

Herrmann, W.; Rudolf, O.

Article — Digitized Version

Werden sich kleine und mittlere Unternehmen der Industrie im grossen Markt behaupten?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Herrmann, W.; Rudolf, O. (1964) : Werden sich kleine und mittlere Unternehmen der Industrie im grossen Markt behaupten?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 5, pp. 191-197

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133391>

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.

ABHANDLUNGEN

Werden sich kleine und mittlere Unternehmen der Industrie im großen Markt behaupten?

Prof. Dr. W. Herrmann und Dr. O. Rudolf, Köln

Die mit liberalen Vorstellungen des Laissez-faire verbundene mittelstandsfreundliche Wirtschaftspolitik wird bald den Beweis ihrer Effizienz antreten müssen. Die Stunde der Wahrheit schlägt für die Bundesregierung und für das kleine und mittlere Unternehmertum im Jahre 1970, mit dem Eintritt in den großen Gemeinsamen Markt. Vorbereitende Maßnahmen sind u. a. mit der Erteilung eines Forschungsauftrages seitens des Bundeswirtschaftsministeriums an das Mittelstandsinstitut getroffen, das eine vergleichende Untersuchung über die Mittelstandspolitik in den europäischen Staaten anzustellen hat. Eine intensivere Vorbereitung auf den zu erwartenden schärferen Wettbewerbswind hat man sich schon wesentlich früher erhofft. Das gilt auch insbesondere für unser mittelständisches Unternehmertum, das in teilweise unzeitgemäße Traditionalismen verstrickt ist. Um nicht fünf Minuten vor zwölf aus dem Traum kleingewerblich strukturierter Märkte zu erwachen, bedarf es größerer Anstrengungen sowohl von der Bundesregierung wie von den Unternehmern als bisher. Frankreich z. B. bietet — und das weisen die Autoren in der Beantwortung ihrer Fragestellung, ob sich Klein- und Mittelindustrie im großen Markt behaupten können, mit der folgenden Abhandlung eindrucksvoll nach — eine vorbildliche Konzeption und entwickelt in deren Realisierung eine sorgfältige Aktivität.

Größere Wirtschaftsräume mit einheitlichen Systemen der Wirtschafts-, Handels- und Steuerpolitik wie die EWG setzen neue Standort- und Marktbedingungen, verändern Voraussetzungen für Produktion und Absatz und verschärfen den Wettbewerb oder wandeln seine Erscheinungsformen ab. Treten zur Integration noch kräftige Impulse aus der allgemeinen technisch-wirtschaftlichen Weiterentwicklung hinzu, dann fühlen sich viele, die bisher selbständig wirtschaften willens waren, überfordert. In ihnen entsteht ein neues Anlehnungsbedürfnis. Galt es seit der Dekartellierung schon für die kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen des nationalen Raumes alle Kräfte anzuspannen, wenn sie auf eigene Kappe wirtschaftlich mithalten wollten, so sehen sie sich heute zusätzlichen Anforderungen ausgesetzt, denen sie selbst, aber auch die Wirtschaftspolitik erhöhte Beachtung schenken müssen.

EMPIRISCH BELEGTE EXISTENZMÖGLICHKEITEN FÜR ALLE UNTERNEHMENSGROSSEN

Können sich die kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes in der veränderten Umwelt künftig überhaupt noch behaupten? Diese grundsätzliche Frage ist um so berechtigter, als nicht zu leugnen ist, daß sowohl im Fertigungsprozeß als auch in den kommerziellen Tätigkeiten der Großbetriebe dem Kleinbetrieb in vielen Dingen überlegen ist. Obschon man dem Kleineren mehr Elastizität nachrühmt,

kann der Größere sich oft durch organisatorische Maßnahmen auf die neuen Bedingungen ein- und umstellen. Er ist vielfach von vornherein mehrschichtig angelegt und aufs Variieren abgestellt.

Der Unternehmer kleinerer Betriebe geht öfters im traditionalistischen Geleise und bedarf des Beispiels, ehe er reagiert. Die wissenschaftliche Betriebsführung, die aus Prinzip oder Leidenschaft das Neue sucht, ist ihm fremd. Trotzdem ist grundsätzlich festzustellen, daß gewisse Bedürfnisarten und -qualitäten im Rahmen der großindustriellen Fertigung nicht befriedigt werden können, wie umgekehrt bestimmte Funktionen und Zweige der produzierenden Wirtschaft den Groß-einsatz von technischen Anlagen und Investitionskapital erfordern. Auch der Aufbau moderner Industriewirtschaften zwingt zur arbeitsteiligen Ausbildung von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben, wobei allerdings zunächst offen bleibt, ob die Mittel- und Kleinbetriebe selbständigen Unternehmern gehören müssen oder Konzernmitglieder sein können.

Wenn sich z. B. ein Konzern mit 30 000 Beschäftigten 35 örtliche Einheiten leistet, liegt er mit jedem seiner Betriebe im Durchschnitt unter der Grenze von 1000 Beschäftigten, oberhalb derer man im allgemeinen den Großbetrieb ansetzen läßt. Aber im kontinentalen Europa herrscht — wenigstens in der Gegenwart — die Einbetriebs-Unternehmung bei den Mittel- und noch mehr bei den Kleinbetrieben vor. Bei der oft zitierten Nettoleistungserhebung des Jahres 1954 bil-

deten die rd. 92 000 Industriebetriebe in der Bundesrepublik Deutschland rd. 77 000 industrielle Unternehmen.

Unterschiedliches Wachstum von Groß und Klein beweist nicht, daß die Mittelindustrie von den Großunternehmen bedrängt wird. Im Gegenteil, oft kann jene sich in ihrem eigenen Bereich weiterhin kräftig entwickeln und gleichzeitig durch die Großindustrie neue und vielfältige Lebens- und Expansionsimpulse gewinnen. Die Erfahrung in den Vereinigten Staaten bestätigt bisher, daß bei einer zielbewußten Wirtschaftspolitik weder die technisch-wirtschaftliche Entwicklung noch das in manchen Branchen dominierende große Unternehmen die kleinen und mittleren Unternehmen untergraben. Leitende Persönlichkeiten der Small Business Administration in Washington haben verschiedentlich erklärt, daß die USA kein Land der absoluten Vorherrschaft großer Konzerne im Produktionssystem sind, sondern daß nach wie vor ein soziologisch günstiges Nebeneinander von kleinen, mittleren und großen Unternehmen besteht. Allerdings haben sie sich die Märkte geteilt. An manchen Märkten schaut man vergebens nach mittleren und kleinen Mitbewerbern aus, an anderen haben kleinere Unternehmen regionale oder Qualitäts-Schattenzonen der Marktbearbeitung durch die Großen entdeckt und gedeihen in deren Schatten; an dritten Märkten gedeihen die Großen, weil sie ihre eigene Produktionstiefe verringerten, sich mit Zulieferern umgaben, aber den Markt des Endprodukts ihrer Marke sichern konnten.

Die Zunahme kleiner und mittelgroßer Unternehmen per Saldo um eine Viertelmillion von insgesamt 4,25 Mill. auf 4,5 Mill. in den USA im Zeitraum von 1957 bis 1962 läßt an der Berechtigung dieser Feststellungen kaum Zweifel zu.¹⁾ Die Differenzierung der Nachfrage und damit der Produktionsverhältnisse eröffnet ständig neue Chancen für die Zuliefererfunktion. Beispielsweise hat der Riesenkonzern von General Electric seine Zuliefererschar in wenigen Jahren von rd. 30 000 auf 42 000 erhöht.²⁾ Allerdings muß der Unternehmer mittelgroßer Betriebe lernen, das Schicksal des Zulieferers zu meistern. Es hat durchaus seine Klippen und kennt alle Abstufungen vom Umworbenen bis zum völlig Abhängigen. Die kleine Unternehmung ist als möglicher Zulieferer für die Großen meistens uninteressant, es sei denn, die Großen operieren von vielen Betrieben her und der Kleine sucht sein Feld an der Grenze zu den Dienstleistungen.

Auch die Erfahrungen der Wiederaufbaukonjunktur in der Bundesrepublik lehren, daß die meisten kleinen und mittleren Unternehmen an der Expansion teilhatten und gewachsen sind. So ist das Deutsche Industrieinstitut in einer Untersuchung darüber, ob und in welchem Ausmaß sich die industriellen kleinen und mittleren Unternehmen neben den Großbetrieben im

deutschen Markt behauptet haben, zu recht ermutigenden Ergebnissen gelangt.³⁾ In diesem Zusammenhang soll die von der Daimler-Benz AG bei ihren Zulieferern angestellte Untersuchung erwähnt werden, welche gezeigt hat, daß sich in unserer hochindustrialisierten Volkswirtschaft Lebensraum für alle Größenordnungen bietet. Daimler-Benz, ein Endfertiger für einen Markt, an dem die große Serie siegen mußte, ist der Ansicht, daß ein industrieller Mittelstand ein unersetzlicher Bestandteil der gesamten Volkswirtschaft geblieben ist und bleiben wird.⁴⁾

NOTWENDIGE ANPASSUNGSMASSNAHMEN FÜR GROSSRAUMMÄRKTE

Wenn nun trotz aller gegenteiliger Voraussagen die Klein- und Mittelindustrie, insgesamt gesehen, sich in Zahl und Art kräftig behauptet hat, so ist doch nicht zu verkennen, daß im Zeitalter der Massenproduktion, der Masseneinkommen und einflußreicher Zwischenstufen in der Fertigung und im Vertrieb die kleinen und mittleren Unternehmen bei ihrem Hineinwachsen in den nicht mehr regional abgegrenzten europäischen Markt zusätzlichen Schwierigkeiten ausgesetzt sind. Wachstum und Behauptung von kleinen und großen Einheiten in der Fertigung brauchen sich jedoch auch im größeren Markt der EWG nicht auszuschließen, sofern wirtschaftspolitisch bestimmte Vorkehrungen getroffen werden. Hierzu gehört, daß die strukturelle Entwicklung unserer Volkswirtschaft sich nicht ausschließlich selbst überlassen bleiben darf. Vielmehr ist es eine gemeinsame Aufgabe der Unternehmer, ihrer Berater und Organisationen und vor allem der national übrigbleibenden Wirtschaftspolitik, die Voraussetzungen für eine gedeihliche Entwicklung der Unternehmen verschiedener Größenordnung durch Beseitigung der Wettbewerbsverzerrungen und durch Anpassungs- und Umstellungsmaßnahmen an neue Wettbewerbsverhältnisse zu schaffen.

Gruppenkooperation als Eckpfeiler der Unternehmenspolitik

Die Fragen der Wendigkeit und des Anpassungsvermögens treten heute verstärkt in den Vordergrund. Die wachsende Technisierung, die Nivellierung mancher Bedarfskategorien und der sich vergrößernde Markt lassen — zugleich mit dem dadurch bedingten Trend zu größeren Fixkosten — in den Unternehmensführungen wieder ein zunehmendes Gruppenbewußtsein zutage treten. Es ist anders geworden, als es zur Blütezeit der Kartelle war. Marktorientierte Gruppe und nicht Branche heißt die neue Parole. Sie fußt darauf, daß der europaweite Markt gewisse Mindestgrößen des Angebots zur sinnvollen Marktbearbeitung voraussetzt. Sonst muß man sich eben auf den regionalen Markt beschränken, der ja keinesfalls abstirbt, aber auch nicht wächst.

¹⁾ Vergl. *Industriekurier* vom 19. 4. 1962.

²⁾ Herbert Gross: „Small Business im großen Markt“, Düsseldorf 1958, S. 157.

³⁾ *Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts*, Jg. 12, Nr. 88, vom 6. November 1962.

⁴⁾ „Das Großunternehmen und der industrielle Mittelstand“, Daimler-Benz AG, Stuttgart, Dezember 1962.

Auch in Amerika existiert neben den Firmen, die „nation-wide“ denken, arbeiten und werben, der lokale oder provinzielle Markt. Aber auf ihm ist man nie vor Einbrüchen großer Rivalen sicher. Jahrelang mag ein Waschmittel- oder Getränkekonzern die dünn besiedelten Provinzen des Westens als uninteressant angesehen haben. Eine Autobahn oder ein zufälliger Nachfrage-Impuls z. B. aus der Ecke eines Versandhauses läßt die Provinz plötzlich zum Vertreterbezirk des Konzerns werden, und das beschauliche Dasein der regionalen Seifenfabrik oder Brauerei hat aufgehört. Ist sie noch rührig genug, kann die Brauerei z. B. Abfüllstation mit Sonderprogramm werden, also eine Anlehnung vollziehen. Ist sie stur oder gar kämpflustig, kann der Gong ihre letzte Runde eingeläutet haben. In der Tat, das Entstehen eines integrierten Europamarktes im Rahmen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft wird das Hineinwachsen mancher industrieller Klein- und Mittelunternehmen in größere Dimensionen beschleunigen und ihnen eine ausschließliche Beschränkung auf den nationalen Binnenmarkt nicht empfehlen. Dieser Zugriff auf die größere Dimension erfolgt durch die Gruppen mit mehr Aussicht auf Erfolg. Eine der wirksamsten Maßnahmen, um auch im Klima verschärfter Wettbewerbsbedingungen bestehen zu können, ist die Abgabe einzelner Betriebsfunktionen an neue zwischenbetriebliche Formen wie Arbeitsgemeinschaften und Genossenschaften. Solcher Verbund erhält Teile der Selbständigkeit und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit. Er kann manchen der ursprünglichen Vorteile vermitteln, die zunächst nur dem großen Unternehmen vorbehalten zu sein schienen.

Aber die Gruppenkooperation hat eine Voraussetzung, ohne die sie nicht funktionieren kann. Die Glieder der Gruppe müssen kooperationswillig sein; wer sich nur in Außenseiter-Rollen wohlfühlt, taugt nicht für sie. Einer muß in der Gruppe führen oder wenigstens den Stichtscheid herbeiführen dürfen, sonst lahmt sie, ehe sie im Markte ist. Führen im Zirkel Selbständiger will gekonnt sein; eine Herrschernatur allein tut es nicht.

Unbewältigte Probleme der Eigen- und Fremdfinanzierung

Die Kooperation, so wichtig sie ist, ist kein Allheilmittel. Gleichfalls von entscheidender Bedeutung für die Sicherung der Widerstands- und Wettbewerbsfähigkeit ist eine hinreichende finanzielle Grundlage der Unternehmen. Sie setzt ein ausgewogenes Verhältnis von Eigen- und Fremdmitteln voraus sowie Bedingungen auf dem Gebiet der staatlichen Sozialpolitik, die sich an der Leistungskraft der vielfach lohnintensiven kleinen und mittleren Unternehmen orientieren. Bei den Eigenmitteln kommt es nur zum Teil auf die Kraft des Unternehmers an, die Substanz beisammen zu halten. Die Steuerpolitik muß dabei helfen. Sie muß ihre Vorstellungen von der richtigen Progression am Kapitalbedarf der Unternehmungen orientieren und auch die Vermögen- und Erbschaft-

steuern womöglich neu konzipieren. Für viele mittlere Unternehmen ist die kritischste Phase ihr Erbgang: Die Erbschaftsteuer verschärft die Krise, sofern der Erblasser gegen ihren Zugriff keine Vorsorge, etwa versicherungswirtschaftlicher Art, getroffen hat. Man muß noch immer davon ausgehen, daß das nicht in Gesellschaftsform überführte Unternehmen mit der Vitalkraft seines Schöpfers steht und fällt. Glücklicherweise, wer Söhne hat, die die Werksfortsetzung wollen und können!

Das investierte Kapital hat eine andere Lebensdauer. So drängt das kapitalintensive Unternehmen zur Gesellschaftsform hin, die den auswechselbaren Geschäftsführer im Programm hat. Die unbewältigten Reste des Voreingenommenseins gegen die Kapitalgesellschaft, die in Deutschland noch immer anzutreffen sind, dürfen kein Moment unserer Schwäche beim Eintritt in den Gemeinsamen Markt werden. Diesen Komplex, so scheint uns, haben weder der Gesetzgeber (Umwandlungsgesetz) noch die Didakten der Unternehmungsführung zu Ende gedacht.

Bei der Zufuhr von Fremdmitteln kommt es auf loyale Formen, günstige Konditionen und einen ausreichenden volkswirtschaftlichen Kreditfonds an. Letzterer dürfte für die deutschen mittleren und kleinen Unternehmen der Produktion nicht geringer bestückt sein als in den Nachbarländern. Bei den Konditionen und Formen aber hat man noch vielfach den Eindruck, daß eine Auflockerung am Platze ist, und zwar sowohl bei den Kreditgebern als auch bei den Kreditnehmern. Die gewohnten Formen, die alten Richtsätze der Besicherung, die Starre bei den Zinsen und Provisionen tragen der Aufgabe, den mittleren und kleinen Unternehmen den Übergang in das integrierte Europa zu erleichtern, nach unserer Beobachtung noch nicht genügend Rechnung.

DIE BEISPIELHAFT KONZEPTIONELLE VORBEREITUNG FRANKREICHS AUF DIE EWG

Dies alles läßt die Blickrichtung auf die Länder jenseits unserer Grenzen interessant erscheinen, weil wir aus dem Zuschnitt der dortigen Maßnahmen Schlüsse auf unser eigenes Verhalten ziehen können. Was wird beispielsweise wirtschaftspolitisch und -rechtlich getan, um dem Kooperationsgedanken stärker zum Durchbruch zu verhelfen, um kleine und mittlere Unternehmen aus ihrer oft isolierten und zu individualistischen Haltung herauszuführen? Hierbei ist es nicht unbedingt erforderlich, die Verhältnisse in allen europäischen Ländern — die Schweiz beispielsweise ist für ihre Aufgeschlossenheit gegenüber der unternehmerischen Zusammenarbeit hinreichend bekannt — in Augenschein zu nehmen, sondern man kann sich fürs Exempel auf die Charakteristika in Frankreich beschränken. Dort nämlich läßt der Staat die Vorbereitung der Unternehmer auf den Gemeinsamen Markt besonders sorgfältig betreiben.

Staatlich geförderte Verbundwirtschaft

In Kenntnis der erfolgreichen Small Business Policy in den Vereinigten Staaten ist man mit Billigung der EWG-Kommission zu besonderen Formen gekommen, die zwar nicht immer offiziell als „Mittelstandspolitik“ firmieren, aber doch eine besonders wirksame Vorbereitung der kleinen und mittleren Unternehmen auf die auf sie zukommenden Aufgaben sind. Zugleich werden dort bemerkenswerte Beispiele dafür geliefert, welche Möglichkeiten der aus volkswirtschaftlichen Gründen wünschenswerten Beeinflussung des Wirtschaftsgeschehens bestehen, ohne daß durch sie die unternehmerische Freiheit wesentlich beeinträchtigt wird. Man stößt auf Formen der Beeinflussung, die von den Wünschen der Unternehmer selbst getragen werden.

In richtiger Abschätzung der sich anbahnenden technischen und kommerziellen Entwicklung gewinnt in Frankreich die unternehmerische Zusammenarbeit, angeregt und ermutigt durch mannigfaltige übergeordnete Maßnahmen, ständig an Gewicht. Die kleinen französischen Unternehmen wollen und sollen nachholen, was ihnen die großen in manchem voraushaben. Deshalb erfahren sie die nachhaltige Förderung des Staates. Mit dem Erlaß vom 4.2.1959 über die Gründung der Konventionengesellschaften (Sociétés Conventionnées) zur Entwicklung von Industrie, Handel und Landwirtschaft hat der Staat ernsthaft begonnen, den Selbständigen die Anpassung an die neuen Gegebenheiten des Gemeinsamen Marktes zu erleichtern.⁵⁾ Ziel dieser Verordnung ist der verstärkte Zusammenschluß kleiner und mittlerer Unternehmen. Sie sollen befähigt werden, sich an die im „Außenhandel“, dem künftigen Binnenhandel der EWG, herrschenden verschärften Bedingungen anzupassen, um auf diese Weise konkurrenzfähig zu bleiben. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten die Möglichkeit, gemeinsam eine Gesellschaft zur Durchführung besonderer Aktionsprogramme zu gründen. Für den Abschluß einer solchen Konvention, die sich auf dieses Programm und seine Durchführung bezieht, werden staatlicherseits bestimmte Steuererleichterungen gewährt. Es erscheint lohnend, hierauf näher einzugehen.

Steuerpolitische Förderungsmaßnahmen

Zunächst fällt auf, daß die Grenze der Unternehmensgröße des einzelnen Partners für das Eintreten der Förderungsmaßnahmen bei 500 Beschäftigten und einem Eigenkapital bis 5 Mill. frs. gezogen wurde. Wem diese Grenze zu hoch erscheint, der möge bedenken, daß „Groß“ und „Klein“ im größeren Markt zu noch relativeren Begriffen werden, als sie es schon im Binnenmarkt sind. Auch die Small Business-Regelung in den USA zieht die äußerste Grenze für Förderungsmaßnahmen erst bei 1000 Beschäftigten. Die geforderte Zusammenarbeit erstreckt sich im Interesse der Beteiligten sowohl auf die Anpassung und Aus-

richtung der Erzeugnisse der angeschlossenen Betriebe an neue Markt- und Absatzverhältnisse als auch auf den gemeinsamen Verkauf dieser Produkte. Auf diese Weise wird die Errichtung größerer, leistungsfähig und selbständig bleibender Produktions-einheiten zusammen mit dem Auf- und Ausbau von Vertriebsnetzen innerhalb und außerhalb Frankreichs bewirkt. Darüber hinaus können die Gesellschaften dieser Art der Schaffung von Qualitätsmarken dienen, gemeinsam überlegte Betriebsaufteilungen besser koordinieren, die Aufbringung der Umstellungskosten und die Exportfinanzierung erleichtern und eine wirksame Standardisierung der Produktion durch Normung, Typisierung und Spezialisierung ermöglichen und durch alles dieses die Wendigkeit, Anpassungsfähigkeit und Leistungskraft der verbundenen Unternehmen heben. Hinzu kommt, daß die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit eine Förderung steuerlicher Art erfährt. Es ist, um nur die wichtigsten Vergünstigungen zu nennen, die Beteiligung an einer Konventionengesellschaft im Jahr der Einzahlung in voller Höhe durch eine Sonderabschreibung absetzbar; das gleiche gilt für spätere Kapitalerhöhungen. Gewinne, die eine Société Conventionnée erzielt — und ihr Zweck umfaßt die Gewinnerzielung —, sind ebenfalls unter gewissen Bedingungen steuerbegünstigt.⁶⁾

Darüber hinaus wird die Kooperation von Unternehmen, deren Tätigkeit im Rahmen des IV. Entwicklungsplanes (1962 bis 1965) als vordringlich anerkannt wurde, ebenfalls steuerlich gefördert. Das gilt beispielsweise für solche Unternehmen, die sich zusammenschließen, um gemeinsam ein „industrielles Ganzes“ zu schaffen. Es sei festgehalten, daß hier nicht nur der Verbund steuerlich gefördert wird, sondern die Vorzugsbesteuerung bei Mutter- und Tochterverhältnissen schon bei einer Organschaftsbeteiligung von weniger als 20% gewährt wird.

Die regionale Entwicklungspolitik

Ein drittes Anwendungsgebiet mittelstandspolitischer Maßnahmen findet sich in der seit einigen Jahren energisch vorangetriebenen regionalen Entwicklungspolitik. Sie will mit der bekannten französischen Standortsverteilung aufräumen: Paris et le désert! Die industriell schwach besetzten Provinzen sollen sich mit industriellen Fertigungsbetrieben auffüllen. Hier muß der Staat allerdings ein enormes Gefälle kompensieren. Sicherlich gab es an Lagerstätten gebundene Industrien auch außerhalb der Île de France, und es gab auch traditionelle Industriestandorte für Ubiquitäten. Aber wer immer es konnte, ließ sich mit diesen nach Paris verwehen, wo die Verwaltungen der standortgebundenen Unternehmen gleichfalls residierten. Aber die französische Wirtschaftspolitik will nicht, daß Paris allein europäisch wird oder nur

⁶⁾ Vergl. die „Untersuchung der Lage der kleinen und mittleren Industrieunternehmen in den Ländern der EWG“ der UNICE (Union der Europäischen Industrieverbände), Brüssel 1962.

⁵⁾ Ordonnance Nr. 59-248 vom 4. Februar 1959.

die Grenzdepartements ihre Märkte nach Osten ausdehnen; vielmehr soll ganz Frankreich die Integration mitmachen.

Auch im Bereich der allgemeinen Investitionsförderung finden sich mittelstandsfreundliche Maßnahmen, ohne daß sie wegen des Grundsatzes der Steuerleichheit als solche besonders herausgestellt werden. So kommt es, daß formell mehrere Vergünstigungen nicht ausdrücklich auf kleine und mittlere Unternehmen beschränkt sind, obschon sie infolge ihrer besonderen Natur vorwiegend diesen Unternehmen zugute kommen. Stellvertretend seien hier die im Verlauf der letzten Jahre für die Fusion von Unternehmen geschaffenen Maßnahmen genannt. Sie haben sich beispielsweise in den mit Klein- und Mittelbetrieben stark durchsetzten Produktionsbereichen der Ernährungs-, Textil- und Schuhindustrie segensreich ausgewirkt, so daß die neuen Kombinate plötzlich auf deutschen und belgisch-niederländischen Märkten mit interessanten Warengattungen und -mengen erscheinen konnten. Neben steuerlichen Konzentrations-erleichterungen wirken sich bei Klein- und Mittelunternehmen oft die besonderen Investitionsprämien und andere Steuervergünstigungen aus, die im Rahmen der allgemeinen Dezentralisierungspolitik gewährt werden.⁷⁾

Zusammenfassend ist festzustellen, daß Frankreich, um den Schwierigkeiten, die bei seiner überkommenen Industrie aus der Betriebsgröße und damit aus der schwächeren Marktstellung sowohl im Binnenmarkt als auch im EWG-Bereich resultieren, zu begegnen, Wege einschlägt, die bei uns wohl von einem großen Teil der Unternehmer als zweckmäßig erkannt sind, deren Beschreiten aber durch die besondere wettbewerbsrechtliche Situation in Deutschland behindert wird. Auch die im Jahre 1963 bei uns eingeführten Verfahrenserleichterungen, beispielsweise für Spezialisierungskartelle, holen den Vorsprung der französischen Kooperationsförderung nicht auf.⁸⁾

BEWAHRTE INSTITUTIONEN DER FRANZÖSISCHEN MITTELSTANDSPOLITIK

Kleine und mittlere Unternehmen werden sich im Zeitalter mehr oder minder starker Strukturwandlungen nur dann behaupten können, wenn ihre finanzielle Widerstandskraft so gefestigt ist, daß sie einerseits die Anpassungs- und Umstellungsinvestitionen durchzuführen in der Lage sind, andererseits aber auch „Durststrecken“ auf Grund von Forschungen, Versuchen und neuen Märkten durchhalten können. Ein Instrument erleichteter Eigenkapitalbildung ist, solange die Preise nicht zerrüttet sind, in der degressiven Abschreibungsmethode zu erblicken. Sie wird in Frankreich selbstverständlich allen Unternehmen und allen Branchen (allerdings in unterschiedlichem Maß)

zugestanden. Dennoch hat sie in gewissen Bereichen einen besonderen Zuschnitt zur Förderung von Klein- und Mittelbetrieben, denen sie die Modernisierung erleichtert.

Hervorzuheben sind ferner die im Rahmen der Dezentralisierung des Pariser Großraums geschaffenen „Gesellschaften zur regionalen Entwicklung“ (Sociétés de Développement Régional), über die noch wenig berichtet wird. Sie sind halb-offizielle Institutionen, geben ähnlich wie die Berliner Industriebank vorübergehend Beteiligungskapital an nicht emissionsfähige Unternehmen und gelten in manchen Bezirken als wichtige und loyale Stütze für mittlere Familienunternehmen, die vom intermedialen Teilhaber halbstaatlicher Prägung keine Verdrängung befürchten. Daneben finanzieren die Entwicklungsgesellschaften Umstellungsvorhaben aus einem besonderen Fonds de Productivité mit langfristigen zinsgünstigen Krediten. Die Höhe der von den insgesamt heute bestehenden 15 Gesellschaften auf dem Kapitalmarkt untergebrachten Sammelanleihen ist nicht zu unterschätzen. In den letzten Jahren sollen sie jeweils etwas mehr als 10% der vom privaten Wirtschaftsbereich aufgelegten französischen Obligationen darstellen.

Das läßt einen Rückschluß auf den Umfang dieser „Eigenkapitalersatzfinanzierung“ sowie der herausgelegten Beteiligungskredite zu. Der Begriff Eigenkapitalersatzfinanzierung geht auf amerikanische Vorbilder zurück. Er wird noch immer als ungenau empfunden, ist aber bei gutem Willen nach unserer Beobachtung richtig zu verstehen: Er deckt ein Institut mit öffentlichen Fonds und/oder Emissionsrecht, das sich, zeitweilig und ohne die Absicht zu sozialisieren, an Privatunternehmen beteiligt — meist in der Form der stillen Gesellschaft oder auch der Kommanditgesellschaft —, um diesen den Schritt in die höhere Stufe der Kapitalausstattung zu ermöglichen. In einem Tilgungsprozeß läßt sich das Institut wieder hinausdrängen, um alsbald mit den freigewordenen Mitteln bei neuen Firmen einzusteigen, die wiederum Finanzierungslücken bei der Investition aufweisen. Solche Institute sind keine Helfer für Sanierungsfälle. Ihr Typ ist außer in Frankreich auch in Belgien und den Niederlanden anzutreffen und in Deutschland in Berlin und Köln, hier allerdings mit der Beschränkung auf die Operationsbasis der Entwicklungsländer.

In der Frage der Beschaffung zusätzlicher Sicherheiten für Ausrüstungskredite hat sich die Tätigkeit der sog. „Gesellschaften mit gegenseitiger Garantie“ (Sociétés de Caution Mutuelle), unseren Kreditgarantiegemeinschaften vergleichbar, bewährt. Es gibt ihrer in Frankreich heute mehr als 30, und zwar allein für Unternehmen der Industrie.

Daß sich auch die französischen Wirtschaftsverbände aufgerufen fühlen, durch ihre Arbeit auf der Ebene der Selbsthilfe zur Strukturverbesserung und Wettbewerbsfähigkeit der von ihnen betreuten Firmen

⁷⁾ Siehe auch „Frankreichs Industrie ist spezialisierter“, in: Industriekurier vom 2. 6. 1962.

⁸⁾ Vergl. den Beitrag von Herrmann/Rudolf, „Industrielle Mittelstands- und Kartellpolitik in der Marktwirtschaft“, in: Wirtschaftsdienst Nr. 8, 1963.

beizutragen, ist bekannt. Ein besonders interessantes Beispiel wird von dem in der Fédération des Industries Mécaniques zusammengeschlossenen weiten Bereich des Maschinen- und Apparatebaus, dem in Frankreich der überwiegende Teil der Metallverarbeitung angehört, gegeben.⁹⁾ Es handelt sich um einen Bereich von rund 11 000 Industriebetrieben, von denen 83 % nicht mehr als 100 Beschäftigte aufweisen. Diese kleinen Unternehmen bewältigen 28 % des Branchenumsatzes. Etwa 13 % der Betriebe dieser Branche gehören zur mittleren Größenklasse mit Beschäftigtenzahlen zwischen 100 und 500 Personen; auch auf sie entfallen 28 % des Branchenumsatzes. Nur 4 % der Betriebe dieser mechanischen Industrie haben mehr als 500 Beschäftigte, aber diese Großen bestreiten 44 % des Produktionsvolumens.

Nun sind die Klein- und Mittelbetriebe dieses Produktionsbereiches durchweg selbständige Einbetriebsunternehmen in den Händen der Gründerfamilien. Sie haben teilweise mit den gleichen widrigen Umständen zu kämpfen wie bei uns, wenn ihnen auch die Umsatzsteuer mit dem Übergang Frankreichs zur *taxe sur la valeur ajoutée* nicht mehr so viel zu schaffen macht wie in Deutschland die kumulative Allphasenumsatzsteuer. Aber der Wandel der Produktions- und Absatzverhältnisse erfordert auch hier starke Veränderungen im organisatorischen und oft genug auch im personellen Bereich. Außerdem fehlt es an Kapital für die im Metallsektor so außerordentlich rasch aufwendiger werdende Technik (Automatisierung). Nach Berechnungen des Verbandes müßten diese Unternehmen durchweg ihr Eigenkapital um rd. 40 % erhöhen, um auf die Relation des Eigenkapitals zum Fremdkapital zu kommen, die in den konkurrierenden Aktiengesellschaften der Branche üblich ist.

Das Interessante liegt nun darin, daß weder der Ruf nach besonderer staatlicher Hilfe für die betroffenen Kleinen noch nach restriktiven Maßnahmen gegen die Großen zu vernehmen ist. Vielmehr hat die Branche, wie uns aus Gesprächen bekannt geworden ist, mit gutem Erfolg versucht, mit einer intensiven Gemeinschaftsarbeit voranzukommen. Hierzu haben der Verband und zwölf Banken eine Gesellschaft gegründet („Tefica“ = Société Technique et Financière pour l'Industrie Mécanique), die den einzelnen Unternehmen zunächst zu einer eingehenden betriebswirtschaftlichen Analyse verhilft und dann passende Finanzierungsquellen erschließt. Darüber hinaus fördert sie aus ihrer Kenntnis der Marktlage heraus die Verschmelzung von verwandten Kleinbetrieben, die zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit einer Ausweitung ihrer Tätigkeit bedürfen. Diese Hilfe bei Fusionen hat der Tefica den Beinamen einer „Agence Matrimoniale“ eingebracht, aber nicht den Ruf einer Konzentrationsmaschine, wie denn überhaupt festzustellen ist, daß die Konzentration in Frankreich als positiver Schritt ins europäische Maß angesehen wird

und nicht als gesellschaftspolitische Verfallserscheinung. Wirtschaftspolitisch ist darin ein überaus bedeutsamer Vorgang zu sehen, weil damit auch für uns in Deutschland ein neuer Aspekt für die Problematik der Konzentration gewonnen wird; er besteht aus dem „europäischen Maß für Größe“.

Für die Beschaffung von Eigenkapital gründete der Verband eine zweite Gesellschaft („Sofimeca“ = Société Française de Participations dans les Industries Mécaniques), die mittels einer Kapitalzuteilung jeweils dort einzuspringen bereit ist, wo ein Betrieb der Branche vor der Notwendigkeit steht, aus der bisherigen Enge durch Einschränkung seiner Selbständigkeit herauszukommen. Der Mindestnennwert der Beteiligung muß 400 000 frs. betragen; andererseits darf die Sofimeca niemals mehr als ein Drittel des Grundkapitals ihrer Klienten übernehmen, damit die Beteiligung nicht den Charakter einer Minderheitsbeteiligung verliert. Der Verband hat vorgesehen, die Aktien der Sofimeca an der Börse einzuführen, um sich so den breiten Kapitalmarkt zu erschließen. Auch das ist bedeutsam: Die Vermögenskonzentration wird hier unter Ausnutzung des Schachtelprivilegs zu einem Instrument der Mittelstandspolitik.

EXISTENZFAHIGKEIT AUCH IM GEMEINSAMEN MARKT

Nach diesem Überblick halten wir uns für berechtigt, die eingangs gestellte Frage, ob sich kleine und mittlere Industrieunternehmen auch im größeren Markt behaupten können, nach dem jetzigen Stand von Technik und Märkten grundsätzlich zu bejahen. Allerdings kommt der wirtschaftspolitischen Festigung der mittel- und kleinbetrieblichen Struktur der Industrie besondere Bedeutung zu: Sie muß Kooperation und Konzentration zulassen, um den Unternehmen Wahlmöglichkeiten zu bieten. Einen wettbewerbsstarken und krisenfesten Produktionsapparat von der größten bis zur kleinsten, technisch noch sinnvollen Unternehmenseinheit zu haben, erscheint nämlich am besten geeignet, die Möglichkeiten des Gemeinsamen Marktes wahrzunehmen und seine Gefahren zu minimalisieren. Der Blick in unser Nachbarland Frankreich zeigt, welche aktive Vorbereitungsarbeit auf die neuen Gegebenheiten von Staat und Verbänden geleistet wird. Vieles ist dem deutschen Betrachter nicht ganz unbekannt, wenn es auch im Lande des konservativsten Unternehmertums heute mehr Schwung aufweist als bei uns, wo die Prinzipien der Solidarität und der Genossenschaft ein wenig verblaßt sind.

Veränderte Wettbewerbsverhältnisse verlangen Konzessionsbereitschaft

Zwei Dinge fallen jedoch ins Auge: Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit und der Verbund zu größeren Wettbewerbseinheiten, mithin die ganze Konzentrationsfrage, werden unter einem anderen, das Positive herausstellenden Aspekt gesehen und staatlich gefördert. So wie jedes einzelne Land aus den Maßnahmen der anderen EWG-Partner diese und

⁹⁾ Vergl. „Selbsthilfe französischer Mittel- und Kleinbetriebe“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5. 3. 1962.

jene nützliche Folgerung für sich selbst abzuleiten vermag, sollten auch wir aus der in Frankreich vorherrschenden realistischen Mentalität lernen und die dort eingeleiteten Maßnahmen prüfen, ob nicht das eine oder andere für die Stärkung der Lebens- und Entwicklungsbedingungen des industriellen Small Business in der Bundesrepublik zu übernehmen ist. Denn jede gesetzliche Regelung, und hier denken wir vor allem an die auch heute noch als hindernd empfundenen Bestimmungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, die solche selbständigen Unternehmen einseitig in ihren unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen hemmt oder belastet, wirkt sich als eine Benachteiligung aus, die bei Unternehmen kleiner und mittlerer Größenordnung das weitere Gedeihen ernsthaft in Frage stellen kann.

Die deutsche Industrie hat auf dem Gemeinsamen Markt bereits zu spüren bekommen, daß die kooperations- und konzentrationsfreudigen Konkurrenten der Partnerländer entgegen allen wettbewerbstheoretischen Vorstellungen ein hohes Maß an Leistungsfähigkeit, Dynamik und Anpassungsvermögen besitzen. Verschiedene Anzeichen — so die Ausführungen des Bundeswirtschaftsministers Kurt Schmücker zu dieser Frage auf dem 12. Rheinischen Mittelstandstag der CDU in Düsseldorf Ende 1963 und die Ansicht des Wirtschaftsausschusses des Bundestages, die Bildung von Spezialisierungskartellen sollte nicht nur erleichtert, sondern aus Gründen des internationalen Wettbewerbs sogar gefördert werden — dürften dafür sprechen, daß sich auch bei uns ein Sinneswandel anzubahnen beginnt. Bleibt nur zu hoffen, daß rechtzeitig entsprechende Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen gezogen werden.

Die Unternehmer selbst und ihre Berater haben sich heute mehr als vor sechs bis acht Jahren von den überkommenen Formen der Branchenkooperation gelöst. Diese werden nicht nur vom deutschen Recht, von einzelnen zulässigen Ausnahmen abgesehen, unterbunden. Das Wettbewerbsrecht des Rom-Vertrages ist nicht milder, sofern es angewandt und nicht nur zur Kenntnis genommen wird. Aber die selektive oder Gruppen-Kooperation, wie sie vor allem Arno Sölter (im Industriekurier Nr. 192 vom 12. Dezember 1963) beschrieben hat und von uns am französischen Beispiel erläutert wurde, blüht auf. Hier geht es um die Zusammenarbeit von jeweils nur wenigen Mitgliedern einer Branche oder Marktpartei. Sie gelangen zu Marktanteilen, die auch für den größeren Markt

interessant werden, ohne zu Monopolen zu werden. Der Wettbewerb wandelt seine Form also wieder einmal, ohne deshalb seine Dynamik einzubüßen. Die Gruppe ordnet ihren Einkauf, ihre Innovation, ihr Produktionsprogramm und den Vertrieb. Ihr wird plötzlich sogar das Massenmedium der Fernsehwerbung zugänglich, weil das Angebot so groß werden kann, daß es markenfähig wird. Der Gruppe muß das Wirtschafts- und Finanzrecht zur Seite stehen; sie verschafft keinem Mitglied den Zugang zum süßen Nichtstun, sondern sie vereint die Kräfte, die der Bündelung bedürfen.

Die Parole muß heißen: Gruppenkooperation

Ins Internationale hinein wird die Unternehmensgruppe den Zug zur Zusammenarbeit mit amerikanischen oder nordeuropäischen Partnern der Branche verstärken. Zunächst wußten sich die Großen den amerikanischen Paten oder Partner zu sichern. An der Mittelindustrie lief die Welle der Lizenzen eine Zeitlang vorbei, obschon jene mit ihrem Forschungsrückstand gerade die Lizenz gebraucht hätte. In Gruppen kann auch sie systematischer auf den Paten zugehen, für den sie, schon ihrer Größe wegen, interessanter zu werden verspricht. Die Gruppe braucht nicht nur aus Unternehmen einer Nation zu bestehen. Was der Konzern mit Töchtern in den Partnerländern der Gemeinschaft zuwege bringt, kann die Gruppe mit Schwesterunternehmen anstreben. Wir machen uns nicht vor, die Führung in den Gruppen sei unproblematisch. Aber wir sehen an Beispielen, daß das Führungsproblem lösbar ist, und zwar auch ohne kapitalistisch unterbaute Majoritäten. Kurzum, wir erblicken in der Gruppenkooperation eine der Hauptstützen für das Fortbestehen mittlerer und kleinerer Unternehmen mit Endfertigungsprogrammen im Gemeinsamen Markt.

Auch für die Zulieferer kann die Gruppenkooperation zweckmäßig sein, weil diese deren Marktbedeutung für den Belieferten erhöht. Aber hier ist ihre Wirksamkeit noch weniger erprobt, was sich zum Teil daraus erklärt, daß der Zulieferer die Auswirkungen des Gemeinsamen Marktes mehr indirekt verspürt, nämlich durch den Puffer seines Auftraggebers. Der Zulieferer kann weiter seine Marktbeobachtung auf Wolfsburg oder Stuttgart beschränken, während der Auftraggeber den europäischen oder sogar den Weltmarkt zu erkunden hat. Dem Endfertiger nimmt diese Marktforschung aber kein Auftraggeber ab.