturelle Wandlungen erschöpfen; es war vielmehr erforderlich, darüber hinaus auch die diese betrieblichen Maßnahmen und Verhaltensweisen beeinflussenden Faktoren im persönlichen Bereich des Unternehmers zu untersuchen. Hierbei konnte eine Fülle von bisher ungeprüften Hypothesen, die von wirtschaftshistorischen und -analytischen Studien über den französischen Unternehmer und die Bedeutung seines Verhaltens für den Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung aufgestellt worden waren, einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Vor allem konnte dargelegt werden, daß die Ausbildung des Unternehmers, seine Bereitschaft zur Fortbildung und seine Aufgeschlossenheit gegenüber technischen und organisatorischen Neuerungen die Bereiche seiner Persönlichkeit sind, die den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Betriebe Frankreichs wesentlich bestimmen. Darüber hinaus wurde gezeigt, daß auch das Alter des Unternehmers einen bedeutenden, wenn auch nicht mit der Ausbildung gleichran-

⁶⁸⁹ Vgl. H. Bayer, Das mittlere personengeprägte Unternehmen . . . , a.a.O., S. 116.

gigen Einfluß auf den Wachstumsbeitrag des Betriebes nimmt. Die übrigen Faktoren, wie die Einstellung zum Wettbewerb, der Planungshorizont, die Berufsmotivation, die Identifikation mit typisch mittelständischen Werten u. a. m., die als mit dem Wachstumsbeitrag des Betriebes hypothetisch verknüpft erhoben wurden, wirken sich dagegen nur modifizierend in einzelnen Betriebsgrößenklassen oder Untergruppen dieser Hauptdeterminanten auf das Produktivitäts- und Expansionsstreben aus. Das endgültige Bild der Verknüpfung zwischen den persönlichen Faktoren der Unternehmer und dem Produktivitäts- und Expansionsstreben ihrer Betriebe zeigen die Ergebnisse der AUSPIK-Analyse auf den Seiten 125 bis 134.

Als erste Komponente des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmen Frankreichs wurde das Streben dieser Betriebe nach hoher Produktivität analysiert. Hierbei wurde zunächst der Stand der innerbetrieblichen Rationalisierung, also das Streben der Unternehmensleitungen nach rationaler Betriebsführung, betrachtet und sodann gezeigt, inwieweit sie bereit sind, in solchen Bereichen, in denen ihr Betrieb aus eigener Kraft allein nicht in der Lage ist, sich sämtliche Quellen der Rationalisierung zu erschließen, „externe Hilfen“ in Gestalt von Beratung und Kooperation in Anspruch zu nehmen. Es konnte festgestellt werden, daß sowohl das interne Streben nach rationaler Betriebsführung als auch das extern ausgerichtete Produktivitätsstreben durch Inanspruchnahme überbetrieblicher Hilfen relativ gering ist, daß also auf diesem Sektor noch erhebliche, bisher ungenutzte Möglichkeiten zu einer Steigerung der Produktivität in den französischen Klein- und Mittelbetrieben bestehen, die jedoch im Bereich der Produktivitätssteigerung durch externe Hilfen weitaus größer sind als auf dem Gebiet der internen Rationalisierung.

Das interne wie auch extern ausgerichtete Produktivitätsstreben war bei den kleineren Unternehmungen weitaus geringer als bei größeren mittelständischen Betrieben. Ebenso konnte gezeigt werden, daß die Wachstumsreserven durch ungenutzte Chancen inner- wie zwischenbetrieblicher Rationalisierung in den Wirtschaftszweigen, die als typische Domänen des Klein- und Mittelbetriebes anzusehen sind, weitaus größer sind als in solchen Bereichen, in denen der Großbetrieb eine vorherrschende Stellung einnimmt.

Ein äußerst niedriges Produktivitätsstreben weisen die mittelständischen Betriebe Frankreichs vor allem im Beschaffungssektor, in der Materialwirtschaft, auf dem Gebiet der Überwachung des Maschineneinsatzes, im Bereich der Leistungsentlohnung und im Fort- und Ausbildungswesen für die Mitarbeiter sowie auf dem gesamten Gebiet der speziell für den Handel entwickelten Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität durch bessere Auslastung der betrieblichen Kapazität auf. Hier sind die noch unausgenutzten Chancen einer Produktivitätssteigerung durch erhöhte Kontrollen des Betriebsprozesses relativ groß.

Ein im Vergleich zur Situation in diesen Betriebsbereichen hohes Produktivitätsstreben der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs ist jedoch auf dem

Sektor der Kontrolle des Lagerwesens, bei der Überwachung des Arbeitseinsatzes, im gesamten Planungswesen und Sozialbereich des Betriebes zu finden. Ebenso verfügen die mittelständischen Unternehmungen Frankreichs mit Ausnahme einiger Kleinstbetriebe, vor allem des Wirtschaftszweiges II (allgemeine mechanische Industrie), über einen relativ modernen Maschinenpark und sind auch im Bereich der Verwaltung in der Regel gut mit maschinellen und organisatorischen Hilfsmitteln ausgestattet.

Der Vergleich zu den deutschen mittelständischen Unternehmungen zeigt, daß die simplifizierende Aussage: „Im Vergleich zur deutschen ist die französische Wirtschaft weniger rationalisiert“⁶⁹⁰ nicht generelle Gültigkeit besitzt, es war vielmehr festzustellen, daß die französischen Betriebe sowohl im gesamten Planungswesen als auch im Bereich der Organisation fortschrittlicher sind als die mittelständischen Betriebe Deutschlands, während die deutschen Unternehmungen bei der Kontrolle der Materialwirtschaft, auf dem Gebiet der Leistungsentlohnung und dem Ausbildungswesen für die Mitarbeiter einen höheren Grad an rationaler Betriebsführung aufweisen. Annähernd gleich hoch ist im gewerblichen Mittelstand beider Volkswirtschaften nur die Ausstattung der Verwaltung mit maschinellen und organisatorischen Hilfsmitteln. Größere Unterschiede zeigen sich dagegen noch auf dem Gebiet der Sortimentspolitik; hier verfolgen die französischen Betriebe in erster Linie die Politik eines breiten Sortimentes, während die mittelständischen Unternehmungen Deutschlands stärker eine Politik der Sortimentsbeschränkung befürworten. Da jedoch die Gesamtheit der bei den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs erhobenen Betriebsergebnisse: Produktivität, Umsatzentwicklung, Gewinnentwicklung nicht eindeutig für eines der beiden Prinzipien in der Sortimentspolitik spricht, generelle Empfehlungen auf diesem Gebiet also nur mit äußerster Vorsicht abgegeben werden dürfen, läßt sich auch aus diesen Unterschieden kein Schluß auf eine größere Fortschrittlichkeit oder Rückständigkeit des mittelständischen Sektors eines der beiden Länder auf diesem Gebiet ziehen.

Nicht alle Maßnahmen, Kontrollen und Einrichtungen, von denen allgemein angenommen wird, daß sie zu einer hohen Produktivität des mittelständischen Unternehmens beitragen, haben jedoch tatsächlich auch einen großen Einfluß auf die Produktivität der Betriebe. Es war vielmehr festzustellen, daß nur bei der Beschaffungskontrolle, der Überwachung der Materialwirtschaft und der Maschinennutzung, bei sämtlichen Kontrollen und Maßnahmen im Absatzbereich sowie bei einer klareren Aufgliederung der Kompetenzen und Aufgabengebiete in Form eines Organisationsplanes ein enger Zusammenhang zwischen der Anwendung dieser Maßnahmen und der von den Unternehmungen tatsächlich erzielten Produktivität besteht. — Relativ gering ist dagegen der Zusammenhang zwischen der Produktivität der mittelständischen Betriebe und den Einrichtungen und Maßnahmen im

⁶⁹⁰ M. Drancourt, Sind wir wirklich bereit? in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 29, vom 21. 7. 67, S. 1511; ebenso H. Kremß, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39.

Bereich des Personal- und Sozialwesens. Ebenso übt auch die Rechenhaftigkeit im Investitionsverhalten sowie das Alter des Maschinenparks keinen bedeutenden Einfluß auf die von den Unternehmungen erzielte Produktivität aus. — Kein Zusammenhang zwischen der Anwendung oder Nichtanwendung von Instrumenten rationaler Betriebsführung und der von den Unternehmungen tatsächlich erzielten Produktivität war dagegen auf dem Gebiet der Überwachung des Arbeitseinsatzes, d. h. der Durchführung von Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien, sowie im Umfang des Planungswesens festzustellen.

Ein etwas anderes Bild als im Bereich der internen Rationalisierung zeigt sich auf dem Gebiet des Strebens nach Produktivitätssteigerung durch Inanspruchnahme externer Hilfen. Hier konnte gezeigt werden, daß die Bereitschaft zur Kooperation weitaus geringer ist als das Bestreben der Unternehmensleitungen, zur Lösung betrieblicher Fragen die Hilfe von Beratungsinstitutionen in Anspruch zu nehmen. Läßt man jedoch bei den Beratungsinstitutionen die auch für mittelständische Betriebe fast als selbstverständlich anzusehenden Steuer- und Finanzberater außer acht, so ist die Bereitschaft der Unternehmer, Beratungsinstitutionen heranzuziehen, nur noch annähernd gleich hoch wie ihre Neigung, mit anderen zusammenzuarbeiten.

Die Bereitschaft, einen Berater zur Lösung betrieblicher Fragen hinzuzuziehen, ist unter den mittelständischen Unternehmungen Frankreichs und bei den Klein- und Mittelbetrieben der Bundesrepublik Deutschland annähernd gleich groß. Es war jedoch festzustellen, daß die französischen mittelständischen Unternehmen, die einen Berater in Anspruch nahmen, es — wie vergleichbare Betriebe in den USA, England und Holland — in größerem Umfang bevorzugten, auf solche Berater zurückzugreifen, die auf bestimmte Betriebsbereiche und -funktionen spezialisiert sind, während die deutschen mittelständischen Betriebe weitaus mehr einen Unternehmensberater als einen „all-round-man“ zu Rate zogen.

Der zweite Bereich der Produktivitätssteigerung durch überbetriebliche Hilfen, die Bereitschaft zur Kooperation, ist unter den französischen mittelständischen Unternehmen dagegen weitaus höher als bei vergleichbaren Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland. Hier zeigt sich, im Gegensatz zu den bisherigen Vorstellungen, die von einer nur äußerst geringen Kooperationsbereitschaft der Leiter kleiner und mittlerer Betriebe ausgingen⁶⁹¹, ein echter Vorsprung, den die französische mittelständische Wirtschaft gegenüber dem gewerblichen Mittelstand der Bundesrepublik Deutschland besitzt. Es konnte jedoch ebenfalls gezeigt werden, daß die Kooperationsbereitschaft der französischen mittelständischen Unternehmungen gerade auf dem Gebiet, das durch die wachstumsorientierte Wirtschaftsplanung be-

⁶⁹¹ Vgl. *H. Kremp, Zur Größe gezwungen*, a.a.O., S. 39.

sonders gefördert werden soll⁶⁹², nämlich der Fusion, äußerst gering ist. Nur 11 % der mittelständischen Betriebe würden in dieser engsten Form der Kooperation mit anderen Unternehmungen zusammenarbeiten.

Wie sehr diese externen Hilfen zur Produktivitätssteigerung des Betriebes beitragen können, war durch die Gegenüberstellung ihrer Inanspruchnahme mit der von den Unternehmungen tatsächlich erzielten Produktivität zu erkennen. Es konnte gezeigt werden, daß Unternehmungen niedriger Produktivität weitaus seltener eine Beratung in Anspruch genommen haben als Betriebe, die zum untersuchten Zeitpunkt eine mittlere oder hohe Produktivität aufwiesen. Desgleichen war zu erkennen, daß die Bereitschaft zur Kooperation unter den hochproduktiven Unternehmungen weitaus größer ist als bei Betrieben mittlerer und niedrigerer Produktivität, daß also die schon als Einzelbetrieb sehr leistungsfähigen Unternehmungen durch diese größere Bereitschaft zur Produktivitätssteigerung durch überbetriebliche Zusammenarbeit auch in der Zukunft größere Produktivitätsfortschritte erzielen dürften als ihre weniger kooperationsbereiten Konkurrenten.

Auch im Bereich der Expansion, der zweiten Komponente des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum, besteht noch eine Fülle von ungenutzten Wachstumschancen, denn die mittelständischen Unternehmungen Frankreichs erreichten nur 46 % bis 59 % der aus gesamtwirtschaftlichen Gründen wünschenswert erscheinenden Gesamtpunktzahl des Expansionsindex. Viele Unternehmungen erfüllen also die Verhaltensweisen, die zu einer Expansion des Betriebes führen sollen, nur in unzulänglichem Maße. Jedoch muß auch hier, wie schon auf dem Gebiet des Produktivitätsstrebens, zwischen den einzelnen Bereichen expansionsfördernder Maßnahmen und Verhaltensweisen unterschieden werden:

Das Streben nach Umsatzwachstum, soweit es seinen Ausdruck in der Exportorientierung und Exportentwicklung der Unternehmungen sowie der von ihnen vorgenommenen Diversifikation findet, ist gering. Nur 50 % der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs in den für den Export bedeutenden Branchen setzen Teile ihres Produktionsprogramms auf Auslandsmärkten ab; sie waren darüber hinaus nur wenig erfolgreich, denn nicht mehr als 50 % der exportierenden Betriebe konnten seit 1962 eine Steigerung ihres Exportes erzielen. Ebenso haben nur 54 % der Unternehmungen neue oder bessere Produkte in ihr Sortiment oder Produktionsprogramm aufgenommen und damit diese Möglichkeiten zur Steigerung ihres Absatzes weitaus weniger genutzt als die mittelständischen Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland.

Im Gegensatz dazu ist die Bereitschaft zum Kapazitätswachstum, also zum langfristigen Ausbau des Betriebes, sehr hoch und sogar weitaus größer als bei vergleichbaren Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland. Diese Bereitschaft zur Erweiterungsinvestition wird jedoch in größerem Umfang modifiziert durch die mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten, die vor allem bei den kleinsten mittelständi-

⁶⁹² Vgl. H. Krempe, Zur Größe gezwungen, a.a.O., S. 39.

schen Industriebetrieben und in allen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen Handels bestehen. Neben exogenen Faktoren, wie zu geringes Kreditangebot oder unzureichende Sicherheiten, bestimmen die schlechte Gewinnentwicklung der Betriebe, die Scheu der Unternehmer vor einer Kreditaufnahme und vor allem das geringe Informationsstreben der mittelständischen Unternehmer, also mehr endogene Faktoren, diese Finanzierungsmängel.

Das Expansionsstreben der Unternehmungen ist mit Ausnahme der sehr expansionsfreudigen Kleinstbetriebe der Industrie bei den größeren mittelständischen Unternehmungen weitaus höher als bei den kleineren Betrieben. Ebenso war zu erkennen, daß die Wirtschaftszweige IV (Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe) und V (Lebensmittelhandel), in denen die mittelständischen Unternehmungen ein relativ geringes Produktivitätsstreben aufwiesen, auch nur wenig expansionsfreudig sind und damit auch in diesem Sektor nur einen geringen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten.

Stellt man die Erfüllung der beiden großen Bereiche, in denen die mittelständischen Unternehmungen ihren Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum leisten, gegenüber, so ist zu erkennen, daß das Expansionsstreben der Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs etwas größer ist als das Streben nach hoher Produktivität, vor allem durch Ausnutzung externer Hilfen in Form überbetrieblicher Beratung und Kooperation. Obwohl also in beiden Bereichen durch Ausnutzung der bislang noch ungenutzten Wachstumschancen eine erhebliche Steigerung des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen erzielt werden könnte, dürfte doch der Wachstumseffekt im Bereich der innerbetrieblichen Rationalisierung wie auch der Produktivitätssteigerung durch überbetriebliche Hilfe und Zusammenarbeit größer sein als auf dem Gebiet der einzelwirtschaftlichen Expansion, auf dem die mittelständischen Unternehmungen im Verhältnis zum Produktivitätsstreben fortschrittlicher sind.

Geringer als die Expansionsbereitschaft ist das Streben und die Fähigkeit der mittelständischen Unternehmungen Frankreichs, sich an strukturelle Wandlungen anzupassen: Nur wenige der mittelständischen Betriebe Frankreichs legen durch eine den betrieblichen Anforderungen angepaßte Marktforschung und eine systematische Entwicklung ihrer Erzeugnisse die Grundlagen für die Anpassung an derartige Veränderungen im Wachstumsprozeß der Wirtschaft. Auch hat sich nur ein geringer Teil der Unternehmungen durch das Angebot neuer oder besserer Produkte, also durch Diversifikation, den Wandlungen der Nachfragestruktur angepaßt. Ebenso reagierte nur eine verschwindend geringe Minderheit der Klein- und Mittelbetriebe auf steuerliche Anreize; die staatliche Wachstumspolitik, die sich weitgehend dieser Instrumente bedient, findet also im gesamten mittelständischen Bereich Frankreichs fast keine Resonanz. Andererseits konnte jedoch auch gezeigt werden, daß die Bereitschaft der Unternehmungen, bei Kostenunterschieden ihren Standort zu verlagern und so dazu beizutragen, die regionalen Disproportionalitäten im Wachstumsprozeß zu verringern, zumindest latent in großem Umfang

vorhanden ist und durch weitere Informationen oder Erhöhung der Anreize wahrscheinlich aktiviert werden kann. Ebenso war bei den Kümmerbetrieben mit geringem Produktivitäts- und Expansionsstreben und schlechten Betriebsergebnissen die Bereitschaft zur Anpassung an strukturelle Wandlungen durch Aufgabe des Betriebes erstaunlich groß.

Obwohl also die Klein- und Mittelbetriebe Frankreichs in diesen Teilbereichen ihre Wendigkeitsfunktion zur Minimierung struktureller Disproportionalitäten in großem Umfang erfüllen, ist festzustellen, daß die anpassungsfähigen oder -bereiten Unternehmungen weitgehend in der Minderheit sind. Es muß daher befürchtet werden, daß neben dem noch relativ niedrigen Produktivitäts- und Expansionsstreben auch die geringe Anpassungsbereitschaft an strukturelle Wandlungen langfristig zu einem stärkeren Rückgang der Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die Binnenwirtschaft sowie für den gemeinsamen europäischen Markt führen wird, da die mittelständische Wirtschaft in anderen Staaten der Gemeinschaft — wie einige vergleichbare Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland vermuten lassen — sich den Wandlungen der dynamischen Wirtschaft besser anzupassen versteht als die französischen Klein- und Mittelbetriebe.

2. Ansatzpunkte für die staatliche Mittelstandspolitik

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen also, daß in den französischen mittelständischen Unternehmungen noch erhebliche Wachstumsreserven vorhanden sind. Aufgabe einer wachstumsorientierten Mittelstandspolitik ist es damit, diese Reserven zu mobilisieren und so den Beitrag der mittelständischen Unternehmungen zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum zu steigern, denn vor allem in einer Wirtschaft, die wie die französische noch in erheblichem Umfang durch den Klein- und Mittelbetrieb getragen wird, hängt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung weitgehend davon ab, wieweit die Wirtschaftspolitik in der Lage ist, eine Mobilisierung dieser ungenutzten Chancen der Produktivitätssteigerung und Expansion zu erreichen⁶⁹³. Aber nicht nur die französische Wirtschaftspolitik kann aus diesen Ergebnissen Ansatzpunkte und Instrumente für eine effiziente, wachstumsorientierte Mittelstandspolitik ableiten; die hier getesteten generellen Hypothesen über den Einfluß der bisher empfohlenen Maßnahmen zur Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen auf die von den Betrieben tatsächlich erzielte Produktivität und Expansion wie auch die oft nur geringen Unterschiede in der Erfüllung einzelner wachstumsrelevanter Verhaltensweisen zwischen dem gewerblichen Mittelstand der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich ermöglichen es vielmehr, auch den Trägern wirtschaftspolitischer Entscheidungen in der Bundesrepublik ihre mittelstandspolitischen Maßnahmen an Hand der aus den Ergebnissen dieser Untersuchung ableitbaren Förderungsbereiche und Instrumente zu überprüfen.

⁶⁹³ Vgl. G. Kienbaum, Das größte Industrieland verändert sein Gesicht, a.a.O., S. 10.

Welche Konsequenzen lassen sich nun im einzelnen aus den Ergebnissen dieser Untersuchung für eine derartige Mittelstandspolitik ziehen, die sich zum Ziel gesetzt hat, den Beitrag der Klein- und Mittelbetriebe zur wirtschaftlichen Entwicklung soweit wie möglich zu fördern?

Die starke Abhängigkeit des Ausmaßes, in dem die mittelständischen Unternehmungen einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten, von der Ausbildung und Fortbildung des Unternehmers weist auf den ersten und weitestreichenden Bereich hin, in dem der Wachstumsbeitrag der mittelständischen Unternehmungen nachhaltig gefördert werden kann⁶⁹⁴. Eine weitere Vergrößerung des Angebotes an Fortbildungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen sowie eine Vermehrung der Informationsquellen würden es ermöglichen, noch mehr und noch schneller als bisher technische und ökonomische Neuerungen unter den mittelständischen Betrieben bekanntzumachen und auch zur Anwendung zu bringen. Desgleichen könnte durch eine bessere Ausbildung und weitere Fortbildung der Unternehmer ihre Fähigkeit, die Notwendigkeit einer weiteren Expansion sowie einer Anpassung an strukturelle Wandlungen zu erkennen und Möglichkeiten hier zu nutzen, ebenfalls gesteigert werden. Geht mit dieser Erhöhung des Angebotes an Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten Hand in Hand eine intensive Aufklärungsaktion, die den mittelständischen Unternehmern die Bedeutung ihrer persönlichen Fortbildung und Information für den langfristigen einzelwirtschaftlichen Erfolg und damit auch für den Wachstumsbeitrag des Betriebes vor Augen führt und sie gleichzeitig darauf hinweist, daß Investitionen in die Ausbildung ihres Nachfolgers sich letztlich durch bessere Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebes ebenso bezahlt machen wie jede Investition in neuere und leistungsfähige Anlagen, so können weitere breite und umfangreiche Möglichkeiten zur Verbesserung des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen geschaffen werden. Die Ausbildungsabhängigkeit der Bereitschaft zur Einführung technischer und organisatorischer Neuerungen in den Betrieben als weiterem Haupteinflußfaktor aus dem persönlichen Bereich des Unternehmers auf den Beitrag seines Betriebes zur wirtschaftlichen Entwicklung weist darauf hin, daß auch dieser zweite wichtige Faktor letztlich durch eine umfangreiche Schulung des heutigen Unternehmers und eine umfassendere Ausbildung seines Nachfolgers, also durch eine systematische Politik der Unternehmerbildung, stark gefördert werden kann. Ein größeres Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten und eine intensive Propagierung der Bedeutung von Fortbildung und Information für den Erfolg des mittelständischen Unternehmens sind daher die wesentlichen wirtschaftspolitischen Instrumente, die es ermöglichen, durch die Person des Unternehmers langfristig den Wachstumsbeitrag der mittelständischen Betriebe wesentlich zu erhöhen.

⁶⁹⁴ Vgl. auch *F. Klein-Blenkers*, Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen, a.a.O., S. 380.

Neben den dominierenden Einflüssen, die von der Ausbildung und weiteren Fortbildung des Unternehmers ausgehen, konnte auch das Alter des Unternehmensleiters als Haupteinflußfaktor auf den Rationalisierungsstand und das Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmungen herausgestellt werden. Die Mittelstandspolitik sollte daher bestrebt sein, eine größere Zahl jüngerer Unternehmer schon frühzeitig in verantwortliche Stellungen der mittelständischen Betriebe zu bringen, d. h. die rechtzeitige Übergabe der Unternehmensführung an einen Nachfolger zu fördern. Als Instrumente hierfür lassen sich aus den Ergebnissen der Untersuchung in erster Linie sozialpolitische Maßnahmen empfehlen, vor allem zusätzliche Hilfe bei der oft unzureichenden Altersversorgung der vielfach höheren Altersstufen angehörenden Unternehmer in den Kleinstbetrieben des Mittelstandes.

Über diese Beeinflussung des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen durch die verstärkte Aus- und Fortbildung sowie durch Verjüngung der Unternehmerschaft hinaus weisen die Ergebnisse dieser Untersuchung auch darauf hin, daß der Schwerpunkt einiger schon wahrgenommener Aufgabengebiete der Mittelstandspolitik aus Gründen einer effizienten Förderung des wirtschaftlichen Wachstums verlagert werden muß und daß darüber hinaus neue Aufgabengebiete auf die Mittelstandspolitik unter dem Aspekt des Wirtschaftswachstums zukommen, die die Leistungsfähigkeit dieser Betriebe nicht nur indirekt über die Person des Unternehmers, sondern auch direkt durch eine Einflußnahme auf das Betriebsgebaren dieser Unternehmungen steigern können.

Der, gemessen an den Erwartungen, geringe Einfluß, den der sogenannte „embodied technical progress“ im Gegensatz zur Durchführung organisatorischer Kontrollen und Maßnahmen auf die Produktivität der mittelständischen Unternehmungen hat, und der dadurch bedingte niedrige Wachstumseffekt einer alleinigen Förderung der Investitionsquote⁶⁹⁵ beinhalten für die Mittelstandspolitik die Konsequenz: Weniger Hilfen für die Durchführung von Rationalisierungsinvestitionen, dafür eine stärkere Forcierung der Einführung solcher organisatorischen Einrichtungen, Kontrollen und Maßnahmen, von denen gezeigt werden konnte, daß sie in engem Zusammenhang mit der Produktivität der Betriebe stehen⁶⁹⁶.

Die geringe Bedeutung der bisher in Frankreich stark geförderten Kontrollen zur optimalen Abstimmung zwischen Arbeitsleistung und Produktionserfordernissen, Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien, für die von den mittelständischen Unternehmungen erzielte Produktivität läßt es ebenfalls empfehlenswert erscheinen, die intensive Förderung dieses Bereiches durch die Produktivitätszentren der französischen Wirtschaft zugunsten anderer, als wirksamer erkannter Maßnahmen zu reduzieren.

⁶⁹⁵ Vgl. J. Werner, Zum Verhältnis von Wachstumspolitik und Konjunkturpolitik, a.a.O., S. 78.

⁶⁹⁶ Vgl. U.N.I.C.E., Untersuchung über die Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen, a.a.O., S. 41.

Ebenso dürfte eine stärkere Konzentration in Förderung und Beratung auf solche Einrichtungen, Kontrollen und Maßnahmen, die als Instrumente rationaler Betriebsführung die einzelnen Stufen der Leistungserstellung überwachen, zu Lasten von Kontrollen und Maßnahmen rationaler Betriebsführung im Leitungs- und Verwaltungsbereich eine stärkere Erhöhung der Produktivität der Klein- und Mittelbetriebe bewirken, da der Zusammenhang zwischen der Anwendung von Instrumenten rationaler Betriebsführung und dieser Komponente des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen in den einzelnen Phasen der Leistungserstellung weitaus größer ist als im Leitungs- und Verwaltungsbereich.

Eine Ausweitung solcher Aufgabenbereiche, die bereits von der Mittelstandspolitik wahrgenommen werden, dürfte vor allem auf dem Gebiet der Produktivitätssteigerung durch überbetriebliche Hilfen empfehlenswert sein⁶⁹⁷. Ein weiterer Ausbau des Beratungswesens — wobei der Schwerpunkt weniger auf die Steuer- und Finanzberatung als auf Hilfen bei der Rationalisierung in den einzelnen Bereichen der Leistungserstellung gelegt werden sollte — und eine Mobilisierung der latent in großem Umfang vorhandenen Kooperationsbereitschaft der mittelständischen Unternehmungen dürften ebenfalls ihren Niederschlag in einem höheren Beitrag der Klein- und Mittelbetriebe zum Wirtschaftswachstum finden.

Eine Förderung der zweiten Komponente des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum, der Expansion dieser Betriebe, müßte zunächst bei den Grundlagen für eine gezielte Expansionspolitik ansetzen: bei der Produktentwicklung und Marktforschung. Eine Erhöhung des Informationsstandes der Unternehmer über die Möglichkeiten, die ihm die Märkte zur Expansion bieten, vor allem auch bessere Kenntnisse über die Auslandsmärkte, die z. B. durch eine forcierte kooperative Marktforschung erlangt werden könnten, dürfte ebenso wie eine Förderung der einzelbetrieblichen oder kooperativ durchgeführten Produktentwicklung die mittelständischen Unternehmungen in die Lage versetzen, eine umfassende Expansion des Betriebes durchzuführen.

Darüber hinaus empfiehlt sich eine stärkere Förderung des Exportes der mittelständischen Betriebe, da sie bisher keineswegs in der Lage waren, ihre Chancen auf dem Gemeinsamen Markt und im übrigen Ausland im wirtschaftspolitisch erwünschten Umfang wahrzunehmen.

Eine direkte Stimulierung von Erweiterungsinvestitionen, also des weiteren Ausbaues der Betriebe, erscheint dagegen weniger notwendig, denn die Bereitschaft hierzu ist im französischen Mittelstand relativ hoch. Eine Ausweitung der Kreditmöglichkeiten für die mittelständischen Unternehmungen wäre dagegen empfehlenswert⁶⁹⁸, da noch viele dieser Betriebe aus mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten an einer Expansion gehindert werden. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden,

⁶⁹⁷ Vgl. auch U.N.I.C.E., Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen . . . , a.a.O., S. 14.

⁶⁹⁸ Vgl. auch Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 212.

daß die Vergrößerung des Kreditangebotes allein nicht ausreicht, die Finanzierungsschwächen vieler mittelständischer Unternehmen zu beseitigen. Hand in Hand damit muß vielmehr — wie es auch bei den deutschen mittelständischen Unternehmungen vordringlich zu sein scheint⁶⁹⁹ — eine systematische Informationspolitik gehen, die die Unternehmensleiter auf die verschiedenen Möglichkeiten der Kreditaufnahme hinweist, sowie eine intensive Schulung der Unternehmer über Fragen der Finanzwirtschaft des Unternehmens, um einem Teil von ihnen die Scheu vor einer Kreditaufnahme zu nehmen⁷⁰⁰, denn es war festzustellen, daß die geringe Informiertheit wie auch die mangelnde Kreditwilligkeit der mittelständischen Unternehmer wesentlich mit für die oft geringen Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung verantwortlich waren.

Regionale Disproportionalitäten im Wachstumsprozeß lassen sich dagegen leichter als andere durch das Wirtschaftswachstum bedingte Strukturunterschiede durch weitere Information oder eine Erhöhung der Anreize für die Unternehmungen verringern, denn die Bereitschaft zur regionalen Mobilität ist bei den Klein- und Mittelbetrieben Frankreichs relativ groß, sie konnte bisher jedoch nicht in großem Umfang durch die staatliche Politik in tatsächliches Verhalten umgesetzt werden.

Weitere Wachstumsreserven können auch durch die Freisetzung von Produktionsfaktoren, die vor allem in der großen Zahl der Kümmerbetriebe fehlgeleitet sind, mobilisiert werden, denn viele Unternehmer in diesen Betrieben, die eine niedrige Produktivität sowie stagnierende oder rückläufige Umsätze und Gewinne aufweisen, sind bereit, ihren Betrieb aufzugeben. Die Aufgabe einer wachstumsorientierten Mittelstandspolitik ist es daher, auch in diesen Betrieben die latent vorhandene Bereitschaft zur Anpassung an strukturelle Wandlungen zu mobilisieren und damit eine Steigerung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums zu erreichen.

Wie, das heißt mit welchen Mitteln, können diese einzelnen Aufgaben einer wachstumsorientierten Mittelstandspolitik wahrgenommen werden?

Als erste und wichtigste Entscheidung einer solchen Mittelstandspolitik müssen Information, Aufklärung, Beratung und Schulung der Unternehmensleiter genannt werden⁷⁰¹, denn auf vielen Gebieten, auf denen eine Förderung der mittelständischen Unternehmungen im Hinblick auf das wirtschaftliche Wachstum erforderlich ist, sind diese Betriebe auf Grund mangelnder Kenntnisse und Information der Unternehmer noch relativ rückständig.

Als weiteres Bündel von Instrumenten der Mittelstandspolitik lassen sich sozialpolitische Maßnahmen, z. B. Beihilfen zur Altersversorgung u. ä., vor allem für die

⁶⁹⁹ Vgl. *Intermarket, Die Situation mittelständischer Unternehmen . . .*, a.a.O., S. 233.

⁷⁰⁰ Eine gleichlautende Empfehlung zur Lösung eines bedeutenden Teiles des Kreditprobleme im Mittelstand gibt auch Schreiterer: G. Schreiterer, *Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes*, a.a.O., S. 145.

⁷⁰¹ Vgl. auch *Deutscher Industrie- und Handelstag, Stärkung der Mittelschichten*, a.a.O., S. 46; ebenso Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 193.

wenig leistungsfähigen kleinen Betriebe anführen, die es den Unternehmensleitern ermöglichen, diese für den weiteren Wachstumsprozeß unbedeutenden Betriebe aufzugeben.

Bei einer Förderung des Wachstumsbeitrages der mittelständischen Unternehmungen mit Hilfe steuerlicher Vergünstigungen — wie sie z. B. bei den Sociétés conventionées auf dem Gebiet der Kooperation praktiziert⁷⁰² und darüber hinaus in der mittelstandsorientierten Literatur vielfach empfohlen wird⁷⁰³ — muß berücksichtigt werden, daß die hiermit erreichbare Zielgruppe nur sehr klein ist, denn lediglich 10 % der Unternehmungen reagieren auf steuerliche Anreize. Trotz dieser geringen Zahl der mit steuerlichen Maßnahmen ansprechbaren Betriebe erscheinen sie jedoch als empfehlenswerte Instrumente zur Durchsetzung solcher Maßnahmen, die auf eine direkte Leistungssteigerung der Betriebe ausgerichtet sind, denn auf steuerliche Anreize reagieren in erster Linie die leistungsstarken und großen mittelständischen Betriebe, die als besonders bedeutsam für den Wachstumsprozeß herausgestellt werden konnten. Als Mittel zur Hilfe bei der Anpassung an strukturelle Wandlungen durch Aufgabe des Betriebes oder als Unterstützung für kleinere oder auch leistungsschwache Unternehmungen sind steuerliche Maßnahmen dagegen völlig ungeeignet, denn sie werden von den kleineren sowie den leistungsschwachen Unternehmungen fast gar nicht beachtet. Die Gegenüberstellung der bisherigen Regionalpolitik der französischen Regierung mit ihren Ergebnissen unter Berücksichtigung der Bereitschaft der Unternehmer zur Standortverlagerung zeigt darüber hinaus, daß die Steuervergünstigungen weit höher sein müssen, als sie bisher von der staatlichen Wirtschaftspolitik angesetzt wurden, um in der Lage zu sein, die vorhandene Bereitschaft der Unternehmungen zum wachstumsfördernden Handel zu aktivieren.

Über diese Maßnahmen hinaus dürfte auch eine Ausweitung des Kreditangebotes für die Expansion der mittelständischen Unternehmungen als weiteres Instrument der Förderung des mittelständischen Sektors zu empfehlen sein, die keineswegs nur durch staatliche Hilfen, sondern bei der relativ hohen Bereitschaft zur Kooperation auch ebenso wirksam durch die weitere Förderung der Gründung von Kreditgemeinschaften (Sociétés de caution mutuelle) erreicht werden könnte.

Eine Förderung der mittelständischen Unternehmungen auf den genannten Gebieten mit den oben angeführten Instrumenten wäre damit der effizienteste Ansatzpunkt einer wachstumsorientierten Mittelstandspolitik und würde die mittelständischen Unternehmungen in die Lage versetzen, über die Wachstumsreserven hinaus, die sie aus eigener Kraft mobilisieren können, noch in weiteren Bereichen ihre Leistung zu steigern und somit in größerem Umfange zur Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft beizutragen.

⁷⁰² Vgl. U.N.I.C.E., Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen . . . , a.a.O., S. 58 ff.

⁷⁰³ Vgl. *Deutscher Industrie- und Handelstag*, Stärkung der Mittelschichten, a.a.O., S. 37 f.

Literaturverzeichnis

- Aengenendt-Papesch, R.*, Die Funktion der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 2, Köln und Opladen 1962.
- Akerman, J.*, Une théorie générale du développement économique est-elle conceivable?, in: *Economie appliquée*, n° 12 (1959).
- Albrecht, K.*, Dem Mittelstand eine Chance, Frankfurt 1959.
- Alfageme, B.*, Zur Frage der Finanzierung der Klein- und Mittelbetriebe, in: *A. F. Utz* (ed.), *Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute*, Heidelberg, Löwen 1959.
- Andreae, C. A.*, und *Seidenfus, H. St.*, Mittelständische Industrie und Kartellfrage, in: *C. A. Andreae, H. St. Seidenfus, W. Passern, J. Maier* (ed.), *Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung*, FIW-Schriftenreihe H. 2, Köln — Berlin — Bonn — München 1962.
- Arndt, H.*, Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 20 I-III, Berlin 1960.
- Aubrey, H. G.*, Small Industry in Economic Development, Social Research, Bd. 18, Maine 1951.
- Bartels, G.*, Diversifizierung — die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966.
- Baumol, W. J.*, On the Theory of Expansion of the Firm, in: *American Economic Review*, Bd. 52, 1962.
- Bayer, H.*, Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, Köln und Opladen 1963.
- Becker, H. H.*, Auslandsware im Einzelhandelssortiment — Ergebnisse und Erfahrungen einer Untersuchung in Baden-Württemberg, in: *Der Marktforscher*, Heft 3, 6. Jg. 1962.
- Beichelt, B.*, Leistungsmotivation und Steuerwiderstand, unveröffentlichte Dipl.-Arbeit, Köln 1966.
- Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel*, Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel, Köln 1963.
- Biervert, B.*, Der Beitrag der Haushalte zum wirtschaftlichen Wachstum, erscheint 1969.
- Biervert, B.*, und *Dierkes, M.*, Ein Modellentwurf für Empiriker — Antithesen zur neoklassischen Theorie, in: *Der Volkswirt*, 22. Jg. 1968, Nr. 23.
- Bloch-Lainé, F.*, Une économie de l'inquiétude: l'entreprise toujours en question, in: *F. Bloch-Lainé et F. Perroux* (ed.), *L'Entreprise et l'Economie du XX^e Siècle*, Paris 1966.
- Boetticher, K. W.*, Die Aussichten des Mittelstandes in einer industriellen Gesellschaft, in: *A. F. Utz* (ed.), *Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute*, Heidelberg — Löwen 1959.
- Boissonat, J.*, Eine neue französische Wirtschaft, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), *Frankreichs Wirtschaft*, Köln 1961.
- Bombach, G.*, Quantitative und monetäre Aspekte des Wirtschaftswachstums in: *Finanz- und Währungspolitische Bedingungen stetigen Wirtschaftswachstums*, Schriften des Vereins für Socialpolitik N. F., Bd. 15, Berlin 1959 S. 154 ff.

- Boonen, J., Les conditions de survie de l'entreprise familiale, in: C.E.P.I. (ed.), Forces et Faiblesses des Entreprises Familiales, Lille 1960.
- Bourlet, C., Le financement des entreprises-familiales, in: C. E. P. I. (ed.), Forces et Faiblesses des Entreprises Familiales, Lille 1960.
- Bundesamt, Statistisches (ed.), Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 45, Die nichtlandwirtschaftlichen Arbeitsstätten nach der Zählung vom 13. 9. 1950, Stuttgart — Köln 1953.
- Bundesamt, Statistisches (ed.), Fachserie C, Arbeitsstättenzählung vom 6. Juni 1961, Heft 2, Stuttgart und Mainz 1961
- Cambien, S., La formation des futurs chefs dans les entreprises familiales, in: C.E.P.I. (ed.), Forces et Faiblesses des Entreprises Familiales, Lille 1960.
- Centre de Recherche de Sociologie des Organisations, La Mise en Place des Institutions régionales, Paris 1965.
- Chaigneau, Y., Die französische Wirtschaftsplanung, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), Frankreichs Wirtschaft, Köln 1961.
- Commer, H., Das mittelständische Unternehmen in der EWG, hrsg. vom Presse- und Informationsdienst der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel — Luxemburg o. J.
- Commissariat Général du Plan d'Équipement et de la Productivité — Service de la Productivité (ed.), Pour une meilleure utilisation des ressources financières de l'entreprise, Paris o. J.
- Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, Les informations confédérales, Nr. 454, Octobre-Novembre 1965.
- Coulmas, P., Frankreich deutet sich selbst, Hamburg 1961.
- Denison, E. F., Why Growth Rates Differ-Post War Experience in Nine Western Countries, The Brookings Institution, Washington 1967.
- Deutscher Bundestag, Drucksache IV 1475, Bericht über die Lage der Mittelschichten, Bonn 1963.
- Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe, Heft 53, Stärkung der Mittelschichten — Gründe, Möglichkeiten und Grenzen, Bonn 1958.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V., Führungskräfte heute und morgen, Düsseldorf — Wien 1966.
- Dierkes, M., Kapitalbedarf und Finanzierungsquellen mittlerer Kaufhausunternehmungen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Köln 1965.
- Dierkes, M., Sind französische Unternehmer rückständig?, in: Blick durch die Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 14. 12. 1968.
- Dierkes, M., Produktivität und Expansion — Ein Beitrag zur empirischen Theorie des Wirtschaftswachstums, erscheint 1969.
- La Documentation Française illustrée, Le Vième Plan, Paris 1966.
- Drancourt, M., Sind wir wirklich bereit?, in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 29 vom 21. 7. 1967.
- «L'Economie», Les Petites et Moyennes Entreprises dans l'Economie Moderne, Supplément au n° 929 du 25 Septembre 1964.
- «L'Entreprise», La place, le rôle et l'avenir des petites et moyennes entreprises, n° 580, v. 20. Okt. 1966.
- Filippi, Y., A la Veille du Vième Plan, in: La Revue de Paris, Oktober 1964.
- Forschungsstelle für empirische Sozialökonomie und Rechenzentrum der Universität zu Köln, B. Biervert, M. Dierkes, A. Walzel, AUSPIK — Automatischer Split zur opti-

- malen Kombination erklärender Faktoren, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1968, nachgedruckt in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 2, 1969, S. 304—323.
- Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, Brinkmann, G.*, Die Brauchbarkeit der Ausbildung von Diplomkaufleuten und Diplomingenieuren in der Praxis, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1966.
- Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, Engelhardt, G., und Strümpel, B.*, Steuerbelastung und Belastungswirkungen beim selbständigen Mittelstand, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1965.
- Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik, Leverkus, Ch. J., und Wieken, K.*, Eigentumsbildung und Altersvorsorge bei Angehörigen des selbständigen Mittelstandes, als Manuskript vervielfältigt, Köln 1965.
- Fortbildungsinstitut für Unternehmensführung, Katholische Universität Leuven*, Bericht *Woitrin und Stampa*, Untersuchung über die Lage der industriellen Klein- und Mittelbetriebe in den EWG-Ländern, Leuven 1964.
- Fourmier le Ray, G.*, Voraussetzungen für die Anpassung der mittelständischen Betriebe an die wirtschaftliche und technische Entwicklung, in: *A. F. Utz* (ed.), *Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute*, Heidelberg — Löwen 1959.
- Fricke, R.*, Die Grundlagen der Produktivitätstheorie, Frankfurt 1961.
- Gäpfen, G.*, Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963.
- Galbraith, J. K.*, Die moderne Industriegesellschaft, München 1967.
- Gantzel, K. J.*, Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln und Opladen 1962.
- Gardelini, R.*, Produktivität und französische Wirtschaft, Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 145, Köln und Opladen 1965.
- Gélinier, O.*, *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Paris 1965.
- Gerschenkron, A.*, Soziale Haltungen, Unternehmertum und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie*, Nr. 15, 1956.
- Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), *Frankreichs Wirtschaft*, Köln 1961.
- Giersch, H.*, Wachstum und Konjunktur, in: *G. Bombach, H. Giersch, P. Senf*, *Wachstum und Konjunktur*, Darmstadt und Opladen 1960.
- Gravier, J. F.*, *Paris et le Désert Français*, 2. Aufl., Paris 1958.
- Grochla, E.*, Artikel „Betriebliche Planung“, in: *HdSW*, Bd. 8, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1964.
- Groeger, H.*, Leistungssteigerung durch Hilfe zur Selbsthilfe, in: *Nordrhein-Westfalen — Ein Wirtschaftsraum im Wandel*, Beiheft zu Nr. 23 des *Volkswirt* vom 10. 6. 1966.
- Gross, H.*, *Small Business im Großen Markt*, Düsseldorf 1958.
- Gross, H., und Meier, J.*, *Größe und Größenstruktur der Unternehmen*, Köln 1964.
- Günther, E.*, Die Rolle des Staates: Hemmung der „Großen“ oder Förderung der „Kleinen“?, in: *Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft*, Schriftenreihe der Stiftung „im Gruene“, Bd. 25, Düsseldorf — Wien 1962.
- Gutenberg, E.*, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1958.
- Gutenberg, E.*, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, Die Produktion, 6. Aufl., Berlin — Göttingen — Heidelberg 1961.
- Gutenberg, E.*, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. II, Der Absatz, 4. Aufl., Berlin — Göttingen — Heidelberg 1962.
- Hedtkamp, G.*, *Planifikation in Frankreich*, FIW-Schriftenreihe, Heft 31, Köln — Berlin — Bonn — München 1966.

- Hellwig, A.*, Kooperation und Produktivität, in: ZfB, 38. Jg. 1966.
- Helmstädter, R. E.*, Komponenten des Wachstums, in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 36 vom 8. Sept. 1967.
- Hill, W.*, Unternehmungsplanung, Stuttgart 1966.
- Hoffmann, W. G.*, Stadien und Typen der Industrialisierung — Ein Beitrag zur quantitativen Analyse historischer Wirtschaftsprozesse, Jena 1931.
- Hoffmann, W. G.*, Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, Berlin — Heidelberg — New York 1965.
- Hofstätter, P. R.*, Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1959.
- Hofstätter, P. R.* (ed.), Das Fischerlexikon der Psychologie, Frankfurt 1957.
- Holtz, R.*, Probleme der Klein- und Mittelbetriebe in Frankreich, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 110. Jg. vom 10. Sept. 1964.
- Honko, J.*, Investitionsentscheidungen und ihre Verbindung mit dem Planungs- und Kontrollprozeß. Eine empirische Untersuchung finnischer Unternehmungen, in: ZfB, 37. Jg. 1967.
- Hoselitz, B. F.*, Tradition and Economic Growth, in: *R. Braibanti und J. Spengler*, Tradition, Values and Socioeconomic Development, London 1961.
- Humblet, E. J.*, Industrie und Mittelstand, in: *A. F. Utz* (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, Heidelberg — Löwen 1959.
- INSEE*, Annuaire Statistique de la France 1965, Paris 1966.
- INSEE*, Les établissements industriels et commerciaux en France 1954, 1958, 1962, Paris 1956, 1959, 1963.
- Institut für Finanzen und Steuern*, Bericht über Hindernisse für die wirtschaftliche Expansion, Heft 59, Bd. 2, Bonn 1961.
- Institut für Mittelstandsforschung*, Volkswirtschaftliche Abteilung, *R. Th. Weller* und *S. Burkhardt*, Mittelstandsförderung in Frankreich, den Benelux-Ländern und der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1965.
- Intermarket*, Die Situation mittelständischer Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1964.
- Jansen, H. L.*, Die Selbsthilfe des mittelständischen Unternehmers, in: *A. F. Utz* (ed.), Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute, Heidelberg — Löwen 1959.
- Jetter, K.*, Konzentration in Frankreich, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. 2. 1966.
- Journal Officiel de la République Française* vom 8. 11. 1955.
- Jungblut, M.*, Ausverkauf des Mittelstandes, in: Die Zeit, Nr. 36 vom 8. 7. 1966.
- Kalveram, W.*, Industriebetriebslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1960.
- Kaskeline, E.*, Frankreich — exportbewußter, in: Der Volkswirt, 20. Jg., Nr. 41 vom 14. 10. 1966.
- Kaskeline, E.*, Kräftiger Export-Drive, in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 25 vom 23. 6. 1967.
- Kaskeline, E.*, Nachholbedarf in Konzentration, in: Der Volkswirt, Nr. 42 vom 22. 10. 1965.
- Kaskeline, E.*, 5. Plan mit feineren Instrumenten, in: Der Volkswirt, Nr. 45 vom 11. 11. 1966.
- Kaskeline, E.*, Unternehmen im Fusionsfieber, in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 48 vom 1. 12. 1967.

- Kemp, T.*, Structural Factors in the Retardation of French Economic Growth, in: *Kyklos* Vol. XV 1962.
- Kienbaum, G.*, Das größte Industrieland verändert sein Gesicht, in: *Nordrhein-Westfalen — Ein Wirtschaftsraum im Wandel*, Beiheft zu Nr. 23 des *Volkswirt* vom 10. 6. 1966.
- Klein-Blenkers, F.*, Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen, in: *ZfB*, 36. Jg., 1966.
- Kleps, K. A.*, Ja, mach' nur einen Plan, in: *Die Zeit*, Nr. 28 vom 8. 7. 1966.
- Kleps, K. H.*, Die Technokraten sind ernüchtert, in: *Die Zeit*, Nr. 29 vom 15. 7. 1966.
- Kosiol, E.*, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966.
- Kosiol, E.*, Planung als Leistungsinstrument der Unternehmensleitung, in: *ZfB*, 35. Jg., 1965.
- Kremp, H.*, Zur Größe gezwungen, in: *Die Zeit*, Nr. 10 vom 4. 3. 1966.
- Kuhlo, K. C.*, Die Wachstumsprognose, insbesondere auch: Die Prognose der Produktivitätsentwicklung, in: *H. Giersch* und *K. Borchardt*, Diagnose und Prognose als wirtschaftswissenschaftliche Methodenprobleme, Berlin 1962.
- Landes, D. S.*, French Entrepreneurship and Industrial Growth in the 19th Century, in: *The Journal of Economic History*, Bd. IX (I), 1949.
- Lauscher, H.*, Mittelstandspolitik der Vernunft, Köln 1962.
- Leibenstein, H.*, Allocative Efficiency versus X-Efficiency in: *American Economic Review* Vol. LVI 1966.
- Lohmann, M.*, Zur gegenwärtigen Situation des industriellen Mittelbetriebes, in: *D. Linhardt* (ed.), Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration (Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10), Berlin 1959.
- Lorenz, Ch.*, Bevölkerungslehre, in: *W. Ziegenfuss* (ed.), *Handbuch der Soziologie*, Stuttgart 1956.
- Lüttge, F.*, Ausgangstatsachen der Volkswirtschaftslehre, in: *HdW*, Bd. II, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966.
- Machlup, F.*, Der Wettstreit zwischen Mikro- und Makrotheorien in der Nationalökonomie, Tübingen 1960.
- Madinier, J.*, Die Politik regionaler Entschließung, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), *Frankreichs Wirtschaft*, Köln 1961.
- Mansfield, S.*, The Speed of Response of Firms to New Techniques, in: *Quarterly Journal of Economics*, 1963.
- Marbach, S.*, *Theorie des Mittelstandes*, Bern 1942.
- Massé, P.*, *Le Plan ou le Anti-Hazard*, Paris 1965.
- McClelland, D. C.*, *Die Leistungsgesellschaft*, Stuttgart — Berlin — Köln — Mainz 1966.
- Meier, J.*, Small Business und Industrieforschung, in: *C. A. Andreae, H. St. Seidenfus, W. Passern, J. Meier* (ed.), *Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung*, FIW-Schriftenreihe, Köln — Berlin — Bonn — München 1963.
- Mentrup, W.*, Darstellung und Kritik der Maßstäbe für Betriebsgröße und Unternehmungswachstum, unveröffentlichte Diplomarbeit, Köln 1967.
- Messner, J.*, L'Entrepreneur propriétaire, in: *F. Bloch-Lainé* et *F. Perroux* (ed.), *L'Entreprise et L'Economie du XX^{ième} Siècle*, Paris 1966.
- Ministre des Finances*, *Statistique et Etudes Financières; les Impôts Indirectes* 1958 et 1963, Paris 1959 und 1964.

- Müller-Ohlsen, L., *Wirtschaftsplanung und Wirtschaftswachstum in Frankreich*, Tübingen 1967.
- Münstermann, H., *Zum Problem der Planung des betrieblichen Wachstums* in: ZfB, 38. Jg., 1968.
- Neumann, M., *Kapitalbildung, Wettbewerb und ökonomisches Wachstum*, Berlin — Heidelberg — New York 1968.
- Nickel, H., *Die regionale Strukturpolitik in Frankreich*, Diss. Köln 1961.
- Parsons, P., and Smelser, N. J., *Economy and Society*, London 1957.
- Passern, W., *Die industrielle Kleinunternehmung in der Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik*, in: C. A. Andreae, H. St. Seidenfus, W. Passern, J. Maier (ed.), *Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung*, FIW-Schriftenreihe, Köln — Berlin — Bonn — München 1963.
- Patronat français, *Les groupements d'entreprises*, Paris o. J.
- Peikert, H., *Frankreichs Wirtschaft heute, Struktur und Tendenzen*, Wiesbaden 1961.
- Quinn, C., *Der französische Handel vor tiefgreifenden Wandlungen*, in: *Gesellschaft für übernationale Zusammenarbeit* (ed.), *Frankreichs Wirtschaft*, Köln 1961.
- Raynal, A. J., *L'Entreprise Familiale, Psychologie — Gestion — Fiscalité*, Paris 1963.
- Redlich, F., *Der Unternehmer*, Göttingen 1964.
- Rhein, E., *Möglichkeiten und Probleme staatlicher Investitionsplanung, dargestellt am Beispiel Frankreichs*, Köln und Opladen 1960.
- RKW, *Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebstechnischer Schwerpunkte, Anleitung 2, Rationelle Betriebsmittelnutzung*, Frankfurt 1965.
- RKW, *Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebstechnischer Schwerpunkte, Anleitung 3, Rationelle Materialnutzung*, Frankfurt 1965.
- RKW, *Anleitungen für den Betriebsbegehungsdienst zur Wahrnehmung betriebstechnischer Schwerpunkte, Anleitung 4, Rationelle Instandhaltung*, Frankfurt 1966.
- RKW, *Tätigkeitsfelder industrieller Kleinbetriebe*, Berlin — Köln — Frankfurt 1965.
- Rostow, W. W., *The Stages of Economic Growth*, Cambridge 1960.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, *Stabilisierung ohne Stagnation, Jahresgutachten 1965/66*, Stuttgart und Mainz 1965.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, *Expansion und Stabilität, Jahresgutachten 1966/67*, Stuttgart und Mainz 1966.
- Sawyer, J. E., *The Entrepreneur and the Social Order in France and the United States*, in: *Men and Business, Studies in the History of Entrepreneurship*, Cambridge 1951.
- Schäfer, E., *Artikel „Marktforschung“*, in: HdSW, Bd. 7, Stuttgart — Tübingen — Göttingen 1961.
- Schätzle, G., *Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe*, Köln und Opladen 1965.
- Scheuing, E., *Der Unternehmer als Entscheidungszentrum*, in: ZfB, 37. Jg. 1967.
- Schiller, K., *Artikel „Wirtschaftspolitik“*, in: HdSW, Bd. 12, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965.
- Schneider, E., *Einige Bemerkungen zur Theorie des wirtschaftlichen Wachstums*, in: *Money, Growth, and Methodology*, Festschrift für Johan Åkerman, Lund 1961.
- Schneider, E., *Das Spiel mit den Wachstumsraten*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 3. 4. 1967.
- Schreiterer, G., *Wachstum im Einzelhandel*, Düsseldorf 1963.
- Schreiterer, G., *Ungenutzte Chancen des Klein- und Mittelbetriebes*, in: *Auch der Kleinbetrieb hat Zukunft*, Schriftenreihe der Stiftung „im Gruene“, Bd. 25, Düsseldorf — Wien 1962.

- Schumpeter, J.*, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung — Eine Untersuchung über Unternehmer, Gewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Aufl., Berlin 1952.
- Schwarz, H.*, Optimale Investitionsentscheidungen, München 1967.
- Sell, J.*, Hier werden Kosten gesenkt, in: Planen und Beraten, Heft 5, 1966.
- Servan-Schreiber, J.-J.*, Le Défi Américain, Paris 1967.
- Seyffert, R.*, Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932.
- Seyffert, R.*, Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1961.
- Sieber, E. H.*, Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: *H. Linhardt* (ed.), Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration (Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 10), Berlin 1959.
- Simpfendorfer, J. M.*, Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft* (ed.), Führungskräfte heute und morgen, Düsseldorf — Wien 1966.
- Stolze, D.*, De Gaulle will Konzerne sehen, in: Die Zeit, Nr. 3 vom 14. 1. 1966.
- Strigel, W.*, Planstrategen als Spitzenreiter, in: Der Volkswirt, 20. Jg., Nr. 20, 1966.
- Stützel, W.*, Kein Schema für die künftige Wachstumspolitik, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. 1. 1967.
- Syndicat Général des Fondateurs de France* (ed.), La faiblesse de la productivité française vue par les Américains, Paris 1950.
- Uebbing, H.*, Die Zwerge unter den Fabrikanten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. 1. 1966.
- U.N.I.C.E.*, Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen in den Ländern der EWG und Ausblick auf die Maßnahmen und Pläne zu ihrer Förderung, Brüssel 1961.
- Union Internationale de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises*, La formation des chefs d'entreprise et le perfectionnement en matière de conduire des entreprises, Paris o. J.
- Utz, A. F.*, Die Bedeutung des mittelständischen Unternehmens in der heutigen Wirtschaft, Stuttgart 1968.
- Watrin, Ch.*, Die Mittelstandsfrage als Anpassungsproblem, in: Wirtschaftspolitische Chronik, Institut für Wirtschaftspolitik, Köln, 2/1956.
- Wegerhoff, K.*, Die Wettbewerbsstruktur der französischen Wirtschaft, Diss. Köln 1961.
- Weizsäcker, C. Chr. von*, Zur ökonomischen Theorie des technischen Fortschritts, Göttingen 1966.
- Werner, J.*, Zum Verhältnis von Wachstumspolitik und Konjunkturpolitik, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 19 (1968), Heft 1.
- Wöhe, G.*, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin und Frankfurt 1967.
- Wunderlich, E.*, Frankreich, Stuttgart 1930.
- Zelditch, M. A.*, A Basic Course in Sociological Statistics, New York — Chicago — San Francisco — Toronto — London 1966.
- o. V., M. Debré étudie les moyens de stimuler les investissements, in: Le Monde vom 6./7. 2. 1966.
- o. V., Diversifikation, Die bunten Vögel, in: Der Spiegel, Nr. 49/1966.
- o. V., Dornröschen im Markt — Batelle-Institut kritisiert die Absatzpolitik der deutschen Unternehmen, in: Die Zeit, Nr. 45 vom 4. 11. 66, S. 45.
- o. V., Frankreich — Verbrannte Erde, in: Der Spiegel, Nr. 19/1969.

ANHANG I

Die Stichprobe der Untersuchung

1. Die untersuchten Unternehmungen

1.1 Die regionale Verteilung

Die regionale Verteilung der untersuchten Unternehmungen wurde — ebenso wie die Aufgliederung auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen — in Form von Quoten vorgegeben¹. Hierbei wurde der Anteil der Betriebe des Wirtschaftsraumes „Paris“ an der Gesamtheit der Unternehmungen in den vier untersuchten Agglomerationen von rund 85 %² auf 40 % reduziert. Entsprechend wurden die Quoten der drei übrigen Wirtschaftsräume vergrößert: Für die Agglomeration Lyon wurde ein Anteil von 30 %, für Rouen und Nantes je ein solcher von 15 % der Gesamtheit der untersuchten Unternehmungen vorgesehen. Die Tabelle 1 zeigt die tatsächliche Verteilung der untersuchten Unternehmungen auf die vier Wirtschaftsräume. Die Abweichungen zwischen den in den einzelnen Regionen durchgeführten Untersuchungen und den vorgegebenen Quoten sind gering und in erster Linie durch Abrundungsfehler bedingt.

Die durch die Quotenvorgaben bedingte Disproportionalität der Stichprobe in regionaler Hinsicht wurde bei der Auswertung durch entsprechende Gewichtungskoeffizienten beseitigt, deren Berechnung im Tabellenband zu dieser Untersuchung im Archiv der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik (Prof. Dr. G. Schmölders) e. V. ausführlich dargestellt ist³.

Tabelle 1:

Die regionale Verteilung der untersuchten Unternehmungen

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Paris	41 %	40 %	42 %	41 %	41 %	41 %
Lyon	29 %	29 %	26 %	29 %	26 %	28 %
Rouen	14 %	16 %	16 %	14 %	18 %	16 %
Nantes	16 %	15 %	16 %	16 %	15 %	15 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

¹ Vgl. S. 27.² Vgl. INSEE, Les établissements industriels et commerciaux en France 1962, a.a.O., S. 501 f.³ Vgl. auch S. 27.

1.2 Die Verteilung auf die einzelnen Wirtschaftszweige

Die untersuchten Unternehmungen wurden anhand eines detaillierten Klassifikationsschemas des Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques in eine Branchengliederung eingeordnet. Die für die Auswertung erforderliche Zusammenfassung der einzelnen Branchen in sieben Hauptwirtschaftszweige⁴ erfolgte vor allem unter dem Gesichtspunkt, Branchen, die im Produktionsverfahren, in der Art der Produkte, der Entfernung vom Endverbraucher bzw. in der Kapitalintensität annähernd vergleichbar sind, zusammenzufassen. Die Verteilung der untersuchten Unternehmungen auf diese sieben Hauptwirtschaftszweige zeigt Tabelle 2.

Tabelle 2:

Die Verteilung der Unternehmungen auf die einzelnen Wirtschaftszweige

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
I. Grundstoff-, Chemische-, Glas-, Papierindustrie etc.	27 %	20 %	33 %	—	—	17 %
II. Metallverarbeitung und allgemein mechanische Industrie	19 %	19 %	25 %	—	—	14 %
III. Konsumgüterindustrie	25 %	22 %	20 %	—	—	14 %
IV. Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	29 %	38 %	22 %	—	—	20 %
V. Lebensmittelhandel	—	—	—	30 %	16 %	8 %
VI. Warenhäuser, Textilhandel	—	—	—	20 %	34 %	9 %
VII. produktionsverbinder Handel	—	—	—	49 %	46 %	17 %
nicht klassifiziert	—	1 %	—	1 %	4 %	1 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

⁴ Vgl. S. 29.

1.3 Die Rechtsformen der untersuchten Unternehmungen

Tabelle 3 zeigt die Rechtsformen der in den einzelnen Betriebsgrößenklassen untersuchten mittelständischen Unternehmungen. Gegenüber der Grundgesamtheit, die jedoch auf der Basis der Ergebnisse des INSEE aus dem Jahre 1954 als nur sehr unvollkommen erfaßt angesehen werden muß⁵, ergibt sich eine leichte Überrepräsentierung der Kapitalgesellschaften in der Stichprobe, während die Personengesellschaften in gleichem Umfange als leicht unterrepräsentiert gelten müssen. Einzelfirmen, die in der Stichprobe auch die „Entreprises Artisanales“ umfassen, sind dagegen annähernd entsprechend ihrem Anteil an der Grundgesamtheit im Sample vertreten.

Tabelle 3:
Die Rechtsformen der untersuchten Unternehmungen

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Einzelfirma	65 %	21 %	6 %	84 %	31 %	37 %
Personengesellschaft	—	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %
GmbH	23 %	34 %	34 %	10 %	25 %	26 %
Aktiengesellschaft	10 %	41 %	58 %	5 %	40 %	34 %
Genossenschaft	2 %	2 %	1 %	—	2 %	2 %
Keine Antwort	—	—	—	—	1 %	—
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

1.4 Der familienbezogene Charakter der untersuchten Unternehmungen

Neben der Betriebsgröße — gemessen an der Zahl der Beschäftigten — gilt auch die Familienbezogenheit des Betriebes als wesentlicher Bestandteil der Definition des mittelständischen Unternehmens⁶. Tabelle 4 zeigt, daß die untersuchten Unternehmungen dieses Merkmal mittelständischer Betriebe ebenfalls weitgehend erfüllen: Bei 72 % der Unternehmungen liegen wesentliche Anteile des Unternehmenskapitals in den Händen des Leiters oder seiner Familie. In weiteren 12 % der Betriebe verfügen die Unternehmensleiter oder ihre Angehörigen wenigstens noch

⁵ Vgl. S. 49 und Tab. 32 (Anhang).

⁶ Vgl. Bericht *Woitrin-Stampa*, a.a.O., S. 4 f.

Tabelle 4:

Der familienbetriebliche Charakter der untersuchten Unternehmungen *

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Das Unternehmen ist ...						
familienbezogen **	62 %	76 %	73 %	46 %	73 %	72 %
überwiegend familienbezogen	23 %	10 %	10 %	23 %	10 %	12 %
nicht familienbezogen	8 %	3 %	5 %	23 %	2 %	5 %
Keine Antwort / weiß nicht	7 %	11 %	12 %	8 %	15 %	11 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	26	104	98	13	60	301

* Nur erhoben im Falle der Gesellschaft.

** Das Unternehmen gilt als familienbezogen, wenn die Unternehmensleiter oder ihre Familienangehörigen wesentlich am Unternehmenskapital beteiligt sind, als überwiegend familienbezogen, wenn dieser Personenkreis über kleinere Beteiligungen verfügt, und als nicht familienbezogen, wenn weder die Unternehmensleiter noch ihre Familienangehörigen an der Unternehmung beteiligt sind.

über kleinere Anteile, während bei nur 5 % der Unternehmen die Leiter als ausschließlich angestellte Unternehmer fungieren; weder sie noch ihre Angehörigen sind an dem Betrieb beteiligt. Nennenswerte Unterschiede im Umfang der Familienbezogenheit sind zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen nicht festzustellen, eine Ausnahme bilden lediglich die kleinen mittelständischen Handelsbetriebe: Hier sind erstaunlicherweise 23 % der Unternehmensleiter im Gegensatz zu 2 % bis 8 % in den übrigen Betriebsgrößenklassen nicht an den von ihnen geführten Unternehmen beteiligt.

1.5 Die Stellung des Befragten im Unternehmen

Von besonderer Bedeutung für die Qualität der Untersuchung war es, ausschließlich den Unternehmensleiter oder eine andere Person, die die Unternehmenspolitik wesentlich bestimmt, zu befragen; denn nur dieser Personenkreis kann letztlich eine derartig umfassende Auskunft über den Entwicklungsstand des Unternehmens geben, wie sie für diese Analyse des Beitrages der mittelständischen Unternehmungen zum wirtschaftlichen Wachstum erforderlich ist. Hinzu kommt, daß Fortschritt oder Rückstand des Klein- und Mittelbetriebes in der Regel allein dem Unternehmensleiter und seiner Persönlichkeit, nicht aber anderen Betriebs-

angehörigen zugeordnet werden kann⁷, da er als letzte Instanz über die Durchführung aller Maßnahmen entscheidet, die Produktivität und Expansion des Betriebes beeinflussen. Auch aus diesem Grunde war es daher erforderlich, nur solche Personen zu befragen, die die Unternehmenspolitik wesentlich bestimmen können.

Tabelle 5 zeigt die Aufgliederung der in den Unternehmungen der einzelnen Betriebsgrößenklassen Befragten nach ihrer Stellung im Betrieb. Es ist zu erkennen, daß das Ziel, ausschließlich den oben genannten Personenkreis zu befragen, in vollem Umfange erreicht werden konnte: Nur 7 % der Befragten hatten eine Stellung, die sie nicht eindeutig als Unternehmensleiter klassifiziert. Bei 76 % der untersuchten Unternehmen wurde das Gespräch mit dem Leiter des Gesamtbetriebes geführt, in den übrigen Betrieben gab der Leiter des technischen (2 %) oder kaufmännischen Sektors (9 %) bzw. der Verwaltungschef (6 %) Auskunft über den Stand und die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens.

Während in den kleineren mittelständischen Betrieben mit geringen Ausnahmen immer der Leiter des Gesamtbetriebes befragt wurde, gaben in den in der Unternehmensspitze schon stärker gegliederten größeren mittelständischen Betrieben neben dem Gesamtleiter auch oft die Leiter des technischen oder kaufmännischen Bereichs die gewünschten Auskünfte.

Tabelle 5:

Die Stellung des Befragten in den untersuchten Unternehmen

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Betriebe insgesamt
	1—10 Beschäftigten	11—50 Beschäftigten	51—200 Beschäftigten	1—5 Beschäftigten	6—200 Beschäftigten	
Befragt wurden ...						
Leiter des gesamten Unternehmens	86 %	73 %	60 %	94 %	74 %	76 %
Technische Leiter	1 %	5 %	4 %	—	—	2 %
Kaufmännische Leiter	4 %	10 %	14 %	4 %	13 %	9 %
Leiter der Verwaltung	2 %	6 %	17 %	1 %	3 %	6 %
Andere	7 %	6 %	5 %	1 %	10 %	7 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

⁷ Vgl. S. 59.

2. Die Kontrollgruppen

Um festzustellen, ob die Motive und Einstellungen der mittelständischen Unternehmer als nationaltypisch oder gruppenspezifisch angesehen werden müssen, wurden neben den Leitern der mittelständischen Unternehmen auch 98 Angehörige des nicht gewerblichen selbständigen Mittelstandes sowie 111 Angestellte und Beamte und 80 Arbeiter befragt⁸. Zur Vermeidung unkontrollierter regionaler Einflüsse auf den Vergleich mit den mittelständischen Unternehmen wurden auch für diese Kontrollgruppen die gleichen Quoten vorgegeben wie für die Verteilung der Unternehmungen auf die einzelnen Wirtschaftsräume. Tabelle 6 zeigt die endgültige regionale Verteilung dieser Kontrollgruppen.

Tabelle 6:
Die regionale Verteilung der Kontrollgruppen

	Freie Berufe	Angestellte / Beamte	Arbeiter	Insgesamt
Paris	40 %	45 %	36 %	41 %
Lyon	16 %	22 %	35 %	24 %
Rouen	17 %	18 %	13 %	16 %
Nantes	27 %	15 %	16 %	19 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	98	111	80	288

⁸ Vgl. S. 29.

ANHANG II

Das AUSPIK-Verfahren

Das AUSPIK-Verfahren¹

Bei dem zur Analyse des Datenmaterials benutzten AUSPIK-Verfahren handelt es sich um eine Methode zur Bestimmung von Einflußfaktoren, die die Variabilität einer abhängigen Variablen und deren Untergruppen optimal erklärt. Das zugrunde liegende statistische Modell lehnt sich weitgehend an einen der Aufgabenkomplexe der Varianzanalyse an², in einem System von Beziehungen zwischen einer abhängigen Variablen und einer Vielzahl von Einflußfaktoren die einzelnen Faktoren hierarchisch nach ihrem Erklärungswert für die abhängige Variable zu ordnen. Die Varianzanalyse bietet grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Lösung dieser Aufgabe: Die Ordnung der Einflußfaktoren nach der Höhe der Varianzen zwischen den Gruppen der abhängigen Variablen, die durch die Klassifikationsmerkmale des jeweiligen Einflußfaktors gebildet werden:

$$V_Z = \sum_{i=1}^2 n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2$$

$$x_1 = \left[x_{11}, x_{12} \dots x_{1 n_1} \right]$$

$$x_2 = \left[x_{21}, x_{22} \dots x_{2 n_2} \right]$$

$$x_1 + x_2 = x$$

$$V_Z = \text{Zwischengruppenvarianz}$$

oder den entsprechenden Q-Werten, i.e. die Relation zwischen den Varianzen zwischen den Gruppen und den Variationen innerhalb der Gruppen:

$$Q = \frac{\sum_{i=1}^2 n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2}{\frac{1}{n-2} \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}$$

Das AUSPIK-Verfahren läßt beide Wege offen; in der Regel erscheinen die Q-Werte jedoch als geeigneter, da sie als relatives Maß die Homogenität der

¹ Vgl. Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik und Rechenzentrum der Universität zu Köln, B. Biervert, M. Dierkes, A. Walzel, *Automatischer Split...*, a.a.O.

² Vgl. J. Pflanzagl, *Allgemeine Methodenlehre der Statistik*, Bd. 2, Berlin 1966, S. 248; A. Linder, *Statistische Methoden*, Stuttgart 1960, S. 100, 138.

Gruppen berücksichtigen und darüber hinaus auch nicht — wie die Zwischengruppenvarianzen — gleiche Besetzungszahlen für den Vergleich aller Einflußfaktoren voraussetzen.

Die AUSPIK-Analyse bedient sich somit zwar des Modells der einfachen Varianzanalyse, ihre Zielsetzung erschöpft sich jedoch nicht in einer schlichten hierarchischen Ordnung der Erklärungsfaktoren (x_i) für die Variabilität einer abhängigen Variablen (y), sie geht vielmehr darüber hinaus und will bei einer großen Anzahl von x_i sukzessiv nach den einzelnen x_i gruppieren, hierbei eine Maximierung der Varianz zwischen den Gruppen oder des Q-Wertes anstreben und durch den Vergleich der Zwischengruppenvarianzen oder der Q-Werte die Bedeutung einer jeden erklärenden Variablen x_{ij} für y auch in den sich ergebenden Untergruppen bestimmen.

Zu diesem Zweck wird zunächst eine Dichotomisierung der Klassifikationsmerkmale aller Einflußfaktoren x_i vorgenommen. Diese Dichotomisierung ist aus zwei Gründen erforderlich: zum ersten, um denjenigen Variablen x_i die eine Vielzahl von Klassifikationen aufweisen, nicht einen vom Ziel der Analyse gesehenen ungerechtfertigten Vorteil gegenüber solchen Variablen zu verschaffen, die von ihrer Natur her nur eine dichotome Aufteilung vorweisen können (dummy variables)³. Zum zweiten kommt hinzu, daß die geometrisch mit der Zahl der zugelassenen Klassifikationen steigende Rechenzeit eine solche Beschränkung erforderlich macht. Jede der möglichen Dichotomisierungen der Klassifikationsmerkmale einer jeden Variablen x_{ij} wird dann auf die Höhe ihres Erklärungswertes für die abhängige Variable y überprüft, es wird also der jeweilige Q-Wert bzw. die Varianz zwischen den dichotomen Gruppen bestimmt. In die weitere Analyse wird dann diejenige Dichotomie der Klassifikationen eines jeden Einflußfaktors aufgenommen, die den optimal möglichen Erklärungswert erreicht, die also den höchsten Q-Wert oder die größte Zwischengruppenvarianz aufweist.

Im weiteren Schritt der Analyse werden die Q-Werte bzw. Zwischengruppenvarianzen der einzelnen Variablen x_{ij} gegenübergestellt und hierarchisch geordnet. Bei der in dieser Hierarchie als erste erscheinenden Variablen handelt es sich dann um den Einflußfaktor, dem bei Dichotomisierung seiner Klassifikationen der höchste Erklärungswert für die Variation von y zukommt.

Dieser so beschriebene Vorgang wird anschließend in den beiden Untergruppen der optimal erklärenden Variablen wiederholt. Als Ergebnis erhält man eine Dichotomie derjenigen Variablen, die die Variation von y in den jeweiligen Untergruppen optimal erklärt, die also bezogen auf y den höchsten Q-Wert oder die größte Zwischengruppenvarianz in dieser Untergruppe aufweist. Hierbei muß hervorgehoben werden, daß auch die Variable, die als höchsterklärende die Unter-

³ Vgl. J. A. Sonquist, J. N. Morgan, The Detection of Interaction Effects, Ann Arbor/Mich. 1964.

gruppen determiniert, mit in die weitere Analyse aufgenommen wird. Voraussetzung ist jedoch, daß die jeweiligen Untergruppen noch mindestens zwei Klassifikationen der ursprünglichen Einteilung enthalten. Der Informationsverlust durch die Dichotomisierung wird also weitgehend durch die Chance der Variablen, in späteren Ebenen der Analyse noch mit weiteren Klassifikationen zu erscheinen, aufgehoben.

Dieses Verfahren wird nun weiter fortgesetzt, bis eine vom Forscher festgelegte Endbesetzungszahl in den Untergruppen erreicht wird bzw. bis eine Dichotomisierung der verbleibenden Variablen keinen von 1 wesentlich verschiedenen Q-Wert oder keine bedeutende Zwischengruppenvarianz ergibt⁴ oder bis in einzelnen Untergruppen keine Varianz von y mehr vorhanden ist, also alle Werte in der Gruppe mit \bar{y} identische sind.

Als Ergebnis der so beschriebenen automatisch von der Datenverarbeitungsanlage durchgeführten Analyse erhält man demnach dichotome Gruppen und Untergruppen, die einen maximalen Erklärungswert für die abhängige Variable haben. In der graphischen Darstellung ergibt sich eine verzweigte Aufteilung von y , aus der sich die englische Bezeichnung dieses Verfahrens „tree-analysis“ ableitet.

⁴ Vgl. zu diesen Grenzen *J. A. Sonquist, J. N. Morgan, The Detection of Interaction Effects*, a.a.O., S. 114 bis 121.

ANHANG III

Tabellenteil

Tabelle 3:

Entwicklung der Zahl der Betriebe in den einzelnen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen und großbetrieblichen Bereichs in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1961

	Zahl der Betriebe			
	1950	1961	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Mittelständischer Bereich				
Betriebe mit:				
1— 9 Beschäftigten	1 415 919	1 259 667	— 156 252	— 11,04 %
10— 49 Beschäftigten	111 275	146 892	+ 35 617	+ 32,00 %
50—199 Beschäftigten	20 506	32 026	+ 11 520	+ 56,18 %
Großbetrieblicher Bereich				
Betriebe mit:				
200—999 Beschäftigten	4 638	8 057	+ 3 419	+ 73,72 %
1000 u. mehr Beschäftigten	667	1 267	+ 600	+ 89,96 %
Insgesamt	1 553 005	1 447 909	— 105 096	— 6,77 %

Quelle: vgl. Tabelle 2

Anmerkung: Die Abweichungen in den Grenzen der Betriebsgrößenklassen gegenüber den französischen Betrieben erklären sich aus den unterschiedlichen Gliederungen in der französischen und deutschen Statistik.

Tabelle 4:

Entwicklung der Zahl der Betriebe in den einzelnen Betriebsgrößenklassen des mittelständischen und großbetrieblichen Bereichs in Frankreich von 1954 bis 1962

	Zahl der Betriebe			
	1954	1962	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Mittelständischer Bereich				
Betriebe mit:				
1— 10 Beschäftigten	1 647 244	1 575 371	— 71 873	— 4,36 %
11— 50 Beschäftigten	66 637	74 795	+ 8 158	+ 12,24 %
51—200 Beschäftigten	14 699	17 776	+ 3 077	+ 20,93 %
Großbetrieblicher Bereich				
Betriebe mit:				
201—1000 Beschäftigten	3 917	4 514	+ 597	+ 15,24 %
1001 u. mehr Beschäftigten	487	538	+ 51	+ 10,47 %
(Nicht klassifiziert)	(48 045)	(3 486)	(— 44 559)	(— 92,74 %)
Insgesamt	1 781 029	1 676 480	— 104 549	— 5,87 %

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 6:

Entwicklung der Gesamtbeschäftigtenzahl in Handel und Industrie
in Frankreich von 1954 bis 1962

	Beschäftigte absolut	Zuwachs in %
1954	7 909 876	—
1962	8 768 393	+ 10,85 %

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 7:

Entwicklung der Gesamtbeschäftigtenzahl in Handel und Industrie
in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1961

	Beschäftigte absolut	Zuwachs in %
1950	10 930 675	—
1961	15 608 516	+ 42,8 %

Quelle: vgl. Tabelle 2

Tabelle 9:

Entwicklung und Anteil der mittelständischen Betriebe an der Gesamtzahl der Industriebetriebe Frankreichs von 1954 bis 1962

	Zahl der Betriebe				
	1954	1958	1962	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Industriebetriebe insgesamt:	874 912	837 061	771 341	— 103 571	— 11,84 %
davon mittelständische Betriebe:					
absolut	870 673	832 500	766 555	— 104 118	— 11,69 %
in %	99,52 %	99,46 %	99,38 %		

Quelle und Anmerkung vgl. Tabelle 1

Tabelle 10:

Entwicklung und Anteil der mittelständischen Betriebe an der Gesamtzahl der Industriebetriebe in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1961

	Zahl der Betriebe			
	1950	1961	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Industriebetriebe insgesamt:	950 242	732 004	— 218 238	— 22,97 %
davon mittelständische Betriebe:				
absolut	945 126	723 326	— 221 800	— 23,47 %
in %	99,46 %	98,81 %		

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 13:

Zahlenmäßige Entwicklung der mittelständischen Industriebetriebe
in der Bundesrepublik Deutschland nach Betriebsgrößenklassen von 1950 bis 1961

Industriebetriebe	Zahl der Betriebe			
	1950	1961	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Betriebe mit:				
1— 9 Beschäftigten	841 562	594 203	— 247 359	— 29,39 %
10— 49 Beschäftigten	84 970	102 181	+ 17 211	+ 20,26 %
50—199 Beschäftigten	18 594	26 942	+ 8 348	+ 44,9 %

Quelle: vgl. Tabelle 2

Tabelle 14:

Zahlenmäßige Entwicklung der mittelständischen Industriebetriebe
Frankreichs nach Betriebsgrößenklassen von 1954 bis 1962

Industriebetriebe	Zahl der Betriebe				
	1954	1958	1962	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Betriebe mit:					
1— 10 Beschäftigten	786 501	755 122	694 258	— 92 243	— 11,73 %
11— 50 Beschäftigten	53 922	55 713	55 342	+ 1 420	+ 2,63 %
51—200 Beschäftigten	13 465	14 712	15 650	+ 2 185	+ 16,23 %

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 15:

Entwicklung und Anteil der mittelständischen Betriebe an der Gesamtzahl der Handelsbetriebe in Frankreich von 1954 bis 1962

	Zahl der Betriebe				
	1954	1958	1962	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Gesamtzahl der Handelsbetriebe	906 117	887 368	905 139	— 978	— 0,11 %
davon mittelständische Betriebe:					
absolut	905 952	887 167	904 873	— 1 079	— 0,12 %
in %	99,98 %	99,98 %	99,97 %		

Quelle und Anmerkung: vgl. Tabelle 1

Tabelle 16:

Entwicklung und Anteil der mittelständischen Betriebe an der Gesamtzahl der Handelsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1961

	Zahl der Betriebe			
	1950	1961	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Gesamtzahl der Handelsbetriebe	602 763	715 905	+ 113 142	+ 18,77 %
davon mittelständische Betriebe:				
absolut	602 574	715 259	+ 112 685	+ 18,70 %
in %	99,97 %	99,91 %		

Quelle: vgl. Tabelle 2

Tabelle 17:

Entwicklung der Zahl der Handelsbetriebe nach einzelnen Betriebsgrößenklassen in Frankreich von 1954 bis 1962

	Zahl der Betriebe			
	1954	1958	1962	Entwicklung in %
Mittelständische Handelsbetriebe				
Betriebe mit:				
1— 5 Beschäftigten	842 442	837 097	854 182	+ 1,39 %
6—200 Beschäftigten	32 250	37 459	48 510	+ 50,42 %
Großbetriebe des Handels				
Betriebe mit:				
201—1000 Beschäftigten	157	193	258	+ 64,33 %
1001 u. mehr Beschäftigten	8	8	8	—
(Nicht klassifiziert)	(31 260)	(12 611)	(2 181)	(— 93,02 %)
Insgesamt	906 117	887 368	905 139	— 1,08 %

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 18:

Entwicklung der Zahl der Handelsbetriebe nach einzelnen Betriebsgrößenklassen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1961

	Zahl der Betriebe		
	1950	1961	Entwicklung in %
Mittelständische Handelsbetriebe			
Betriebe mit:			
1— 4 Beschäftigten	512 298	579 154	+ 13,05 %
5—199 Beschäftigten	90 276	136 105	+ 50,77 %
Großbetriebe des Handels			
Betriebe mit:			
200—999 Beschäftigten	185	607	+ 228,00 %
1000 u. mehr Beschäftigten	4	39	+ 875,00 %
Insgesamt	692 763	715 905	+ 18,77 %

Quelle: vgl. Tabelle 2

Tabelle 21:

Entwicklung der mittelständischen Handelsbetriebe Frankreichs
nach Betriebsgrößenklassen von 1954 bis 1962

Handelsbetriebe	Zahl der Betriebe				
	1954	1958	1962	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Betriebe mit:					
1— 5 Beschäftigten	842 442	837 097	854 182	+ 11 740	+ 1,39 %
6—200 Beschäftigten	32 250	37 459	48 510	+ 16 260	+ 50,42 %

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 22:

Entwicklung der mittelständischen Handelsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland
nach Betriebsgrößenklassen von 1950 bis 1961

Handelsbetriebe	Zahl der Betriebe			
	1950	1961	Entwicklung absolut	Entwicklung in %
Betriebe mit:				
1— 4 Beschäftigten	512 298	579 154	+ 66 856	+ 13,05 %
5—199 Beschäftigten	90 276	136 105	+ 45 829	+ 50,77 %

Quelle: vgl. Tabelle 2

Tabelle 23:
Verteilung der Betriebe nach Betriebsgrößenklassen in ausgewählten Wirtschaftszweigen
in Frankreich 1962

	Zahl der Betriebe							
	1—10		11—50		51—200		Großbetriebe mit: 200 und mehr Beschäftigten abs.	
	Beschäftigten abs.	%	Beschäftigten abs.	%	Beschäftigten abs.	%		
I. Grundstoff-, Chemi- sche-, Glas-, Papier- industrie	77 325	4,91	11 009	14,72	3 134	17,63	1 320	26,13
II. Metallverarbeitung und mechanisches Gewerbe	136 815	8,68	11 984	16,02	3 692	20,77	1 573	31,14
III. Konsumgüter- industrie	212 886	13,51	13 287	17,76	4 438	24,97	1 243	24,60
IV. Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	267 232	16,96	19 062	25,49	4 386	24,67	650	12,87
V. Lebensmittelhandel	469 047	29,77	4 878	6,52	473	2,66	94	1,86
VI. Warenhäuser, Textilhandel	183 668	11,66	3 091	4,13	481	2,71	75	1,48
VII. produktions- verbindender Handel	228 398	14,50	11 484	15,35	1 172	6,59	97	1,92
Insgesamt	1 575 371	99,99*	74 795	99,99*	17 776	100,00	5 052	100,00

* Die Abweichung von 100 % ergibt sich durch Abrundung.
Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 24:
Verteilung der Betriebe nach Betriebsgrößenklassen in ausgewählten Wirtschaftszweigen
in der Bundesrepublik Deutschland 1961

	Zahl der Betriebe							
	1—9		Mittelständische Betriebe mit: 10—49		50—199		Großbetriebe mit: 200 und mehr	
	Beschäftigten abs.	%	Beschäftigten abs.	%	Beschäftigten abs.	%	Beschäftigten abs.	%
I. Grundstoff-, Chemische-, Glas-, Papierindustrie	96 055	7,63	21 115	14,37	5 689	17,76	2 265	24,29
II. Metallverarbeitung und mechanisches Gewerbe	93 910	7,46	21 629	14,72	7 362	22,99	3 389	36,35
III. Konsumgüterindustrie	269 410	21,39	21 366	14,55	5 996	18,72	1 833	19,66
IV. Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	134 828	10,70	38 071	25,92	7 895	24,65	1 191	12,77
V. Lebensmittelhandel	350 184	27,80	11 067	7,53	778	2,43	92	0,99
VI. Warenhäuser, Textilhandel	91 010	7,22	8 317	5,66	1 367	4,27	342	3,67
VII. produktionsverbinder Handel	224 270	17,80	25 327	17,24	2 939	9,18	212	2,27
Insgesamt	1 259 667	100,00	146 892	99,99	32 026	100,00	9 324	100,00

* Die Abweichung von 100 % ergibt sich durch Abrundung.
Quelle: vgl. Tabelle 2

Tabelle 27:
Anteil der einzelnen Betriebsgrößklassen an der Gesamtbeschäftigtenzahl
in ausgewählten Wirtschaftszweigen Frankreichs 1962

		Beschäftigtenzahl						
		I. Grundstoff-, Chemische, Glas- und Papierindustrie	II. Metall- verarbeitung u. mechanische Industrie	III. Konsum- güter- industrie	IV. Bau- u. sonstiges verarbeiten- des Gewerbe	V. Lebens- mittel- handel	VI. Waren- häuser, Textil- handel	VII. produk- tionsverbin- dender Handel
Betriebe mit:								
1— 10 Beschäftigten	169 497 = 10,07 %	234 397 = 11,89 %	353 395 = 21,90 %	483 823 = 31,26 %	611 053 = 77,76 %	249 605 = 63,08 %	404 707 = 52,53 %	
11— 50 Beschäftigten	257 389 = 15,29 %	286 047 = 14,51 %	314 834 = 19,51 %	424 429 = 27,42 %	95 359 = 12,13 %	63 305 = 16,00 %	235 369 = 30,55 %	
51—200 Beschäftigten	306 929 = 18,23 %	358 910 = 18,21 %	427 794 = 26,51 %	396 307 = 25,61 %	40 941 = 5,21 %	43 830 = 11,08 %	96 940 = 12,58 %	
über 200 Beschäftigten	950 104 = 56,42 %	1 091 859 = 55,39 %	517 625 = 32,08 %	243 075 = 15,71 %	38 478 = 4,09 %	38 968 = 9,85 %	33 424 = 4,34 %	
Insgesamt	1 683 919 = 100 %	1 971 213 = 100 %	1 613 648 = 100 %	1 547 634 = 100 %	785 831 = 100 %	395 708 = 100 %	770 440 = 100 %	

Quelle: vgl. Tabelle 1

Tabelle 28:

Anteil der einzelnen Betriebsgrößeklassen an der Gesamtbeschäftigtenzahl in ausgewählten Wirtschaftszweigen der Bundesrepublik Deutschland 1961

		Beschäftigtenzahl						
		I. Grundstoff-, Chemische, Glas- und Papierindustrie	II. Metall- verarbeitung u. mechanische Industrie	III. Konsum- güter- industrie	IV. Bau- u. sonstiges verarbeiten- des Gewerbe	V. Lebens- mittel- handel	VI. Waren- häuser, Textil- handel	VII. produk- tionsverbün- dender Handel
Betriebe mit:								
1— 9 Beschäftigten	283 603 = 8,51 %	269 833 = 6,54 %	690 726 = 27,20 %	475 894 = 19,97 %	791 959 = 73,93 %	231 057 = 34,61 %	635 901 = 45 19 %	
10— 49 Beschäftigten	443 840 = 13,31 %	459 861 = 11,14 %	433 617 = 17,08 %	761 683 = 31,96 %	191 277 = 17,85 %	158 423 = 23,73 %	471 311 = 33,49 %	
50—199 Beschäftigten	532 556 = 15,97 %	714 376 = 17,31 %	566 687 = 22,32 %	706 591 = 29,65 %	64 907 = 6,06 %	123 656 = 18,52 %	245 641 = 17,46 %	
200 u. mehr Besch.	2 074 205 = 62,21 %	2 683 278 = 65,01 %	848 140 = 33,40 %	493 304 = 18,43 %	23 147 = 2,16 %	154 478 = 23,14 %	54 418 = 3,87 %	
Insgesamt	3 334 204 = 100 %	4 127 348 = 100 %	2 539 170 = 100 %	2 383 472 = 100 %	1 071 290 = 100 %	667 614 = 100 %	1 407 271 = 100 %	

Quelle: vgl. Tabelle 2

Anmerkung: Die Abweichungen in der Gesamtzahl der Beschäftigten sind darauf zurückzuführen, daß aus Gründen der Geheimhaltung in einzelnen Untergruppen der offiziellen Statistik keine Angaben über die Beschäftigtenzahl erfolgten.

Table 32:
Unternehmen in Frankreich im Jahre 1954, geordnet nach Rechtsformen und Größenklassen

	Entreprise indi- viduelle	Entreprise artisanale	Société de personnes ou par intérêt	Société anonyme ou en comman- dite	Société coopérative	Andere	Insgesamt
Mittelständische Betriebe							
Betriebe mit:							
1— 10 Beschäftigten	1 159 469 = 71,03 %	274 569 = 16,82 %	140 995 = 8,64 %	38 880 = 2,38 %	11 097 = 0,68 %	7 410 = 0,45 %	1 632 420 = 100 %
11— 50 Beschäftigten	19 762 = 29,95 %	42 = 0,06 %	34 152 = 51,76 %	9 906 = 15,01 %	866 = 1,31 %	1 249 = 1,91 %	65 977 = 100 %
51—200 Beschäftigten	1 398 = 9,41 %	—	7 267 = 48,90 %	5 225 = 35,16 %	173 = 1,17 %	797 = 5,36 %	14 860 = 100 %
Großbetriebe							
Betriebe mit:							
200 u. mehr Besch.	55 = 1,24 %	—	1 213 = 27,35 %	2 551 = 57,52 %	41 = 0,92 %	575 = 12,97 %	4 435 = 100 %

Tabelle 36:
Altersstruktur der mittelständischen Unternehmerschaft

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Be- triebe ins- gesamt
	1—10 Besch.	11—50 Besch.	51—200 Besch.	1—5 Besch.	6—200 Besch.	
unter 25 Jahren	—	—	—	1 %	1 %	—
25—29 Jahre	7 %	5 %	—	6 %	4 %	4 %
30—34 Jahre	2 %	3 %	8 %	13 %	9 %	7 %
35—39 Jahre	13 %	17 %	16 %	9 %	17 %	14 %
40—44 Jahre	6 %	16 %	23 %	23 %	13 %	17 %
45—49 Jahre	26 %	20 %	12 %	20 %	14 %	18 %
50—54 Jahre	12 %	13 %	14 %	17 %	16 %	14 %
55—59 Jahre	12 %	10 %	12 %	6 %	12 %	11 %
60 Jahre und älter	22 %	16 %	15 %	5 %	14 %	15 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

Tabelle 40:
Schulbildung der mittelständischen Unternehmer Frankreichs

	Industriebetriebe mit ...			Handelsbetriebe mit ...		Be- triebe ins- gesamt
	1—10 Besch.	11—50 Besch.	51—200 Besch.	1—5 Besch.	6—200 Besch.	
Ohne Schulbildung	—	1 %	—	1 %	1 %	1 %
Grundschule ohne Abschluß	2 %	3 %	1 %	7 %	6 %	3 %
Grundschule mit Abschluß	32 %	11 %	3 %	35 %	9 %	18 %
Mittlere Reife	35 %	24 %	10 %	36 %	43 %	28 %
Kleines Abitur	15 %	16 %	11 %	8 %	20 %	14 %
Großes Abitur	10 %	13 %	16 %	7 %	7 %	11 %
Hochschule ohne Abschluß	2 %	11 %	15 %	3 %	10 %	8 %
Hochschule mit Abschluß	3 %	20 %	40 %	2 %	3 %	16 %
Keine Antwort	1 %	1 %	4 %	1 %	1 %	1 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	82	91	491

Tabelle 54:

Gründe für das Festhalten an der Selbständigkeit *

	Freiheit, Unabhängigkeit	Schwierigkeit der Unterordnung	Schwierigkeit des Berufswechsels	Möglichkeit des Mehrverdienstes durch Ausweitung des Unternehmens	Familientradition	Zu alt für einen Wechsel	Andere Antworten	weiß nicht	keine Antwort	Summe	Basis
a) Industriebetriebe mit											
1— 10 Beschäftigten	71 %	5 %	1 %	7 %	1 %	6 %	2 %	5 %	2 %	100 %	63
11— 50 Beschäftigten	55 %	9 %	2 %	10 %	5 %	6 %	3 %	9 %	1 %	100 %	97
51—200 Beschäftigten	57 %	18 %	4 %	5 %	9 %	3 %	—	2 %	2 %	100 %	68
b) Handelsbetriebe mit											
1— 5 Beschäftigten	71 %	5 %	—	9 %	3 %	7 %	—	—	5 %	100 %	52
6—200 Beschäftigten	61 %	11 %	7 %	5 %	—	2 %	8 %	4 %	2 %	100 %	63
Betriebe insgesamt	63 %	10 %	3 %	7 %	4 %	5 %	2 %	4 %	2 %	100 %	343

* Diese Frage wurde nur an Unternehmer gestellt, die nicht zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit waren.

Tabelle 55:
Gründe für die Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit*

	Weniger Risiken	Weniger Sorgen	gesichertes festes Einkommen	festgelegte Freizeit u. Ferien	gesicherte Altersversorgung	Schwierigkeiten in der Branche	geringere Steuern	andere Antworten	weiß nicht	keine Antwort	Summe	Basis
a) Industriebetriebe mit												
1— 10 Beschäftigten	—	67 %	2 %	7 %	—	7 %	9 %	—	8 %	—	100 %	18
11— 50 Beschäftigten	—	73 %	11 %	—	—	—	—	16 %	—	—	100 %	12
51—200 Beschäftigten	18 %	19 %	—	21 %	—	42 %	—	—	—	—	100 %	7
b) Handelsbetriebe mit												
1— 5 Beschäftigten	23 %	55 %	4 %	—	—	2 %	7 %	—	7 %	2 %	100 %	20
6—200 Beschäftigten	13 %	34 %	11 %	12 %	—	12 %	—	—	11 %	7 %	100 %	10
Betriebe insgesamt	11 %	55 %	4 %	6 %	—	9 %	5 %	2 %	6 %	2 %	100 %	67

* Diese Frage wurde nur an Unternehmer gestellt, die nicht zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit bereit waren.

Tabelle 60:
Berufsmotivation der Nicht-Unternehmer

Das Wichtigste ist eine Arbeit . . .	Arbeiter	Freie Berufe	Angestellte/ Beamte
bei der man viel verdient	23 0/0	13 0/0	14 0/0
die interessant ist	34 0/0	54 0/0	53 0/0
bei der man anderen helfen kann	4 0/0	4 0/0	7 0/0
die wirtschaftliche Sicherheit bietet	22 0/0	3 0/0	16 0/0
bei der andere nach meinen Anweisungen arbeiten	1 0/0	1 0/0	—
die Ansehen verschafft	—	1 0/0	1 0/0
bei der man von niemanden abhängig ist	7 0/0	23 0/0	6 0/0
die genügend Freizeit läßt	4 0/0	—	3 0/0
weiß nicht / keine Antwort	2 0/0	1 0/0	—
Summe	97 0/0 *	100 0/0	100 0/0
Basis	80	97	111

* Die Abweichung von 100 0/0 ergibt sich durch Abrundung.

Tabelle 66:
Bedeutung der Unternehmerfunktion

	Industriebetriebe mit . . .			Handelsbetriebe mit . . .		Betriebe insgesamt
	1—10 Besch.	11—50 Besch.	51—200 Besch.	1—5 Besch.	6—200 Besch.	
Last	25 0/0	35 0/0	38 0/0	33 0/0	32 0/0	33 0/0
Soziale Aufgabe	7 0/0	15 0/0	14 0/0	3 0/0	6 0/0	10 0/0
Befriedigung	36 0/0	24 0/0	20 0/0	35 0/0	32 0/0	28 0/0
Stolz	6 0/0	2 0/0	5 0/0	4 0/0	5 0/0	4 0/0
Chance	15 0/0	13 0/0	7 0/0	8 0/0	10 0/0	11 0/0
weiß nicht / keine Antwort	11 0/0	11 0/0	16 0/0	17 0/0	15 0/0	14 0/0
Summe	100 0/0	100 0/0	100 0/0	100 0/0	100 0/0	100 0/0
Basis	83	131	104	82	91	491

Tabelle 67:
Berufszufriedenheit

	Unternehmer ist mit seinem Beruf . . .		keine Antwort weiß nicht	Summe	Basis
	zufrieden	nicht zufrieden			
Industriebetriebe mit					
1— 10 Beschäftigten	41 %	19 %	40 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	49 %	15 %	36 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	48 %	7 %	45 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit					
1— 5 Beschäftigten	25 %	21 %	54 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	36 %	13 %	51 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	41 %	15 %	44 %	100 %	491

Tabelle 68:
Ausbildungszufriedenheit

	Unternehmer . . .			Summe	Basis
	ist mit seiner Ausbildung mehr oder weniger zufrieden	würde anderen Beruf wählen	keine Antwort		
Industriebetriebe mit					
1— 10 Beschäftigten	87 %	8 %	5 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	89 %	8 %	3 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	84 %	9 %	7 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit					
1— 5 Beschäftigten	67 %	31 %	2 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	81 %	17 %	2 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	82 %	13 %	5 %	100 %	491

Tabelle 69:

Vorstellungen der Unternehmer über die Berufswahl ihrer Kinder

	Unternehmer würde es ...			Summe	Basis
	... gern sehen ... wenn seine Kinder den gleichen Beruf wählen	... nicht gern sehen ...	keine Antwort/ weiß nicht		
Industriebetriebe mit					
1— 10 Beschäftigten	54 %	30 %	16 %	100 %	83
11— 50 Beschäftigten	51 %	25 %	24 %	100 %	131
51—200 Beschäftigten	52 %	29 %	19 %	100 %	104
Handelsbetriebe mit					
1— 5 Beschäftigten	29 %	57 %	14 %	100 %	82
6—200 Beschäftigten	45 %	35 %	20 %	100 %	91
Betriebe insgesamt	47 %	34 %	19 %	100 %	491

Tabelle 80:

Alter der Unternehmer und Bereitschaft zur Übernahme neuer Verfahren

	Unternehmer ...			Summe	Basis
	probiert neue Verfahren	bevorzugt die bewährten Methoden	verhält sich mal so, mal so		
Untere Altersklasse *	63 %	20 %	17 %	100 %	128
Mittlere Altersklasse	53 %	24 %	23 %	100 %	233
Obere Altersklasse	56 %	30 %	14 %	100 %	126

* Untere Altersklasse = bis 39 Jahre
 Mittlere Altersklasse = 40 bis 54 Jahre
 Obere Altersklasse = 55 Jahre und älter

Tabelle 110:
Nachfolge und Gewinnentwicklung

	Der Betrieb wird ...		Summe	Basis
	von Kinder oder anderen Verwand- ten übernommen	von Fremden übernommen oder liquidiert		
Der Gewinn ist ...				
gestiegen	47 %	53 %	100 %	144
gleichgeblieben	43 %	57 %	100 %	96
gesunken	31 %	69 %	100 %	105

Tabelle 111:
Nachfolgefrage und Umsatzentwicklung

	Der Betrieb wird ...		Summe	Basis
	von Kindern oder Verwandten übernommen	von Fremden übernommen oder liquidiert		
geringe Umsatzsteigerung	39 %	61 %	100 %	34
mittlere Umsatzsteigerung	41 %	59 %	100 %	91
hohe Umsatzsteigerung	71 %	29 %	100 %	36

Tabelle 116:

Kontrolle des Beschaffungswesens in preislicher und fertigungstechnischer Hinsicht und Produktivität 1965 *

	Das Beschaffungswesen wird . . .		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
niedrige Produktivität	22 %	78 %	100 %	42
mittlere Produktivität	33 %	67 %	100 %	125
hohe Produktivität	44 %	56 %	100 %	54

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Die Produktivitätsklassen wurden unter Berücksichtigung der Wirtschaftszweige wie folgt gebildet:

	Umsatz pro Kopf der Beschäftigten in NF		
	niedrige Produktivität	mittlere Produktivität	hohe Produktivität
I. Grundstoff-, Chemische-, Glas-, Papierindustrie	15 000—36 700	40 000—100 000	136 400— 839 000
II. Metallverarbeitung und mechanisches Gewerbe	7 000—19 000	24 300— 66 200	83 400— 270 000
III. Konsumgüterindustrie	8 000—27 700	31 100—120 000	130 000—1 200 000
IV. Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	5 700—27 500	31 600—100 000	114 000— 500 000
V. Lebensmittelhandel	4 000—36 700	40 000—104 000	126 700— 500 000
VI. Warenhäuser, Textilhandel	12 000—26 300	50 000—118 000	150 000—1 615 000
VII. produktionsverbindender Handel	7 500—41 700	48 000—150 000	165 000— 773 000

Tabelle 121:

Kontrolle des durchschnittlichen Lagerbestandes und Produktivität 1965 *

	Der durchschnittliche Lagerbestand wird ...			Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert			
niedrige Produktivität	49 %	51 %	100 %	42	
mittlere Produktivität	64 %	36 %	100 %	125	
hohe Produktivität	67 %	33 %	100 %	54	

Tabelle 122:

Kontrolle der Sortenzahl im Materiallager und Produktivität 1965 *

	Die Sortenzahl wird ...			Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert			
niedrige Produktivität	20 %	80 %	100 %	42	
mittlere Produktivität	24 %	76 %	100 %	125	
hohe Produktivität	42 %	58 %	100 %	54	

Tabelle 130:

Kontrolle des Materialeinsatzes mittels Kennzahlen und Produktivität 1965 *

	Der Materialeinsatz wird ...			Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert			
niedrige Produktivität	14 %	86 %	100 %	42	
mittlere Produktivität	27 %	73 %	100 %	125	
hohe Produktivität	32 %	68 %	100 %	54	

Tabelle 131:

Anwendung von Normen und Produktivität 1965 *

	Normen werden ...			Summe	Basis
	beachtet	nicht beachtet			
niedrige Produktivität	13 %	87 %	100 %	42	
mittlere Produktivität	18 %	82 %	100 %	125	
hohe Produktivität	30 %	70 %	100 %	54	

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 132:

Kontrolle des Verbrauchs an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Produktivität 1965 *

	Ein Verbrauchskontrolle wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	12 %	88 %	100 %	42
mittlere Produktivität	15 %	85 %	100 %	125
hohe Produktivität	23 %	77 %	100 %	54

Tabelle 133:

Kontrolle des Ausschusses in verschiedenen Produktionsstufen und Produktivität 1965 *

	Der Ausschuß wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
niedrige Produktivität	10 %	90 %	100 %	42
mittlere Produktivität	18 %	82 %	100 %	125
hohe Produktivität	27 %	73 %	100 %	54

Tabelle 138:

Alter des Maschinenparks der Industriebetriebe

	Industriebetriebe mit ...			Betriebe insgesamt
	1—10 Besch.	11—50 Besch.	51—200 Besch.	
Alter des Maschinenparks:				
unter 2 Jahren	10 %	10 %	5 %	8 %
von 2 bis unter 3 Jahren	9 %	18 %	14 %	14 %
von 3 bis unter 5 Jahren	29 %	22 %	20 %	24 %
von 5 bis unter 7 Jahren	11 %	9 %	19 %	14 %
von 7 bis unter 10 Jahren	6 %	14 %	18 %	13 %
von 10 bis unter 15 Jahren	6 %	13 %	9 %	9 %
von 15 bis unter 20 Jahren	1 %	7 %	3 %	3 %
über 20 Jahre	15 %	4 %	4 %	7 %
Keine Antwort / weiß nicht	13 %	3 %	8 %	8 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	83	131	104	318

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 146:

Kontrolle der Nutzungszeit der Maschinen und Produktivität 1965 *

	Die Nutzungszeit wird ...		Summe	Basis
	kontrolliert	nicht kontrolliert		
niedrige Produktivität	19 %	81 %	100 %	42
mittlere Produktivität	34 %	66 %	100 %	125
hohe Produktivität	37 %	63 %	100 %	54

Tabelle 147:

Vergleich von tatsächlicher und potentieller Maschinenleistung und Produktivität 1965 *

	Ein Vergleich wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	24 %	76 %	100 %	42
mittlere Produktivität	30 %	70 %	100 %	125
hohe Produktivität	39 %	61 %	100 %	54

Tabelle 148:

Regelmäßige Inspektion des Maschinenparks und Produktivität 1965 *

	Eine regelmäßige Inspektion wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	39 %	61 %	100 %	42
mittlere Produktivität	41 %	59 %	100 %	125
hohe Produktivität	52 %	48 %	100 %	54

Tabelle 149:

Verwendung von Maschinenkarten und Produktivität 1965 *

	Maschinenkarten werden ...		Summe	Basis
	verwendet	nicht verwendet		
niedrige Produktivität	20 %	80 %	100 %	42
mittlere Produktivität	25 %	75 %	100 %	125
hohe Produktivität	33 %	67 %	100 %	54

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 150:

Alter des Maschinenparks und Produktivität 1965 der mittelständischen Industriebetriebe

		niedrige Produktivität	mittlere Produktivität	hohe Produktivität
Moderner	Maschinenpark ¹	35 %/o	49 %/o	46 %/o
Älterer	Maschinenpark ²	40 %/o	43 %/o	48 %/o
Überalterter	Maschinenpark ³	25 %/o	8 %/o	6 %/o
Summe		100 %/o	100 %/o	100 %/o
Basis		42	125	54

siehe Fußnote Tabelle 151

Tabelle 151:

Alter des Maschinenparks und Gewinnentwicklung seit 1960
in mittelständischen Industriebetrieben

		Der Gewinn ist ...		
		gestiegen	gleichgeblieben	gesunken
Moderner	Maschinenpark ¹	54 %/o	41 %/o	40 %/o
Älterer	Maschinenpark ²	39 %/o	44 %/o	36 %/o
Überalterter	Maschinenpark ³	7 %/o	15 %/o	24 %/o
Summe		100 %/o	100 %/o	100 %/o
Basis		167	63	66

¹ Moderner Maschinenpark = Maschinen bis unter 5 Jahre

² Älterer Maschinenpark = Maschinen von 5 bis unter 15 Jahre

³ Überalterter Maschinenpark = Maschinen von 15 Jahren und mehr

Tabelle 156:

Arbeitszeitstudien und Produktivität 1965 *

		Arbeitszeitstudien werden ...		Summe	Basis
		durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige	Produktivität	43 %/o	57 %/o	100 %/o	42
mittlere	Produktivität	43 %/o	57 %/o	100 %/o	125
hohe	Produktivität	44 %/o	56 %/o	100 %/o	54

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 157:

Arbeitsablaufstudien und Produktivität 1965 *

	Arbeitsablaufstudien werden ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	38 %	62 %	100 %	42
mittlere Produktivität	38 %	62 %	100 %	125
hohe Produktivität	41 %	59 %	100 %	54

Tabelle 160:

Sortimentspolitik und Produktivität 1965

	Sortiments- beschränkg.	Breites Sortiment	Beide Methoden	Summe	Basis
niedrige Produktivität	21 %	63 %	16 %	100 %	71
mittlere Produktivität	25 %	46 %	29 %	100 %	170
hohe Produktivität	31 %	34 %	35 %	100 %	83

Tabelle 161:

Sortimentspolitik und Umsatzentwicklung 1960 bis 1965

	Sortiments- beschränkg.	Breites Sortiment	Beide Methoden	Summe	Basis
stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	34 %	42 %	24 %	100 %	53
geringe Umsatzsteigerung	24 %	45 %	31 %	100 %	134
hohe Umsatzsteigerung	21 %	54 %	25 %	100 %	58

Tabelle 162:

Sortimentspolitik und Gewinnentwicklung

	Sortiments- beschränkung	Breites Sortiment	Beide Methoden
Gewinnsteigerung	52 %	53 %	61 %
stagnierende Gewinnentwicklung	20 %	27 %	21 %
rückläufige Gewinnentwicklung	28 %	20 %	18 %
Summe	100 %	100 %	100 %
Basis	92	163	131

* Nur untersucht für mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 167:
Gewinnanalyse und Produktivität 1965

	Eine Gewinnanalyse wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	56 %	44 %	100 %	71
mittlere Produktivität	74 %	26 %	100 %	170
hohe Produktivität	79 %	21 %	100 %	83

Tabelle 173:
Langfristige Planung und Produktivität 1965 *

	Langfristige Rahmenplanung wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	65 %	35 %	100 %	35
mittlere Produktivität	65 %	35 %	100 %	109
hohe Produktivität	67 %	33 %	100 %	57

Tabelle 175:
Finanzplanung und Produktivität 1965 *

	Finanzplanung wird ...		Summe	Basis
	durchgeführt	nicht durchgeführt		
niedrige Produktivität	63 %	37 %	100 %	34
mittlere Produktivität	65 %	35 %	100 %	112
hohe Produktivität	69 %	31 %	100 %	62

Tabelle 167:
Organisationsplan und Produktivität 1965 *

	Ein Organisationsplan wird		Summe	Basis
	aufgestellt	nicht aufgestellt		
niedrige Produktivität	60 %	40 %	100 %	34
mittlere Produktivität	77 %	23 %	100 %	115
hohe Produktivität	80 %	20 %	100 %	61

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Betriebe.

Tabelle 182:

Investitionsrechnung und Produktivität 1965

	Eine Investitionsrechnung wird . . .			Summe	Basis
	aufgestellt	nicht aufgestellt	manchmal aufgestellt		
niedrige Produktivität	74 %	22 %	4 %	100 %	71
mittlere Produktivität	64 %	26 %	10 %	100 %	170
hohe Produktivität	70 %	19 %	11 %	100 %	83

Tabelle 276:

Alter der Geschäftsausstattung und Produktivität 1965
der mittelständischen Handelsbetriebe

		niedrige Produktivität	mittlere Produktivität	hohe Produktivität
Moderne	Geschäftsausstattung ¹	44 %	34 %	53 %
Ältere	Geschäftsausstattung ²	24 %	32 %	37 %
Überalterte	Geschäftsausstattung ³	32 %	34 %	10 %
Summe		100 %	100 %	100 %
Basis		29	44	27

Tabelle 277:

Alter der Geschäftsausstattung der Handelsbetriebe und Gewinnentwicklung seit 1960

		Der Gewinn ist . . .			
		stark gestiegen	wenig gestiegen	gleich- geblieben	gesunken
Moderne	Geschäftsausstattung ¹	81 %	29 %	26 %	30 %
Ältere	Geschäftsausstattung ²	11 %	34 %	39 %	33 %
Überalterte	Geschäftsausstattung ³	8 %	37 %	35 %	37 %
Summe		100 %	100 %	100 %	100 %
Basis		24	53	33	39

¹ Moderne Geschäftsausstattung = unter 5 Jahre alt² Ältere Geschäftsausstattung = von 5 bis unter 15 Jahre alt³ Überalterte Geschäftsausstattung = von 15 Jahren und mehr

Tabelle 285:

Bereitschaft zur Kooperation und Produktivität 1965

	Bereitschaft zur Kooperation		Summe	Basis
	Ja	Nein		
niedrige Produktivität	53 %/o	47 %/o	100 %/o	71
mittlere Produktivität	61 %/o	39 %/o	100 %/o	170
hohe Produktivität	73 %/o	27 %/o	100 %/o	83

Tabelle 286:

Inanspruchnahme von Beratung und Produktivität 1965

	Inanspruchnahme von Beratung		Summe	Basis
	Ja	Nein		
niedrige Produktivität	74 %/o	26 %/o	100 %/o	71
mittlere Produktivität	89 %/o	11 %/o	100 %/o	170
hohe Produktivität	86 %/o	14 %/o	100 %/o	83

Tabelle 289:

Steuerberater und Produktivität 1965

	Die Unternehmensleitung hat einen Steuerberater . . .		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
niedrige Produktivität	71 %/o	29 %/o	100 %/o	71
mittlere Produktivität	80 %/o	20 %/o	100 %/o	170
hohe Produktivität	73 %/o	27 %/o	100 %/o	83

Tabelle 292:

Finanzberater und Produktivität 1965

	Die Unternehmensleitung hat einen Finanzberater		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
niedrige Produktivität	28 %/o	72 %/o	100 %/o	71
mittlere Produktivität	39 %/o	61 %/o	100 %/o	170
hohe Produktivität	56 %/o	44 %/o	100 %/o	83

Tabelle 295:

Werbe- und Vertriebsberater und Produktivität 1965 *

	Die Unternehmensleitung hat einen Werbe- und Vertriebsberater . . .		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
niedrige Produktivität	11 %	89 %	100 %	39
mittlere Produktivität	4 %	96 %	100 %	123
hohe Produktivität	6 %	94 %	100 %	64

Tabelle: 298:

Inanspruchnahme von Refa-Fachleuten und Produktivität 1965 *

	Die Unternehmensleitung hat einen Refa-Fachmann . . .		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
niedrige Produktivität	8 %	92 %	100 %	42
mittlere Produktivität	3 %	97 %	100 %	125
hohe Produktivität	4 %	96 %	100 %	54

* Nur erhoben in mittelständischen Industriebetrieben.

Tabelle 303:

Inanspruchnahme von Organisationsberatern und Produktivität 1965 *

	Die Unternehmensleitung . . . hat einen Organisationsberater . . .		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
niedrige Produktivität	3 %	97 %	100 %	39
mittlere Produktivität	9 %	91 %	100 %	123
hohe Produktivität	11 %	89 %	100 %	64

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Betriebe.

Tabelle 304:

Inanspruchnahme von Unternehmensberatern und Produktivität 1965

	Die Unternehmensleitung ... hat einen Unternehmensberater ...		Summe	Basis
	in Anspruch genommen	nicht in Anspruch genommen		
niedrige Produktivität	5 %	95 %	100 %	71
mittlere Produktivität	7 %	93 %	100 %	170
hohe Produktivität	4 %	96 %	100 %	83

Tabelle 307:

Bereitschaft zur Mitgliedschaft in Wirtschaftsfachverbänden und Produktivität 1965

	Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zur Mitgliedschaft in Wirtschaftsfachverbänden ...		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
niedrige Produktivität	9 %	91 %	100 %	71
mittlere Produktivität	13 %	87 %	100 %	170
hohe Produktivität	13 %	87 %	100 %	83

Tabelle 310:

Bereitschaft zu gemeinsamer Werbung oder Marktforschung und Produktivität 1965

	Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zu gemeinsamer Werbung oder Marktforschung ...		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
niedrige Produktivität	12 %	88 %	100 %	71
mittlere Produktivität	17 %	83 %	100 %	170
hohe Produktivität	20 %	80 %	100 %	83

Tabelle 313:

Bereitschaft zum gemeinsamen Einkauf oder Verkauf und Produktivität 1965

	Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zu gemeinsamem Einkauf oder Verkauf ...		Summe	Basis
	besteht	besteht nicht		
niedrige Produktivität	29 %	71 %	100 %	71
mittlere Produktivität	37 %	63 %	100 %	170
hohe Produktivität	33 %	67 %	100 %	83

Tabelle 316:

Bereitschaft zu gemeinsamem Betriebsvergleich und Produktivität 1965

		Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zu gemeinsamem Betriebsvergleich . . .			
		besteht	besteht nicht	Summe	Basis
niedrige	Produktivität	3 0/0	97 0/0	100 0/0	71
mittlere	Produktivität	12 0/0	88 0/0	100 0/0	170
hohe	Produktivität	11 0/0	89 0/0	100 0/0	83

Tabelle 322:

Bereitschaft zu „Des accords commerciaux“ und Produktivität 1965

		Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zu „accords commerciaux“ . . .			
		besteht	besteht nicht	Summe	Basis
niedrige	Produktivität	22 0/0	78 0/0	100 0/0	71
mittlere	Produktivität	24 0/0	76 0/0	100 0/0	170
hohe	Produktivität	22 0/0	78 0/0	100 0/0	83

Tabelle 231:

Bereitschaft zur Absprache über Sortiment und Produktionsprogramm
und Produktivität 1965

		Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zu Absprachen über Sortiment und Produktionsprogramm . . .			
		besteht	besteht nicht	Summe	Basis
niedrige	Produktivität	11 0/0	89 0/0	100 0/0	71
mittlere	Produktivität	8 0/0	92 0/0	100 0/0	170
hohe	Produktivität	13 0/0	87 0/0	100 0/0	83

Tabelle 325:

Bereitschaft zur Fusion und Produktivität 1965 *

		Eine Bereitschaft der Unternehmens- leitung zur Fusion . . .			
		besteht	besteht nicht	Summe	Basis
niedrige	Produktivität	7 0/0	93 0/0	100 0/0	39
mittlere	Produktivität	15 0/0	85 0/0	100 0/0	123
hohe	Produktivität	15 0/0	85 0/0	100 0/0	64

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Betriebe.

Tabelle 332:
Produktentwicklung und tatsächliche Expansion (1960 bis 1965) *

	Regelmäßige Ausgaben für Produkt- entwicklung	Nicht regelmäßige oder keinerlei Ausgaben für Produkt- entwicklung	Summe	Basis
Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	38 %	62 %	100 %	27
Geringe Umsatzsteigerung	33 %	67 %	100 %	74
Hohe Umsatzsteigerung	47 %	53 %	100 %	32

Tabelle 337:
Exportentwicklung seit 1962 nach Wirtschaftszweigen *

	I = Grund- stoff- industrie	II = all- gemeine mechanische Industrie	III = Kon- sumgüter- industrie	IV = Bau- und sonstiges ver- arbeiten- des Gewerbe
Der Export . . .				
ist stark gestiegen	22 %	26 %	20 %	19 %
ist ein wenig gestiegen	38 %	27 %	35 %	23 %
ist gleichgeblieben	24 %	33 %	25 %	37 %
hat abgenommen	8 %	10 %	20 %	12 %
Keine Antwort	7 %	4 %	—	9 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %
Basis	29	25	27	21

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 341:
Diversifikation und tatsächliche Expansion (1960 bis 1965) *

	Das Unternehmen hat seit 1962 neue Produkte in das Produktionsprogramm . . .		Summe	Basis
	aufgenommen	nicht aufgenommen		
Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	43 %	57 %	100 %	27
Geringe Umsatzsteigerung	49 %	51 %	100 %	74
Hohe Umsatzsteigerung	58 %	42 %	100 %	72

* Nur untersucht für mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 338:

Exportentwicklung seit 1962 und tatsächliche Expansion (1960 bis 1965) *

	Stagnierende oder rückläufige Umsatz- entwicklung	Geringe Umsatz- steigerung	Hohe Umsatz- steigerung
Der Export . . .			
ist stark gestiegen	44 %/o	14 %/o	34 %/o
ist ein wenig gestiegen	46 %/o	26 %/o	31 %/o
ist gleich geblieben	10 %/o	42 %/o	20 %/o
hat abgenommen	—	18 %/o	15 %/o
Summe	100 %/o	100 %/o	100 %/o
Basis	27	74	32

Tabelle 340:

Diversifikation in den einzelnen Wirtschaftszweigen *

	Das Unternehmen hat seit 1962 neue Produkte in das Produktions- programm . . .				Summe	Basis
	auf- genom- men	nicht auf- genom- men	Ohne Bedeu- tung	Keine Antwort		
I = Grundstoff- industrie etc.	59 %/o	40 %/o	—	1 %/o	100 %/o	60
II = allgemeine mecha- nische Industrie	61 %/o	31 %/o	3 %/o	5 %/o	100 %/o	51
III = Konsumgüter- industrie	64 %/o	35 %/o	—	1 %/o	100 %/o	50
IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	38 %/o	48 %/o	1 %/o	13 %/o	100 %/o	73

* Nur untersucht für exportierende mittlere und große mittelständische Industriebetriebe.

Tabelle 349:

Investitionsbereitschaft und Expansion der mittelständischen Betriebe (1960 bis 1965)

	Der Betrieb . . .			Summe	Basis
	soll erweitert werden	hat seine endgültige Größe	soll verkleinert werden		
Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	61 %	27 %	12 %	100 %	53
Geringe Umsatzsteigerung	60 %	35 %	5 %	100 %	134
Hohe Umsatzsteigerung	75 %	22 %	3 %	100 %	58

Tabelle 344:

Entwicklung des Anteils ausländischer Produkte am Sortiment der mittelständischen Handelsbetriebe seit 1962 und Expansion dieser Betriebe (1960 bis 1965)

	Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	Geringe Umsatzsteigerung	Hohe Umsatzsteigerung
Der Anteil ausländischer Produkte am Sortiment hat seit 1962 . . .			
stark zugenommen	16 %	11 %	21 %
etwas zugenommen	49 %	46 %	53 %
nicht zugenommen abgenommen	—	27 %	19 %
keine ausländischen Produkte im Sortiment enthalten	12 %	16 %	7 %
Summe	100 %	100 %	100 %
Basis	15	40	16

Tabelle 350:

Investitionsbereitschaft und Gewinnentwicklung der mittelständischen Betriebe seit 1960

	Der Betrieb . . .			Summe	Basis
	soll erweitert werden	hat seine endgültige Größe	soll verkleinert werden		
Der Gewinn ist . . .					
stark gestiegen	76 %	22 %	2 %	100 %	90
schwach gestiegen	68 %	29 %	3 %	100 %	154
gleichgeblieben	61 %	32 %	7 %	100 %	96
gesunken	49 %	40 %	11 %	100 %	105

Tabelle 352:

Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung der mittelständischen Betriebe in den einzelnen Wirtschaftszweigen *

	Das Unternehmen hat zur Realisierung der Erweiterungspläne . . .			Keine Antwort	Summe	Basis
	ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten	keine ausreichenden Finanzierungsmöglichkeiten				
I = Grundstoff-industrie etc.	69 %	21 %	10 %	100 %	53	
II = allgemeine mechanische Industrie	66 %	24 %	10 %	100 %	44	
III = Konsumgüter-industrie	72 %	16 %	12 %	100 %	41	
IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	68 %	20 %	12 %	100 %	56	
V = Lebensmittel-handel	42 %	36 %	22 %	100 %	22	
VI = Textilhandel, Warenhäuser	48 %	38 %	14 %	100 %	26	
VII = produktions-verbinder Handel	66 %	27 %	7 %	100 %	58	

* Nur untersucht für Unternehmer, die zu einem Ausbau ihres Betriebes bereit waren.

Tabelle 353:

Investitionsbereitschaft der mittelständischen Unternehmer in Abhängigkeit von den Kreditmöglichkeiten in den einzelnen Wirtschaftszweigen *

	Eine Erweiterung des Betriebes wurde bei ausreichenden Kreditmöglichkeiten . . .		Keine Antwort	Summe	Basis
	nicht vor- genommen	vor- genommen			
I = Grundstoff- industrie etc.	13 %	62 %	25 %	100 %	23
II = allgemeine mecha- nische Industrie	8 %	77 %	15 %	100 %	18
III = Konsumgüter- industrie	7 %	79 %	14 %	100 %	25
IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	3 %	68 %	29 %	100 %	34
V = Lebensmittel- handel	28 %	61 %	11 %	100 %	16
VI = Textilhandel, Warenhäuser	18 %	50 %	32 %	100 %	15
VII = produktions- verbindender Handel	—	81 %	19 %	100 %	19

* Nur untersucht für Unternehmer, die ihren Betrieb nicht vergrößern wollten.

Tabelle 354:

Möglichkeiten der Expansionsfinanzierung der mittelständischen Betriebe und Gewinnentwicklung seit 1960 *

	Der Unternehmer hat zur Realisierung der Erweiterungspläne ...		Summe	Basis
	ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten	keine Finanzierungsmöglichkeiten		
Der Gewinn ist ...				
stark gestiegen	81 %	19 %	100 %	59
unverändert geblieben	78 %	22 %	100 %	142
gesunken	55 %	45 %	100 %	45

* Nur untersucht für Unternehmer, die zu einem weiteren Ausbau ihrer Betriebsstätten bereit waren.

Tabelle 358:

Kreditbereitschaft der mittelständischen Unternehmen und Expansion (1960 bis 1965)

	Das Unternehmen ...		Summe	Basis
	sollte Kredit aufnehmen	sollte lieber mit eigenen Mitteln arbeiten		
Stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung	59 %	41 %	100 %	53
Geringe Umsatzsteigerung	75 %	25 %	100 %	134
Hohe Umsatzsteigerung	77 %	23 %	100 %	58

Tabelle 361:

Durchschnittliches Expansionsstreben der mittelständischen Unternehmen
in den einzelnen Wirtschaftszweigen

	Expansionsindex		
	maximal erreichbare Punktzahl	durchschnittlich erreichte Punktzahl	
		absolut	in Prozent der Gesamt- punktzahl
Betriebsgrößenklasse 1: 1 — 10 Beschäftigte (Industrie)			
I = Grundstoffindustrie etc.	3	1,55	52 %
II = allgemeine mechanische Industrie	3	2,08	60 %
III = Konsumgüterindustrie	3	1,59	53 %
IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	3	1,88	63 %
Betriebsgrößenklasse 2: 11 — 50 Beschäftigte (Industrie)			
I = Grundstoffindustrie etc.	7	3,35	48 %
II = allgemeine mechanische Industrie	7	3,29	47 %
III = Konsumgüterindustrie	7	3,86	55 %
IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	7	2,72	39 %
Betriebsgrößenklasse 3: 51 — 200 Beschäftigte (Industrie)			
I = Grundstoffindustrie etc.	7	4,06	58 %
II = allgemeine mechanische Industrie	7	4,08	58 %
III = Konsumgüterindustrie	7	3,77	54 %
IV = Bau- und sonstiges verarbeitendes Gewerbe	7	2,97	42 %
Betriebsgrößenklasse 4: 1 — 5 Beschäftigte (Handel)			
V = Lebensmittelhandel	6	2,60	43 %
VI = Textilhandel, Warenhäuser	6	2,62	44 %
VII = produktionsverbindender Handel	6	3,25	54 %
Betriebsgrößenklasse 5: 6 — 200 Beschäftigte (Handel)			
V = Lebensmittelhandel	6	3,23	54 %
VI = Textilhandel, Warenhäuser	6	3,33	56 %
VII = produktionsverbindender Handel	6	3,57	60 %

Tabelle 372:
Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit und Produktivitätsstruktur in den Kleinbetrieben von Industrie und Handel

	Kleinbetriebe der Industrie 1 — 10 Beschäftigte		Kleinbetriebe des Handels 1 — 5 Beschäftigte				
	Unternehmer will ...		Unternehmer will ...				
	selbständig bleiben	Angestellter werden	selbständig bleiben	Angestellter werden			
	Summe	Basis	Summe	Basis			
Das Produktivitätsstreben ist...							
groß	89 %	11 %	29	88 %	12 %	100 %	21
mittelmäßig	60 %	40 %	23	67 %	33 %	100 %	32
gering	78 %	22 %	27	62 %	38 %	100 %	19

Tabelle 373:

Bereitschaft zur Aufgabe der Selbständigkeit und Expansionsstreben in den Kleinbetrieben von Industrie und Handel

	Kleinbetriebe der Industrie 1 — 10 Beschäftigte		Kleinbetriebe des Handels 1 — 5 Beschäftigte					
	Unternehmer will ...		Unternehmer will ...					
	selbständig bleiben	Angestellter werden	Summe	Basis	selbständig bleiben	Angestellter werden	Summe	Basis
Das Expansionsstreben ist ...								
groß	100 %	—	100 %	31	93 %	7 %	100 %	29
mittelmäßig	74 %	26 %	100 %	32	70 %	30 %	100 %	26
gering	66 %	34 %	100 %	16	58 %	42 %	100 %	17