IfM-Materialien

Institut für Mittelstandsforschung
IfM BONN
www.ifm-bonn.org

Unternehmerische Zielsysteme: Unterscheiden sich mittelständische Unternehmen tatsächlich von anderen?

von André Pahnke, Michael Holz und Friederike Welter

IfM-Materialien Nr. 276

Impressum

Herausgeber
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner
André Pahnke

IfM-Materialien Nr. 276
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, August 2019

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Unternehmerische Zielsysteme: Unterscheiden sich mittelständische Unternehmen tatsächlich von anderen?
Firm goal systems: Do Mittelstand companies differ indeed from non-Mittelstand companies?

André Pahnke, Michael Holz und Friederike Welter

IfM-Materialien Nr. 276

Zusammenfassung

Der deutsche Mittelstand wird - national wie international - als eine besondere Gruppe von Unternehmen charakterisiert, die sich durch spezifische Eigenschaften, Verhaltensweisen und Werte abheben. Wie sich aus der Vielzahl einzelwirtschaftlicher Entscheidungen durchaus heterogener mittelständischer Unternehmen insgesamt ein besonderer volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Beitrag des Mittelstandes ergibt, kann die Forschung allerdings bisher nur bedingt erklären. In diesem Zusammenhang greift die vorliegende Studie die Frage auf, inwiefern sich die unternehmerischen Ziele mittelständischer Unternehmen von anderen unterscheiden. Auf Grundlage einer Unternehmensbefragung werden die Zielsysteme mittelständischer Unternehmen analysiert, Besonderheiten im Vergleich zu anderen Unternehmen herausgearbeitet und theoretisch fundiert.

Schlagwörter: *Unternehmerische Zielsysteme, Mittelstand*

Abstract

The German Mittelstand is perceived - both domestically and abroad - as a particular group of enterprises which is marked by specific characteristics, behaviour and values. However, so far research can only partly explain, how the particular economic and societal contribution of (quite heterogeneous) Mittelstand enterprises evolves from a vast number of different micro-economic business decisions. In this context, the present study addresses the question, in how far the personal and company goals of Mittelstand companies differ from other enterprise types. Based on a company survey, the study analyses the goal systems of Mittelstand companies, identifies particularities in comparison to other enterprises and provides a theoretical foundation.

JEL: L2, D21, M14

Keywords: *Firm goal systems, Mittelstand, family businesses*

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen II

Verzeichnis der Tabellen III

Kurzfassung V

1 Einleitung 1

2 Persönliche und unternehmensbezogene Ziele in mittelständischen Unternehmen 3

2.1 Theoretischer Bezugsrahmen 3

2.2 Einflussfaktoren der unternehmerischen Zielbildung 5

3 Anmerkungen zur Datengrundlage 10

3.1 Kurzbeschreibung der Stichprobe 10

3.2 Erläuterung zentraler Variablen 11

4 Unternehmenspolitische Ziele mittelständischer Unternehmen 14

4.1 Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele im Vergleich 14

4.2 Auswirkungen der Selbsteinschätzung als mittelständisches Unternehmen auf die Bewertung der unternehmenspolitischen Ziele 18

4.3 Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur 21

4.4 Interdependenzen zwischen persönlichen Motiven und Unternehmenszielen 25

5 Fazit 31

Literatur 33

Anhang 37

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmerperson, Unternehmen, Familie und Gesellschaft	3
Abbildung 2:	Typisierung mittelständischer Unternehmen	12
Abbildung 3:	Vergleich der Bewertung einzelner unternehmenspolitischer Ziele in mittelständischen und nichtmittelständischen Unternehmen	15
Abbildung 4:	Vergleich der Bewertung einzelner unternehmenspolitischer Ziele unter Berücksichtigung der Selbsteinschätzung der Unternehmen, zum Mittelstand zu gehören	19
Abbildung 5:	Bewertung und Bedeutung persönlicher Motive	28

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Schätzergebnisse zum Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur auf die Bewertung unternehmenspolitischer Ziele als (sehr) wichtig	24
Tabelle 2:	Schätzergebnisse zum Zusammenhang zwischen persönlichen Motiven für die eigene Tätigkeit als Unternehmer bzw. Manager und als (sehr) wichtig bewerteten unternehmenspolitischen Zielen	26
Tabelle 3:	Schätzergebnisse zum Zusammenhang zwischen persönlichen Motiven für die eigene Tätigkeit als Unternehmer bzw. Manager und als (sehr) wichtig bewerteten unternehmenspolitischen Zielen im Mittelstand	30
Tabelle A1:	Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I	37
Tabelle A2:	Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation II	40
Tabelle A3:	Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation III	43
Tabelle A4:	Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation IV	46
Tabelle A5:	Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation V	49
Tabelle A6:	Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I (nur mittelständische Unternehmen)	52

Kurzfassung

Gegenwärtig ist nur ansatzweise geklärt, wie sich aus der Aggregation der Vielzahl einzelwirtschaftlicher Entscheidungen mittelständischer Unternehmen der besondere wirtschaftliche und gesellschaftliche Beitrag des deutschen Mittelstandes ergibt. Einen Teilaspekt dieses komplexen Prozesses stellen mögliche Unterschiede in den unternehmerischen Zielsystemen mittelständischer und nicht-mittelständischer Unternehmen dar. Im Zentrum der vorliegenden Studie steht daher die Frage, ob sich die unternehmenspolitischen Ziele von mittelständischen Unternehmen und nicht-mittelständischen Unternehmen unterscheiden. Zugleich haben wir untersucht, inwiefern die Eigentums- und Führungsstruktur von mittelständischen Unternehmen, die persönlichen Motive der Unternehmerinnen und Unternehmer, aber auch das Gefühl, zum Mittelstand zu gehören, diese unternehmenspolitischen Ziele beeinflussen.

Kundenzufriedenheit steht an erster Stelle

Für die große Mehrheit der mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen stellt eine hohe Kundenzufriedenheit ein sehr wichtiges Ziel dar – ganz im Gegensatz zur "kurzfristigen Gewinnmaximierung": Weniger als 5 % der mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen messen diesem Unternehmensziel eine sehr hohe Bedeutung bei. Insgesamt stehen bei allen Unternehmen eher längerfristige Unternehmensziele, wie bspw. Unternehmenswachstum oder Unternehmenswertsteigerung, im Vordergrund.

Höhere Bedeutung "meta-ökonomischer" Ziele im Mittelstand

Gleichwohl gibt es Ziele, die in mittelständischen Unternehmen "typischerweise" eher als (sehr) wichtig erachtet werden als in nicht-mittelständischen Unternehmen: So stufen fast zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen ihre Unabhängigkeit, die sich aus der spezifischen Organisationsstruktur des Mittelstandes ergibt, als sehr wichtiges unternehmenspolitisches Ziel ein. Ebenso sind ihnen auch die Arbeitnehmerzufriedenheit, der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen und ökologische Ziele wichtig. Gleichwohl muss dieses Ergebnis nicht zwingend auf jedes mittelständische Unternehmen zutreffen. Schließlich gibt es eine Vielzahl von weiteren Faktoren, die die jeweiligen Zielsetzungen beeinflussen können.

Persönliche Motive spielen eine wichtige Rolle

Für die Unternehmerinnen und Unternehmer im Mittelstand stellt die Sicherung des persönlichen Einkommens und Vermögens ein wichtiges Motiv für die unternehmerische Tätigkeit dar. So korrespondiert eine (sehr) hohe Bewertung der persönlichen Vermögenssicherung auch mit einer entsprechend hohen Bedeutung der kurzfristigen Gewinnmaximierung auf Unternehmensebene. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass gerade im Mittelstand, der durch die Einheit von Eigentum und Leitung geprägt ist, durchaus unterschiedliche Motive der geschäftsführenden Eigentümer/-innen zu heterogenen Zielsetzungen in den mittelständischen Unternehmen führen können.

Das Mittelstandsgefühl wirkt sich aus

Meta-ökonomische Zielsetzungen, wie die eigene Unabhängigkeit, Arbeitnehmerzufriedenheit oder ökologische Ziele, werden im Vergleich zu nicht-mittelständischen Unternehmen stärker bewertet, wenn sich die Unternehmerinnen und Unternehmer dem Mittelstand zugehörig fühlen. Offenbar nimmt daher auch die Werthaltung, die die Unternehmerinnen und Unternehmer im Mittelstand auszeichnen, Einfluss auf deren unternehmenspolitische Zielsetzungen.

Dem "Mythos Mittelstand" auf der Spur

Der besondere volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Beitrag, der dem Mittelstand häufig zugesprochen wird, ergibt sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Einflussfaktoren. Die Gegenüberstellung der Ziele von mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen zeigt deutliche Unterschiede in den Bereichen auf, die gemeinhin für den Mittelstand als charakteristisch gelten. Damit trägt die Untersuchung zum tieferen Verständnis des "Phänomen Mittelstand" bei.

1 Einleitung

Der Mittelstand wird regelmäßig als "Rückgrat", "Erfolgsfaktor" oder "Jobmotor" der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Diese Begriffe spiegeln die hohe wirtschaftliche Bedeutung, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit (in Krisenzeiten) wider, die dem Mittelstand auf breiter Ebene seitens der Politik, Forschung und Medien zugesprochen werden (vgl. Berlemann et al. 2018; Welter et al. 2015). Dabei wird allerdings nicht nur die Bedeutung des Mittelstandes insgesamt hervorgehoben, sondern insbesondere auch der wirtschaftliche und gesellschaftliche Beitrag des Mittelstandes im Vergleich zu sowohl nicht-mittelständischen Unternehmen in Deutschland als auch zu eigentümergeführten Unternehmen im Ausland (vgl. De Massis et al. 2018).

In diesem Zusammenhang wird der (deutsche) Mittelstand häufig als eine besondere Gruppe von Unternehmen charakterisiert, die sich von anderen Unternehmen durch spezifische Eigenschaften, Verhaltensweisen und Werte abhebt (vgl. Simon et al. 2005). Zudem kann die Auffassung des mittelständischen als eigentümergeführtes Unternehmen - historisch betrachtet - bis in die Zeiten vor der Industrialisierung zurückverfolgt werden (Berghoff 2006). Dadurch lässt sich mitunter erklären, warum der Mittelstand auch noch heutzutage mit einer besonderen Mentalität bzw. Werthaltung der Unternehmerinnen und Unternehmer in Verbindung gebracht wird (vgl. Berghoff/Köhler 2019; Fear 2014).

Dennoch sind der Prozess und die Bedingungen, wie sich aus der Vielzahl einzelwirtschaftlicher Entscheidungen und Beiträge (durchaus heterogener) mittelständischer Unternehmen in der Aggregation ein besonderer volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Beitrag ergibt, theoretisch bisher nur ansatzweise abgebildet (vgl. De Massis et al. 2018; Neubaum 2018; Payne 2018) und empirisch nur in wenigen Teilausschnitten untersucht (vgl. bspw. Achleitner et al. 2010; Rau et al. 2019). Dies gilt auch für die Frage, inwiefern und (wenn ja, warum) sich die unternehmerischen Ziele mittelständischer Unternehmen von denen nicht-mittelständischer Unternehmen unterscheiden und welchen Stellenwert sie innerhalb des Prozesses haben, der zur Generierung des besonderen volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands führt (vgl. Neubaum 2018; Payne 2018). Allerdings müssen in diesem Zusammenhang auch die persönlichen Motive der Unternehmerinnen und Unternehmer im Mittelstand und deren Werte berücksichtigt werden (vgl. Rau et al. 2019). Schließlich sind im Mittelstand persönliche und unternehmenspoli-

tische Zielsetzungen durch die ihn charakterisierende Eigentums- und Führungsstruktur eng miteinander verwoben (vgl. Tagiuri/Davis 1992).

Bisherige empirische Untersuchungen, die konkret der Frage nach unterschiedlichen Zielsetzungen in mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen nachgehen, identifizieren zwar eine vergleichsweise höhere Bedeutung sog. "meta-ökonomischer" Ziele (wie bspw. die Kundenzufriedenheit oder den langfristigen Unternehmensfortbestand) gegenüber finanziellen Zielen im deutschen Mittelstand. Allerdings handelt es sich dabei entweder um rein deskriptive Analysen bzw. Gegenüberstellungen zur Bedeutung einzelner Ziele in den beiden Unternehmensgruppen (vgl. Krol 2009) oder es wird in Anlehnung an Astrachan et al. (2002) bzw. Klein et al. (2005) auf die sog. F-PEC Skala (Family Influence on Power, Experience, and Culture) zurückgegriffen, um aggregiert über eine Kennzahl den gesamten Einfluss von Eigentümerfamilien (über Macht, Erfahrung und Kultur) auf die Bedeutung einzelner Unternehmensziele zu analysieren (vgl. Rasser et al. 2014; Wulf et al. 2011).

Differenzierte Aussagen über den Einfluss der besonderen Eigentums- und Führungsstruktur mittelständischer Unternehmen auf deren Zielsetzungen und möglichen Unterschieden zu nicht-mittelständischen Unternehmen können angesichts des aktuellen Forschungsstandes also nicht getroffen werden. Gleiches gilt für die Bedeutung der persönlichen Motive der Unternehmerinnen und Unternehmer, aber auch deren Gefühl, zum Mittelstand zu gehören, und sich ggf. so bestimmten Werten, die dem Mittelstand zugeschrieben werden, verpflichtet zu sehen. Die vorliegende Studie greift genau diese Aspekte auf und untersucht auf Grundlage einer Unternehmensbefragung, in welchem Zusammenhang sie mit einzelnen unternehmenspolitischen Zielen mittelständischer und nicht-mittelständischer Unternehmen stehen. Ziel ist es, diese Zielsysteme mittelständischer Unternehmen zu analysieren, Besonderheiten im Vergleich zu nicht-mittelständischen Unternehmen herauszuarbeiten und theoretisch zu fundieren.

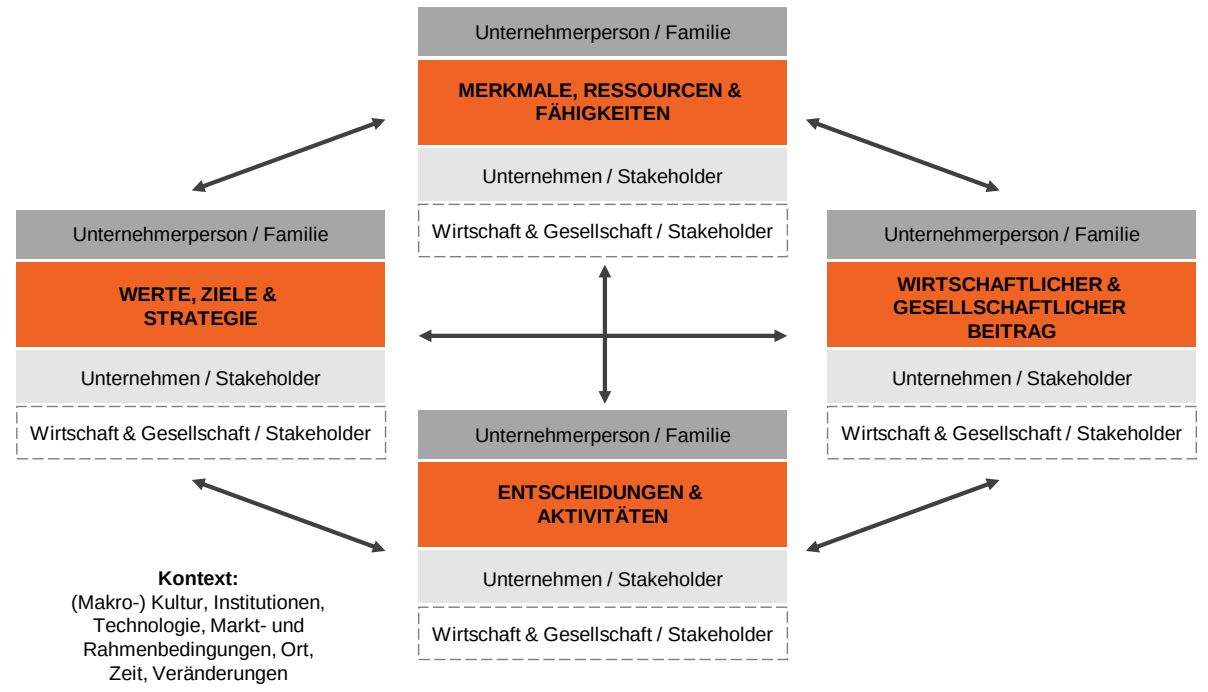
Dazu werden im folgenden Abschnitt zunächst auf Grundlage des aktuellen Forschungsstandes mögliche Einflüsse auf die persönliche und unternehmensbezogene Zielbildung in mittelständischen Unternehmen diskutiert. Im dritten Abschnitt werden kurz die den empirischen Auswertungen dieser Studie zugrunde liegende Stichprobe beschrieben und für die Untersuchung zentrale Variablen erläutert. Der vierte Abschnitt stellt die Auswertungsergebnisse vor; Abschnitt 5 enthält das Fazit.

2 Persönliche und unternehmensbezogene Ziele in mittelständischen Unternehmen

2.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Bei der Analyse der unternehmerischen Ziele mittelständischer Unternehmen handelt es sich um einen Teilaspekt innerhalb eines komplexen (iterativen) Gesamtprozesses, der letztlich zur Erbringung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrags des einzelnen Unternehmens bzw. in aggregierter Form des gesamten Mittelstands führt. Zur Verdeutlichung der einzelnen Zusammenhänge wird im Folgenden kurz ein rudimentärer Modellrahmen in Anlehnung an Payne (2018) und Neubaum (2018) skizziert (vgl. Abbildung 1). Der Erkenntnisbeitrag des Modellrahmens besteht nicht in dem Aufzeigen klar definierter Ursache-Wirkungs-Beziehungen oder eindeutiger chronologischer Ablaufprozesse (die von der Forschung noch nicht erarbeitet worden sind), sondern in der Visualisierung der Vielschichtigkeit des Gesamtprozesses, der beteiligten Akteure, Einflussfaktoren und Interdependenzen.

Abbildung 1: Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmerperson, Unternehmen, Familie und Gesellschaft



© IfM Bonn 19 98 012

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Payne (2018) und Neubaum (2018).

Wie ein (idealtypisches) mittelständisches Unternehmen seine Ressourcen und Fähigkeiten im Rahmen des Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozesses kombiniert, wird wesentlich durch die Werte und Ziele sowie durch die Strategie des Unternehmens bestimmt. Werte stellen im Allgemeinen fundamentale Grundhaltungen und (Lebens-)Prinzipien dar, die die Ableitung von konkreten (persönlichen oder unternehmensbezogenen) Zielen ermöglichen und maßgeblich beeinflussen (vgl. Rau et al. 2019; Smith/Schwartz 1997). Im Gegensatz zu Werten sind Ziele stärker auf bestimmte Situationen bezogen und werden im Zeitablauf leichter an veränderte (Umwelt-)Bedingungen angepasst. Werte und Ziele bilden die Basis für die Generierung der (expliziten oder impliziten) Unternehmensstrategie. Diese benennt im Wege einer langfristig ausgerichteten Grundsatzplanung Mittel und Wege zur Erreichung der formulierten Ziele und beschreibt mitunter auch den anvisierten Zielzustand (Vision).

Mittelständische Unternehmen sind durch die Einheit von Eigentum und Leitung definiert. Die geschäftsführenden Eigentümer haben damit prinzipiell die Möglichkeit, mit dem Unternehmen eigene persönliche Ziele zu verfolgen und die Festlegung der unternehmensbezogenen Ziele (maßgeblich) zu beeinflussen. Auf die Herausbildung der Unternehmensziele kann jedoch neben den Gesellschaftern und Gesellschafterinnen eine Vielzahl von weiteren Akteuren (direkt oder indirekt) Einfluss nehmen. Dazu zählen grundsätzlich die Familie(n) der Gesellschafter und Gesellschafterinnen sowie unterschiedliche Stakeholder aus dem Unternehmen (z. B. der Betriebsrat oder leitende Angestellte) sowie aus Wirtschaft und Gesellschaft (z. B. Kunden, Kooperationspartner oder die regionale Politik). Aus dem Zusammenwirken der Akteure aus den verschiedenen Bereichen bilden sich schließlich die unternehmensbezogenen Ziele, die mitunter (mehr oder weniger stark) von den persönlichen Zielen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter abweichen können.

Auf den Zielbildungsprozess können darüber hinaus u. a. auch organisatorische Merkmale mittelständischer Unternehmen wie die Einheit von Eigentum und Leitung, das Ausmaß der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten sowie auch verschiedene Kontextfaktoren (u. a. (Makro-)Kultur, Institutionen, Markt- und Rahmenbedingungen) Einfluss nehmen. Im Folgenden werden auf Basis der Forschungsliteratur und einiger grundsätzlicher Überlegungen ausgewählte Einflussfaktoren der unternehmerischen Zielbildung, die in dem o. g. Modellrahmen abgebildet sind, sowie mögliche Zielkonflikte kurz erläutert.

2.2 Einflussfaktoren der unternehmerischen Zielbildung

Persönliche Motive der Gesellschafter und Gesellschafterinnen

Ausgangspunkt für die Gründung und den Betrieb mittelständischer Unternehmen sind die persönlichen Motive und Ziele der Unternehmer und Unternehmerinnen. "Unabhängigkeit" und "Selbstverwirklichung" werden in empirischen Untersuchungen regelmäßig als die beiden mit Abstand wichtigsten Motive genannt (vgl. Brink et al. 2018; KfW 2019; Werner et al. 2005). In bestehenden (größeren) Unternehmen empfindet die Nachfolgegeneration häufig ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Familienunternehmen und möchte die Kontrolle in Familienhänden bewahren (vgl. Hauck/Prügl 2015).

Aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung bestehen für die geschäftsführenden Eigentümer im Prinzip günstige Bedingungen, ihre persönlichen Zielsetzungen in der Unternehmensführung zu berücksichtigen und entsprechende unternehmensbezogene Ziele zu formulieren (vgl. Gantzel 1962; Welter et al. 2015). Das Unternehmen kann daher als Vehikel aufgefasst werden, mit dem die Unternehmerinnen und Unternehmer ihren persönlichen Zielsetzungen nachgehen wollen. Besonders in der Anfangszeit haben die persönlichen Motive eine hohe Prägekraft für die strategische Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens. Die Möglichkeit, persönliche in unternehmensbezogene Ziele zu überführen, ist im Allgemeinen umso größer, je weniger andere Personen oder wirtschaftliche Notwendigkeiten (direkt oder indirekt) Einfluss auf die Zielformulierung ausüben. Am größten ist sie in neu gegründeten Ein-Personen-Unternehmen ohne familiären Anhang.

Im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen haben Mittelständler häufig eine deutlich stärker emotionale und persönliche Beziehung zu ihrem Unternehmen, den Beschäftigten und Produkten, da sie oftmals gemeinsam mit den Beschäftigten die Produktentwicklung aktiv und mit Fachwissen vorantreiben. Auf der persönlichen Ebene ermöglicht ihnen dies die Erreichung von Kreativitäts- und Selbstverwirklichungszielen, auf der Unternehmensebene kann dies zur Herausbildung von Mitarbeiter- und Stakeholder-bezogenen Zielen wie z. B. Arbeitnehmer- und Kundenzufriedenheit oder Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen (vgl. Kalverkamp 2009; Reisach 2011).

Abstimmungsprozesse zwischen den Gesellschaftern

In Mehrpersonen-Unternehmen können die Gesellschafter und Gesellschafterinnen Ressourcen, Fähigkeiten und Netzwerkkontakte bündeln sowie Risiken teilen. Den Vorteilen stehen jedoch (potentielle) Nachteile entgegen. Diese können sich aus Interessen-, Abstimmungs- und Zielkonflikten zwischen den Gesellschaftern ergeben, z. B. über Entscheidungsbefugnisse, die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder über die Gewinnverwendung.

Die für Nicht-Mittelständler typischen (aus der Principal-Agent-Beziehung resultierenden) Interessen- und Zielkonflikte zwischen Eigentümern und Managern sind für mittelständische Unternehmen nicht relevant. Sie können von einer besonderen Flexibilität und Schnelligkeit der Entscheidungsfindung profitieren und sind somit in der Lage, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren oder diese selbst zu initiieren. Dies kann tendenziell auch die Erreichung von Marktanteils- und Wachstumszielen erleichtern.

Einfluss der Gesellschafterfamilie(n)

Eine große Quelle für (potentielle) Interessen- und Zielkonflikte besteht in mittelständischen (Familien-)Unternehmen an der Schnittstelle von Familien- und Unternehmenssphäre. Abstimmungsschwierigkeiten können in zwei Bereichen auftreten. Einerseits können Interessenkonflikte zwischen den einzelnen familiären Anteilseignern bestehen, die im Extremfall bis zur Zerschlagung oder Insolvenz des Unternehmens führen können (vgl. Wulf et al. 2011). Andererseits kann aber auch das einvernehmliche Verfolgen von speziellen (sozioemotionalen) Familienzielen, wie z. B. die Sicherung von Arbeitsplätzen für Familienmitglieder oder die beabsichtigte Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation (vgl. Achleitner et al. 2010), zu Zielkonflikten mit den effizienzbasierten Unternehmenszielen führen. In älteren Unternehmen besteht oftmals eine stärker ausgeprägte Divergenz zwischen persönlich-familiären und unternehmensbezogenen Zielen (vgl. Kellermanns et al. 2012).

Einfluss von unternehmensinternen Stakeholdern

Innerhalb der Unternehmenssphäre können Stakeholder wie z. B. leitende Angestellte, der Betriebsrat oder ein zur strategischen Beratung eingesetzter Beirat implizit (etwa über bestimmte Erwartungshaltungen) oder explizit (durch aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen) Einfluss auf die unternehmensbezogenen Ziele ausüben und damit indirekt auch die persönlich-

familiären Zielsetzungen tangieren. Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass z. B. die Existenz eines Beirats die Rolle von Familienzielen abschwächt (vgl. Achleitner et al. 2010). Ähnliches ist auch für die Existenz eines Betriebsrats zu vermuten.

Einfluss von Stakeholdern in Wirtschaft und Gesellschaft

Vergleichsweise großen direkten Einfluss auf die Zielformulierung haben im Allgemeinen die wirtschaftlichen Transaktionspartner der mittelständischen Unternehmen, vor allem die Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und sonstige Kooperationspartner. Wertschöpfungsketten, die ein abgestimmtes Vorgehen einer Vielzahl von Unternehmen erfordern, wirken mit vielerlei Eigengesetzlichkeiten (u. a. Kosten-, Innovations- und Internationalisierungsdruck) auf die unternehmensbezogenen und die persönlichen Ziele von Mittelständlern ein (vgl. Holz et al. 2016). Gesellschaftliche Stakeholder (z. B. Politik, Region, Verwaltung, Bildungs- und Kulturwesen, Medien) sind in der Regel selten direkt in den Zielbildungsprozess einbezogen und haben eher einen indirekten Einfluss auf die unternehmerischen Ziele, z. B. über Arbeits- und Kooperationskontakte.

Einfluss der Einheit von Eigentum und Leitung

Ein Einfluss auf die unternehmerischen Zielsetzungen kann u. U. auch von der Einheit von Eigentum und Leitung ausgehen (vgl. Olson et al. 2003; Schulze et al. 2003), mit der zunächst auch eine hohe Unabhängigkeit der Unternehmen verbunden ist. Gilt es, diese Unabhängigkeit zu bewahren, verzichten mittelständische Unternehmen oftmals auf das Einwerben zusätzlicher Ressourcen wie z. B. Finanzmittel von Private Equity Investoren. Denn die damit in der Regel verbundene Abgabe von Entscheidungs- und Mitspracherechten an externe Investoren kann auch zu Einschränkungen der (eigenen) unternehmerischen Unabhängigkeit führen (vgl. De Massis et al. 2018; Deloitte 2012; Müller 2011).

Damit liegt die Vermutung nahe, dass mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Nicht-Mittelständlern eher moderate (und langfristig orientierte) Wachstumsziele verfolgen, die dem (gewünschten) Erhalt der eigenen Unabhängigkeit nicht entgegenstehen (vgl. De Massis et al. 2018; Krol 2009). Dies impliziert, dass auch dem Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung häufig eine weniger bedeutende Rolle eingeräumt wird. Da Mittelständler in der Regel auch für die wirtschaftlichen Folgen ihrer unternehmerischen Entscheidungen

haften, kann angenommen werden, dass die Einheit von Eigentum und Leitung zudem auf ein stärkeres Risikobewusstsein und eine eher risikoaverse Unternehmenspolitik hinwirkt. Dies kann die Tendenz zu moderaten Wachstumszielen und die Skepsis gegenüber kurzfristigen Gewinnmaximierungszielen verstärken. Das tendenziell vorsichtige und verantwortungsgeprägte Agieren mittelständischer Unternehmen kann in der Wahrnehmung der Stakeholder zum Aufbau einer besonderen Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit beitragen (vgl. Reisach 2011; Venohr 2014; Welter et al. 2015). Eine von Mittelständlern bewusst praktizierte Vertrauenskultur kann ferner die Basis für vielfältige kooperations- und konsensorientierte Ziele bilden, die am gemeinsamen Erfolg der beteiligten Stakeholder bzw. an der Förderung wichtiger (gemeinschaftlicher) Rechtsgüter ausgerichtet sind.

Insgesamt deutet einiges darauf hin, dass die Einheit von Eigentum und Leitung nicht aus sich selbst heraus bestimmte persönliche oder unternehmensbezogene Zielsetzungen hervorbringt. Die mittelständische Organisationsform stellt einen Rahmen bereit, der es Unternehmerinnen und Unternehmern erlaubt und ihnen zum Teil auch nahelegt, bestimmte Ziele zu verfolgen. In den meisten Fällen ist dafür jedoch eine bewusste (proaktive) Entscheidung der Mittelständler erforderlich. Die tatsächliche Zielformulierung und -umsetzung hängt von vielen weiteren Einflussfaktoren ab; nicht zuletzt auch vom Ausmaß evtl. divergierender Interessen und Ziele anderer Stakeholder.

Einfluss der unternehmerischen Ressourcen und Fähigkeiten

Neben den organisatorischen Merkmalen kann auch das Ausmaß der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten (bzw. des bereits erzielten wirtschaftlichen Erfolgs) einen Einfluss auf die Ausbildung von speziellen Zielen des Mittelstands haben. Wenngleich (nach unserem Kenntnisstand) bisher nicht näher in der Forschungsliteratur diskutiert, so ist denkbar, dass mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen in Anlehnung an die Bedürfnistheorie von Maslow (1943) mit steigender Ressourcenverfügbarkeit vermehrt persönliche oder unternehmensbezogene Ziele verfolgen, die über die reine Bestandssicherung und (Subsistenz-)Einkommenserzielung hinausgehen. So kann z.B. angenommen werden, dass gesellschaftliche (d. h. nicht unmittelbar finanzielle Ziele) erst dann an Bedeutung für Mittelständler gewinnen, wenn ihre (persönlichen und unternehmensbezogenen) Grundbedürfnisse befriedigt bzw. ihre Subsistenzziele erreicht sind.

Einfluss der Kontextfaktoren (Makro-)Kultur und Institutionen

Im Zuge vielfältiger sozio-ökonomischer und technologischer Entwicklungen fächert sich der Mittelstand zunehmend auf und wird immer heterogener (vgl. Welter et al. 2014). Empirische Studien deuten ferner darauf hin, dass der Mittelstand durch eine relativ große Werteheterogenität (größer als diejenige der Nicht-Mittelständler) gekennzeichnet ist (vgl. Rau et al. 2019). Wenn es einen aggregierten - in seiner Gesamtwirkung als relativ homogenen - volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolgsbeitrag des Mittelstands gibt, dann könnte man annehmen, dass es eine kulturelle, institutionelle bzw. historisch gewachsene Prägekraft gibt, die der Vielzahl unterschiedlicher Personen, Unternehmen, Werte, Motive, Ziele und Strategien doch so etwas wie eine gemeinsame Richtung vorgibt.

Deutschland ist (überwiegend) durch eine historisch gewachsene Konsens-, Kooperations- und Vertrauenskultur geprägt, die sich durch eine abgestimmte, längerfristig orientierte Kooperation von Politik und Wirtschaft, Wirtschaft und Gesellschaft sowie der Wirtschaft untereinander auszeichnet (vgl. Herrmann 2019; Pahnke/Welter 2019). Die vielfältigen politischen und wirtschaftlichen Krisen der deutschen Geschichte haben letztendlich ebenfalls dazu beigetragen, Verhaltensweisen und Ziele zu befördern, die durch Vorsicht und Absicherung sowie gemeinschaftliches Agieren und Krisenbewältigung gekennzeichnet sind. In Krisenzeiten wie nach dem Zweiten Weltkrieg wurden mittelständische Unternehmen häufig als Stabilitätsanker und erweiterte Familie wahrgenommen (vgl. Berghoff 2004). Im Zuge der Herausbildung dieser spezifischen (Makro-)Kultur wurde von den Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam eine Vielzahl von Institutionen geschaffen, die den Interessenausgleich und koordinierte Aktionen fördern. (Makro-)Kultur und Institutionen "präfigurieren" zudem (zukünftige) Wertvorstellungen, Ziele und Verhaltensweisen und wirken dadurch ceteris paribus kulturverstärkend.

Da (Makro-)Kultur und Institutionen günstige Voraussetzungen für die Umsetzung von kooperativen und gesellschaftlichen Zielen bieten, ist anzunehmen, dass entsprechende Ziele häufiger im Bewusstsein der (unternehmerischen) Entscheidungsträger präsent sind, tatsächlich als Ziel festgelegt und anschließend umgesetzt werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit die prägende (Makro-)Kultur und die aufgebauten Institutionen nicht nur die Zielvorstellungen und Motive der mittelständischen Unternehmen, sondern u. U. auch diejenigen der Nicht-Mittelständler beeinflussen. Denkbar wäre, dass die Prägekraft von Kul-

tur, Institutionen und bewährter Praxis auch auf die Zielformulierung und das Verhalten von Nicht-Mittelständlern zumindest partiell einwirkt. Möglicherweise besteht die "Essenz" des deutschen Mittelstandes vor allem in einer besonderen Geisteshaltung/Zielsetzung, die Werte wie Vertrauen, Kooperation, gesellschaftliche Verantwortung besonders betont (vgl. Welter 2018). Diese Geisteshaltung ist ggf. nicht streng an das Vorliegen der Einheit von Eigentum und Leitung gebunden, sondern könnte auch auf andere Teilgruppen des Mittelstandsuniversums (insbesondere auf familienkontrollierte Unternehmen oder gefühlte Mittelständler) ausstrahlen.

3 Anmerkungen zur Datengrundlage

3.1 Kurzbeschreibung der Stichprobe

Die Auswertungen in dieser Studie basieren auf einer im Auftrag des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn durchgeführten Online-Befragung aus dem Jahr 2014. Insgesamt stehen in der Stichprobe, die auf der größten für Deutschland verfügbaren Unternehmensdatenbank von Creditreform basiert, 541 auswertbare Interviews von privatwirtschaftlichen Unternehmen aller Größenklassen und Wirtschaftszweige zur Verfügung.[1] Die im Rahmen der Erhebung gewonnenen Daten ermöglichen es nicht nur unternehmenspolitische Zielsetzungen und deren Bedeutung in mittelständischen und nichtmittelständischen Unternehmen zu vergleichen, sondern auch in einem gewissen Umfang die dem Mittelstand zugeschriebene "Wertehaltung" zu berücksichtigen. Zur besseren Vergleichbarkeit und Interpretation der Ergebnisse zu den zentralen Aspekten dieser Studie wurden jedoch Beobachtungen ausgeschlossen, bei denen keine eindeutige Zuordnung zum Mittelstand möglich gewesen ist (72 Fälle) und entweder keine vollständigen Angaben zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele (weitere 66 Fälle) oder bei der Selbsteinschätzung als mittelständisches Unternehmen vorgelegen haben (weitere 20 Fälle).

Für die weiteren Auswertungen reduziert sich dadurch die Anzahl der maximal zur Verfügung stehenden Beobachtungen auf 383. Dies liegt zwar im Rahmen bisheriger Untersuchungen zu den Zielen in mittelständischen und nichtmittelständischen Unternehmen (vgl. Krol 2009; Rasser et al. 2014; Wulf et al.

---

1 Die Rücklaufquote betrug 3,8 %; mehr als 14.000 Unternehmen wurden im Zuge der Erhebung kontaktiert. Weitere Informationen zur Erhebung finden sich bei Welter et al. (2015, S. 62 ff.).

2011), dennoch können bei Stichproben dieser Größenordnung gerade sehr detaillierte Auswertungen bzw. deskriptive Statistiken mitunter zu nur eingeschränkt interpretierbaren Ergebnissen führen. Deshalb wird im Folgenden verstärkt auf multivariate Regressionsanalysen (Probit-Schätzungen) zurückgegriffen, um eine möglichst hohe statistische Aussagekraft zu erhalten.

3.2 Erläuterung zentraler Variablen

In dieser Studie kann konkret auf Angaben zur Bedeutung von insgesamt zehn unternehmenspolitischen Zielen in den befragten Unternehmen zurückgegriffen werden. Das Spektrum der abgefragten Ziele, aber auch die Art der Fragestellung bzw. Erhebung, stimmt dabei größtenteils mit der Vorgehensweise in vergleichbaren Untersuchungen überein (vgl. Krol 2009; Rasser et al. 2014; Wulf et al. 2011). Im Einzelnen mussten die folgenden Ziele anhand einer Likert-Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) in ihrer Bedeutung für das Unternehmen bewertet werden:

- Kurzfristige Gewinnmaximierung
- Unternehmenswachstum/Marktanteilsvergrößerung
- Unabhängigkeit/Selbstständigkeit des Unternehmens
- Prestige/Einfluss
- Kundenzufriedenheit
- Arbeitnehmerzufriedenheit
- Steigerung des Unternehmenswerts
- Soziale/gesellschaftliche Ziele
- Ökologische Ziele
- Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen

Diese differenzierten Angaben zur Bedeutung der einzelnen unternehmenspolitischen Ziele ermöglichen es, diesbezügliche Unterschiede zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen zu identifizieren und zu analysieren. Nach Definition des IfM Bonn gehört ein Unternehmen zum Mittelstand, wenn Eigentum und Leitung nicht auseinanderfallen und in den Händen einer kleinen, überschaubaren Zahl von Personen liegen (vgl. Wolter/Hauser 2001). Entsprechend wird im Folgenden ein Unternehmen genau dann zum Mittelstand gezählt, wenn

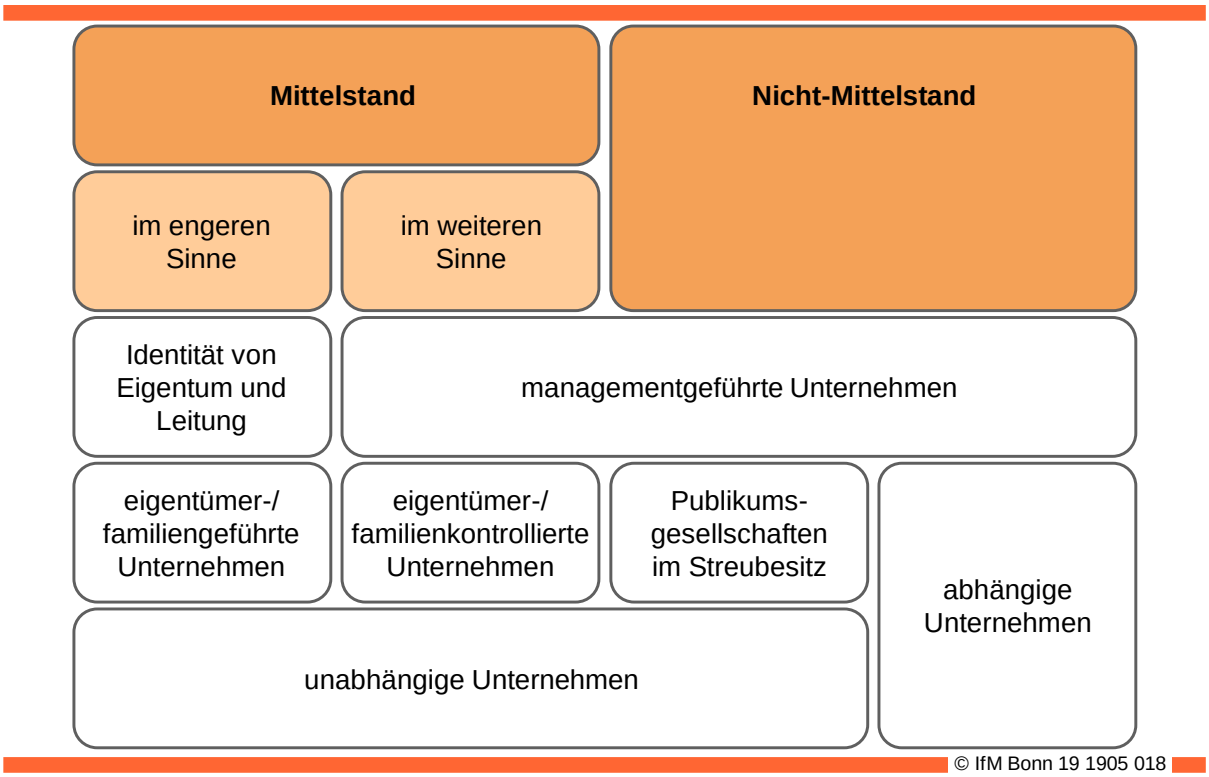
- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen (direkt oder indirekt) mindestens 50 % der Anteile des Unternehmens halten und

- diese natürlichen Personen auch der Geschäftsführung des Unternehmens angehören.

Alle anderen Unternehmen werden als nicht-mittelständische Unternehmen (Nicht-Mittelstand) bezeichnet (vgl. Welter et al. 2015).

Zu beachten ist allerdings, dass die den Mittelstand charakterisierende Einheit von Eigentum und Leitung auf vielfältige Weise in einem Unternehmen realisiert sein kann (vgl. Welter et al. 2015). Aus unterschiedlichen Eigentums-/Leitungskonstellationen resultieren differenzierte Abstufungen des Mittelstands (vgl. Abbildung 2). Je nachdem, ob ein Eigentümer oder eine Eigentümerfamilie die Geschäftsführungsfunktion wahrnehmen, spricht man von eigentümer- oder familiengeführten Unternehmen. Beide Unternehmenstypen zählen zum Mittelstand im engeren Sinn.

Abbildung 2: Typisierung mittelständischer Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Welter et al. (2014, S. 8, Abbildung 2).

Die Gruppe von Unternehmen, bei denen Eigentum und Leitung auseinanderfallen, ist äußerst heterogen. Hier finden sich am einen Ende des Spektrums managergeführte Unternehmen mit einer natürlichen Person oder einer Familie als Eigentümer, denen es auf Grund ihres (Teil-)Eigentums am Unternehmen in der Regel noch möglich ist, sich über die Vorgänge im Unternehmen zu

informieren und aktiv Einfluss auf die strategischen Entscheidungen zu nehmen (Mittelstand im weiteren Sinn). Am anderen Ende des Spektrums stehen die großen, börsennotierten Unternehmen mit einer großen Zahl anonymer Anleger ohne eindeutige Stimmrechtsmehrheit einer Einzelperson oder von Familien. Hier haben die Manager in der Tat weitreichende Gestaltungsspielräume, die es ihnen gestatten, eigene Ziele zu verfolgen. Solche Unternehmen, in denen das Management die maßgeblichen Entscheidungen trifft, ohne dass die Eigentümer ihre (i.d.R. zersplitterten) Interessen zur Geltung bringen können, zählen nicht zum Mittelstand (vgl. Welter et al. 2014). Um dieser Heterogenität Rechnung zu tragen, wird nicht nur der Mittelstand im engeren Sinne betrachtet, sondern es werden auch in zusätzlichen Auswertungen (Modellspezifikationen) eigentümer- bzw. familienkontrollierte von nicht-mittelständischen Unternehmen weiter abgegrenzt.

Darüber hinaus wurden die Unternehmen gefragt, ob sie sich selbst - unabhängig von einer bestimmten Definition oder Abgrenzung des Begriffs - zum Mittelstand zählen. Auf diese Weise wird ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Mittelstand erfasst, das auch die dem Mittelstand zugeschriebenen Werthaltungen reflektieren dürfte.

Ergänzend hierzu liegen Informationen zu den persönlichen Motiven der befragten Personen für ihre eigene Tätigkeit als Unternehmer bzw. Manager vor. Die große Mehrheit (69 %) der Fragebögen wurde von Eigentümern und Eigentümerinnen (117 Alleininhaber und 148 Gesellschafter) ausgefüllt. Lediglich in 31 Fällen (8 %) stammen die Angaben von leitenden Angestellten (22 Beobachtungen) oder sonstigen Personen (9 Beobachtungen). Die Angaben zu den persönlichen Motiven stammen also fast ausschließlich von (Mit-)Eigentümern und Geschäftsführern der befragten Unternehmen, die auch einen entscheidenden Einfluss bei der Festlegung der Unternehmensziele haben. Wie auch bei den unternehmenspolitischen Zielen sollten von diesen Personen verschiedene Motive anhand einer Likert-Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) hinsichtlich der Bedeutung für ihre eigene Tätigkeit als Unternehmer/-in bzw. Manager/-in bewertet werden:

- Sicherung des persönlichen Einkommens
- Sicherung des eigenen Vermögens
- Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit, Kreativität
- Genuss gesellschaftlicher Anerkennung
- Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

- Übernahme ökologischer Verantwortung durch nachhaltiges Wirtschaften
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Bestmögliche Nutzung des eigenen Fachwissens

Die einzelnen abgefragten Motive reflektieren also nicht nur wirtschaftliche bzw. eher private Aspekte, sondern ggf. auch die Bereitschaft gesellschaftliche oder ökologische Verantwortung als Unternehmer/-in zu übernehmen. Damit kann, über die reine Betrachtung der Eigentums- und Führungsstruktur hinaus, den Fragen nachgegangen werden, ob sich auch die persönlichen Motive der Gesellschafter/-innen bzw. Eigentümer/-innen zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen unterscheiden und in welchem Zusammenhang diese persönlichen Zielsetzungen mit den Zielen auf der Unternehmensebene stehen. Insgesamt erlauben die vorliegenden Daten eine Analyse der Frage nach grundlegenden Unterschieden in den unternehmenspolitischen Zielen zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen auf verschiedenen relevanten Ebenen.

4 Unternehmenspolitische Ziele mittelständischer Unternehmen

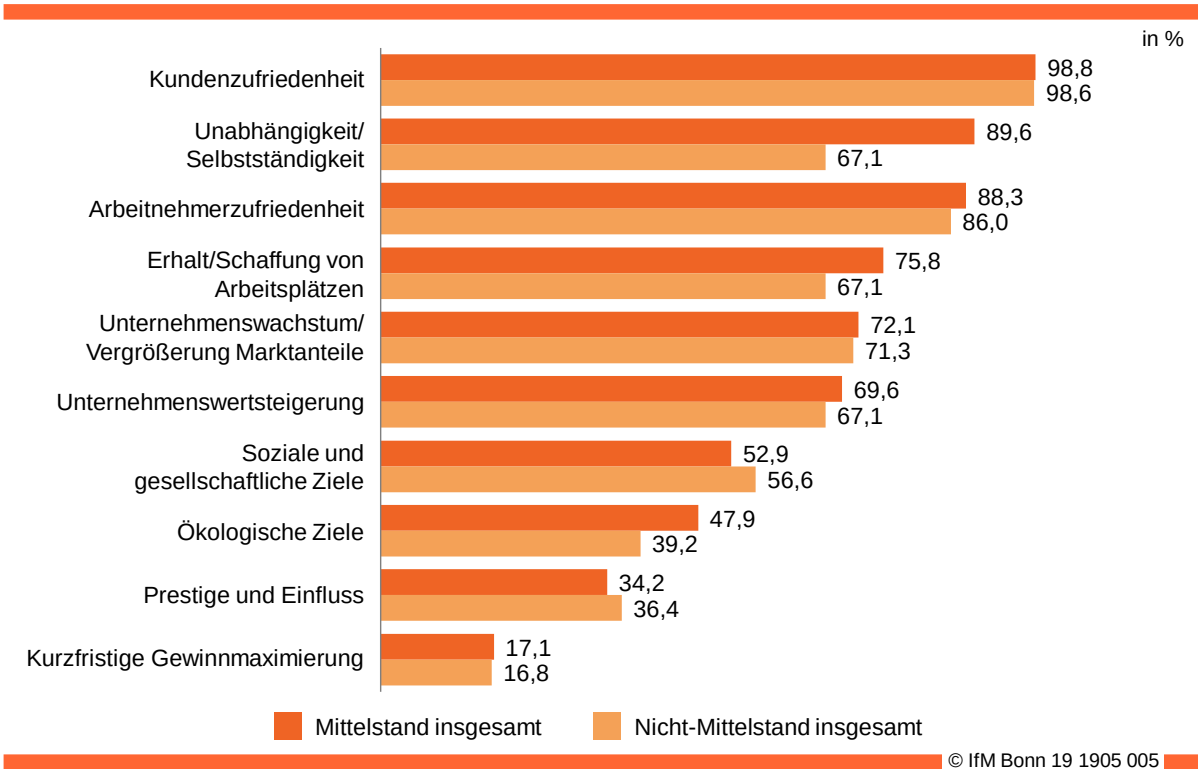
4.1 Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele im Vergleich

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen dieser Untersuchungen soll anhand der folgenden Auswertungen in einem ersten Schritt geklärt werden, bei welchen unternehmenspolitischen Zielen sich Unterschiede zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen zeigen. Dabei steht nicht im Vordergrund, ob bestimmte Ziele von den Unternehmen überhaupt verfolgt werden, sondern welche Bedeutung ihnen bei der unternehmenspolitischen bzw. strategischen Ausrichtung der Unternehmen beigemessen wird. Folglich liegt der Fokus in den Auswertungen auf Unternehmen, in denen die jeweiligen Ziele als wichtig bzw. sehr wichtig bewertet worden sind. Denn nur in diesen Fällen ist auch davon auszugehen, dass sich das Verhalten der Unternehmen an den entsprechenden Zielen orientiert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird dann in einem zweiten Schritt geprüft, ob diese Unterschiede auf die besondere Eigentums- und Führungsstruktur mittelständischer Unternehmen, die persönlichen Motive der Eigentümer- und Unternehmer/-innen oder das Gefühl, zum Mittelstand zugehören bzw. den damit verbundenen unternehmerischen Werten, zurückzuführen sind.

Ausgangspunkt aller weiteren Auswertungen ist daher ein erster Überblick über die (Bewertungs-)Unterschiede in den unternehmenspolitischen Zielset-

zungen mittelständischer und nicht-mittelständischer Unternehmen. Dazu werden in Abbildung 3 mittelständische und nicht-mittelständische Unternehmen anhand des Anteils der Unternehmen, die das jeweilige Ziel als "wichtig" bzw. "sehr wichtig" eingestuft haben, gegenübergestellt. Die einzelnen unternehmenspolitischen Ziele sind dabei nach ihrer Bedeutung für mittelständische Unternehmen (absteigend) sortiert.

Abbildung 3: Vergleich der Bewertung einzelner unternehmenspolitischer Ziele in mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014; eigene Berechnungen.

Nicht überraschend steht die Kundenzufriedenheit für die befragten Unternehmen im Vordergrund. Während insgesamt nur weniger als 2 % der mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen die Kundenzufriedenheit nicht als (sehr) wichtig erachten, sehen 90,4 % der mittelständischen und 85,3 % der nicht-mittelständischen Unternehmen dieses Ziel sogar als "sehr wichtig" für ihr Unternehmen an. Schließlich stellen die Kunden, besser: zufriedene Kunden, als Abnehmer der Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen, einen entscheidenden Faktor für deren wirtschaftlichen Erfolg dar. Krol (2009) und Wulf et al. (2011) kommen in ihren Untersuchungen auch zu vergleichbaren, nahezu identischen Ergebnissen; sowohl hinsichtlich der ho-

hen Bedeutung der Kundenzufriedenheit, als auch fehlender Bewertungsunterschiede zwischen den betrachteten Unternehmensgruppen/-typen.

Demgegenüber steht die "kurzfristige Gewinnmaximierung" am unteren Ende des Spektrums. Weniger als 5 % der mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen bewerten dieses finanzielle Unternehmensziel als sehr wichtig. Überhaupt wird insgesamt eher langfristigen Unternehmenszielen, wie bspw. dem Unternehmenswachstum oder der Unternehmenswertsteigerung, eine größere Bedeutung beigemessen. Dieser Befund deckt sich auch mit den Ergebnissen von Wulf et al. (2011), die die Bedeutung der Unternehmensziele differenzierter und umfangreicher erheben. Ihren Ergebnissen nach wird auch der Umsatzsteigerung von allen Unternehmen eine vergleichsweise hohe Bedeutung beigemessen. Dennoch verlieren Wachstumsziele mit steigendem Familieneinfluss an Bedeutung. Darüber hinaus führen Wulf et al. (2011, S. 18) auch an, dass finanzielle Ziele von Nichtfamilienunternehmen vergleichsweise höher bewertet werden. Ergänzend dazu identifiziert Krol (2009) eine höhere Bedeutung des Unternehmenswachstum (bzw. der Vergrößerung der Marktanteile) und der Gewinnmaximierung bei Unternehmen, die sich nicht in Familienbesitz befinden. Diese höhere Bedeutung finanzieller Ziele in nicht-mittelständischen Unternehmen, auf die auch die Ergebnisse von Rasser et al. (2014) hindeuten, zeigt sich in unseren Ergebnissen zunächst nicht. In Übereinstimmung mit bisherigen Studien ist aber auch eine große Übereinstimmung hinsichtlich der relativen Bedeutung der Ziele bzw. ihrer "Rangfolge" in beiden Unternehmensgruppen zu erkennen.

Insgesamt zeigen sich in der Bewertung der einzelnen Unternehmensziele deutliche Parallelen zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen. Besonders auffällig ist allerdings der auch bei Krol (2009), Wulf et al. (2011) und Rasser et al. (2014) zu findende Unterschied bei der Zielsetzung, die Unabhängigkeit bzw. Selbstständigkeit des Unternehmens zu erhalten. Während 89,6 % der mittelständischen Unternehmen dieses Ziel als (sehr) wichtig bewerten, trifft dies auf deutlich weniger nicht-mittelständische Unternehmen zu (67,1 %). Entscheidend dabei ist zudem, dass 65 % der mittelständischen Unternehmen, also fast zwei Drittel, das Ziel der Unabhängigkeit als sehr wichtig ansehen. Außerdem wird dieses Ziel von keinem mittelständischen Unternehmen als "unwichtig" bzw. mit dem geringsten Wert bewertet, während dies auf 2,8 % der nicht-mittelständischen Unternehmen zutrifft.

Weitere Zielsetzungen, denen ein größerer Anteil mittelständischer Unternehmen eine (sehr) große Bedeutung beimisst, sind der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen, aber auch ökologische Ziele. Demgegenüber sind die Unterschiede zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen bei der Arbeitnehmerzufriedenheit oder den langfristigen Zielen Unternehmenswachstum und -wertsteigerung nicht sehr ausgeprägt.

Hinsichtlich der sozialen und gesellschaftlichen Ziele zeigt sich, dass jeweils über die Hälfte der befragten mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen diese als (sehr) wichtig bewerten. Überraschend ist bei dem Ergebnis zunächst, dass der Anteil im Nicht-Mittelstand mit 56,6 % leicht über dem Anteilswert für den Mittelstand liegt (52,9 %). Denn dies passt nicht zur allgemeinen Auffassung, dass es insbesondere der Mittelstand sei, der einen gesellschaftlichen Beitrag leistet. Tatsächlich weichen in diesem Bereich die vorliegenden Ergebnisse von anderen Studien ab. Krol (2009, S. 6, Abb. 8) ermittelt in seinem Vergleich der Unternehmensziele in Familien- und Nichtfamilienunternehmen eine höhere Bedeutung der "sozialen Verantwortung" in Familienunternehmen (75 % gegenüber 68 %). Auch Wulf et al. (2011, S. 23, Abb. 22) zeigen in ihren Befragungsergebnissen ebenfalls eine vergleichsweise hohe Bedeutung bzw. Bereitschaft zur "Übernahme sozialer Verantwortung" in familiengeführten Unternehmen auf. Gleichzeitig ergeben sich in der Untersuchung von Wulf et al. (2011) auch Unterschiede bei einzelnen gesellschaftsbezogenen Zielen. Nicht jedem dieser Ziele wird eine gleich hohe Bedeutung beigemessen, und nicht in jedem Bereich zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den betrachteten familien- und nicht-familiengeführten Unternehmen. Hinsichtlich der öffentlichen Diskussion zum "gesellschaftlichen Beitrag" ist daher entscheidend, was konkret mit dem Begriff in Verbindung gebracht wird. Werden bspw. auch der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen oder ökologische Zielsetzungen dazu gezählt, so spiegelt sich in den vorliegenden Ergebnissen durchaus ein gewisser gesellschaftlicher Beitrag des Mittelstandes wider. Den Rückschluss, dass sich mittelständische Unternehmen signifikant weniger sozialen und gesellschaftlichen Zielen widmen als nicht-mittelständische Unternehmen, lassen die vorliegenden Ergebnissen - trotz der Abweichungen zu anderen Studien - allerdings nicht zu.

4.2 Auswirkungen der Selbsteinschätzung als mittelständisches Unternehmen auf die Bewertung der unternehmenspolitischen Ziele

Ein differenzierteres Bild zeigt sich, wenn zusätzlich zur Abgrenzung des Mittelstandes anhand der Definition des IfM Bonn auch die Selbsteinschätzung der Unternehmen, zum Mittelstand zu gehören, betrachtet wird. Durch Kombination dieser beiden Merkmale lassen sich die befragten Unternehmen einer der vier folgenden Gruppen eindeutig zuordnen (siehe hierzu auch Welter et al. 2015):

1. "reiner Mittelstand": Unternehmen, die per Definition dem Mittelstand zuzuordnen sind und sich auch selbst als mittelständisches Unternehmen betrachten (48,8 %)
2. "hybrider Mittelstand": Unternehmen, die per Definition dem Mittelstand zuzuordnen sind, sich aber nicht selbst als mittelständisches Unternehmen betrachten (13,8 %)
3. "hybrider Nicht-Mittelstand": Unternehmen, die nicht per Definition dem Mittelstand zuzuordnen ist, sich aber selbst als mittelständisches Unternehmen betrachten (31,1 %)
4. "reiner Nicht-Mittelstand": Unternehmen, die nicht per Definition dem Mittelstand zuzuordnen sind und sich selbst auch nicht als mittelständisches Unternehmen betrachten (6,3 %)

Dabei lassen sich Unternehmen des "hybriden Mittelstandes" eher als klein, jung und eher in "modernen" Wirtschaftszweigen (Distribution, unternehmensnahe Dienstleistungen, Information und Kommunikation) tätig charakterisieren während der "hybride Nicht-Mittelstand" eher aus großen, älteren Unternehmen in eher traditionellen Wirtschaftszweigen des tertiären Sektors besteht. Auch Ausgründungen, oftmals als Auslagerung von Geschäftsfeldern in Tochterunternehmen, sind eher dieser Gruppe von Unternehmen zuzuordnen (vgl. Welter et al. 2015).

Ein Vergleich der Anteile von Unternehmen, die die jeweiligen unternehmensbezogenen Ziele als (sehr) wichtig bewerten, auf Grundlage dieser Einteilung ist Abbildung 4 zu entnehmen. Die Ergebnisse weisen auf einen Zusammenhang zwischen dem Gefühl, zum Mittelstand zu gehören, und der Bewertung bzw. Bedeutung der betrachteten Unternehmensziele hin. So sind insbesondere bei den Zielen Arbeitnehmerzufriedenheit, dem Erhalt bzw. der Schaffung von Arbeitsplätzen, dem Unternehmenswachstum und der Unternehmenswertsteigerung deutliche Parallelen zwischen dem "reinen Mittelstand" und

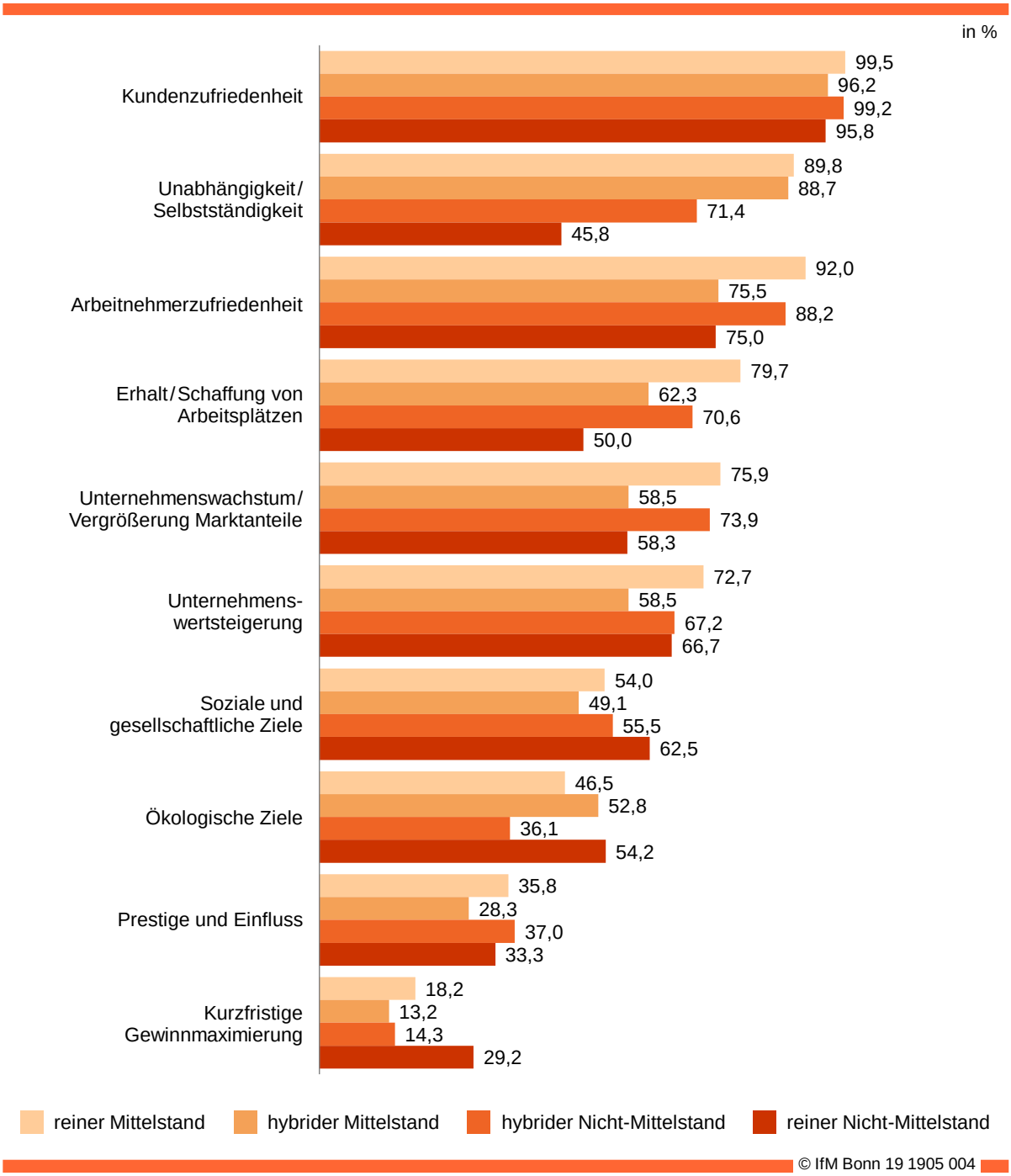
dem "hybriden Nicht-Mittelstand" zu erkennen, also genau den Unternehmen, die sich selbst dem Mittelstand zurechnen, aber von der Eigentums- und Leitungsstruktur nicht mehr dazu gehören. Entsprechend zeigen sich ähnliche Gemeinsamkeiten bei den Unternehmen, die sich nicht als "mittelständisch" erachten, also dem "hybriden Mittelstand" und dem "reinen Nicht-Mittelstand", die letztlich auch sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen vermehrt eine (sehr) hohe Bedeutung beimessen.

Bezüglich der Einheit von Eigentum und Leitung sowie des Gefühls der Zugehörigkeit zum Mittelstand (zwei typische Charakteristika des Mittelstandes) finden sich in diesen Ergebnissen erste, wenn auch schwache Hinweise darauf, dass sich diese beiden Effekte gegenseitig verstärken könnten. Fühlt sich ein Unternehmen dem Mittelstand zugehörig und gehört es dem Mittelstand auch per Definition an - ist es also "reiner Mittelstand" -, verfolgt es neben der Unabhängigkeit auch eher die diskutierten "meta-ökonomischen", insbesondere arbeitnehmerorientierten Ziele. Es sind also nicht nur Parallelen zwischen dem "reinen Mittelstand" und dem "hybriden Nicht-Mittelstand" zu erkennen, sondern der "reine Mittelstand" zeichnet sich tatsächlich durch eine andere Zielsetzung aus. Zudem sind die Diskrepanzen in den Zielsetzungen zwischen dem "reinen Mittelstand" und dem "reinen Nicht-Mittelstand" am größten: bspw. bei den sozialen und gesellschaftlichen Zielen sowie der kurzfristigen Gewinnmaximierung, denen im "reinen Nicht-Mittelstand" größere Bedeutung zukommt. Dieses Spannungsverhältnis wird also bei einer Abgrenzung des Mittelstandes nur über die im Unternehmen vorherrschende Eigentums- und Führungsstruktur verdeckt.

Aber auch unter Berücksichtigung dieses Zugehörigkeitsgefühls nimmt das Ziel der Unabhängigkeit weiterhin eine besondere Stellung ein, da sich hier die angesprochenen Parallelen zwischen den einzelnen Gruppen nicht zeigen. Vielmehr messen die per Definition zum Mittelstand zählenden Unternehmen diesem Ziel mehrheitlich eine (sehr) hohe Bedeutung zu; unabhängig davon, ob sie sich selbst zum Mittelstand zählen oder nicht. Anders ausgedrückt: Unternehmen, die durch die Einheit von Eigentum und Leitung und damit auch durch einen hohen Grad rechtlicher und wirtschaftlicher Unabhängigkeit geprägt sind, messen dem Erhalt dieser Unabhängigkeit einen hohen Stellenwert zu (vgl. auch Berthold 2010). Tatsächlich ist aus dem Bereich der Unternehmensfinanzierung bekannt, dass die aktuell in Deutschland steigenden Eigenkapitalquoten auch durch die Absicht motiviert sind, auf diese Weise die (finanzielle) Unabhängigkeit der Unternehmen zu sichern (KfW 2018). Ebenso

wird mitunter die Aufnahme von Fremdkapital vermieden, um die Unabhängigkeit des Unternehmens zu bewahren (vgl. Seehausen 2014) oder Kontrollverluste zu vermeiden (vgl. Michiels/Molly 2017), auch wenn dadurch Renditeeinbußen in Kauf genommen werden müssen (vgl. Zellweger/Fueglistaller 2005).

Abbildung 4: Vergleich der Bewertung einzelner unternehmenspolitischer Ziele unter Berücksichtigung der Selbsteinschätzung der Unternehmen, zum Mittelstand zu gehören



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014; eigene Berechnungen.

Insgesamt zeigen sich bisher durchaus Unterschiede in den unternehmenspolitischen Zielsetzungen zwischen mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen; nicht nur hinsichtlich der Unabhängigkeit der Unternehmen, sondern auch im Bereich der arbeitnehmerorientierten Zielsetzungen (Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen, Arbeitnehmerzufriedenheit) und der Nachhaltigkeit bzw. Ökologie. Dabei variieren die Bewertungen der einzelnen Ziele stärker, wenn zusätzlich zur Eigentums- und Führungsstruktur auch die Selbsteinschätzung der Unternehmen, zum Mittelstand zu gehören, in die Analysen einbezogen wird. Die besondere Werthaltung, die die Unternehmerinnen und Unternehmer im Mittelstand auszuzeichnen scheint und mit dem Gefühl, zum Mittelstand zu gehören, in Zusammenhang steht, ist offenbar ein weiterer Einfluss auf die unternehmenspolitischen Zielsetzungen mittelständischer Unternehmen.

4.3 Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur

Um abschließend zu prüfen, ob diese Befunde auch Bestand haben, wenn weitere Unternehmensmerkmale berücksichtigt werden, wird auf Probit-Schätzungen zurückgegriffen. Konkret wird der Zusammenhang zwischen der Eigentums- und Führungsstruktur bzw. der Zugehörigkeit zum Mittelstand und der Wahrscheinlichkeit, dass das jeweilige unternehmenspolitische Ziel mit wichtig oder sehr wichtig bewertet worden ist, geschätzt. Dabei werden als zusätzliche Kontrollvariablen Angaben zu der Einbeziehung von Familienmitgliedern bzw. Freunden in den Entscheidungsprozess, der Bedeutung verschiedener persönlicher Motive der Unternehmerinnen und Unternehmer, der Marktpositionierung des Unternehmens, den Abhängigkeiten von Marktteilnehmern, der Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter), dem Unternehmensalter, der Zusammensetzung der Geschäftsführung (Anzahl Mitglieder, Frauenanteil), der Haftung mit Privatvermögen, dem Stammsitz des Unternehmens und schließlich dem Wirtschaftszweig herangezogen.

Inhaltlich decken die Kontrollvariablen damit nicht nur Strukturmerkmale der befragten Unternehmen (Größe, Branche, Standort) ab, sondern auch die Motive und Möglichkeiten (Größe und Struktur der Geschäftsführung) der Eigentümerinnen und Eigentümer, auf die Zielsetzungen auf Unternehmensebene einzuwirken. Hierbei spielen dann etwaige Abhängigkeiten von anderen Marktteilnehmern ebenso eine Rolle wie die vom Unternehmen gewählte Marktpositionierung. Gleichzeitig kann eine etwaige persönliche Haftung der Unterneh-

merinnen und Unternehmer restriktiv auf die Verfolgung relativ riskanter Unternehmensziele wirken.

Darüber hinaus wird in den Schätzungen der Mittelstand nicht nur über eine Dummy-Variable abgegrenzt. In weiteren Modellspezifikationen wird der Heterogenität des Mittelstands Rechnung getragen, indem einerseits zwischen eigentümergeführten und familienkontrollierten Unternehmen unterschieden wird. Andererseits wird auch das o.g. "Mittelstandsgefühl" berücksichtigt. Um sich von jeglichen Definitionen zu lösen, wird in einer letzten Variante nur der Effekt des Anteils des Hauptanteilseigners am Unternehmen betrachtet, wodurch auch weitere Erkenntnisse über die reine Bedeutung des Eigentums bei der unternehmenspolitischen Ausrichtung gewonnen werden können. Auf diese Weise ergeben sich insgesamt 45 Schätzungen, deren Ergebnisse zum Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur auf die Bedeutung der einzelnen unternehmenspolitischen Ziele in Tabelle 1 zusammengefasst sind.[2]

Trotz der Vielzahl der Schätzungen, die sich durch die Betrachtung von insgesamt neun unternehmenspolitischen Zielen ergeben, zeigt sich insgesamt ein sehr konsistentes Bild bei den Schätzergebnissen. In Übereinstimmung mit vergleichbaren Studien ist die Wahrscheinlichkeit, dass sog. "metaökonomische" Ziele in mittelständischen Unternehmen als (sehr) wichtig bewertet werden, signifikant höher als in nicht-mittelständischen Unternehmen. Dies gilt ceteris paribus für die Unabhängigkeit (+13,6 Prozentpunkte), die Arbeitnehmerzufriedenheit (+9,0 Prozentpunkte), den Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen (+11,4 Prozentpunkte), das Unternehmenswachstum (+12,9 Prozentpunkte) und ökologische Ziele (+17,5 Prozentpunkte). Bei den weiteren betrachteten Zielen hat sich im Gegensatz zu anderen Studien keine (statistisch signifikante) geringere Bewertung in den mittelständischen Unternehmen ergeben. Bei der kurzfristigen Gewinnmaximierung deutet das Ergebnis zwar auf einen entsprechenden Zusammenhang hin, doch ist dieser nur schwach signifikant, während bei der Unternehmenswertsteigerung gar keine signifikanten Unterschiede auszumachen sind.

---

2 Schätzungen zum Ziel der Kundenzufriedenheit erfolgten nicht, weil sich hier die Bewertungen der befragten Unternehmen quasi nicht unterschieden bzw. auf Grund der geringen Varianz die Schätzungen zu keinen verwertbaren Ergebnissen führten. Die vollständigen Schätzergebnisse zu den verbleibenden neun unternehmenspolitischen Zielen sind dem Anhang zu entnehmen.

Werden die Unternehmen jedoch hinsichtlich ihrer Selbstwahrnehmung, zum Mittelstand zu gehören, unterschieden, ergibt sich das zuvor aufgezeigte "Gesamtbild" nicht. Vor dem Hintergrund der bisher diskutierten deskriptiven Ergebnisse (siehe Abbildung 4) überrascht dieser Befund zunächst. Dies liegt - wie die weiteren Schätzergebnisse verdeutlichen - allerdings daran, dass die Unterschiede zwischen Unternehmen, die sich selbst dem Mittelstand zuordnen, und jenen, die dies nicht tun, nicht sehr trennscharf sind. So ist bspw. die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen des "hybriden Mittelstandes" (die sich dem Mittelstand nicht zugehörig fühlen) das Ziel "Unabhängigkeit" als (sehr) wichtig bewerten, signifikant höher als bei Unternehmen, die dem "reinen Nicht-Mittelstand" hinzuzuzählen sind.

Dennoch ist der Befund, dass sich offenbar keine signifikanten Unterschiede in den Schätzungen zeigen, wenn die Unternehmen nur hinsichtlich ihrer Selbsteinschätzung unterschieden werden, wichtig. Denn die Effekte für den "reinen Mittelstand", also Unternehmen, die sowohl per Definition als auch ihrer Selbsteinschätzung nach, dem Mittelstand zuzuordnen sind, fallen immer am höchsten aus. Damit bestätigt sich nochmals die Vermutung eines sich verstärkenden Effekts, der sich aus dem Zusammentreffen mittelstandstypischer Eigentums- und Führungsstrukturen mit den Werthaltungen ergibt, die wiederum aus dem diskutierten Zugehörigkeitsgefühl heraus entstehen. Schließlich zeigt sich in den Ergebnissen zu den familienkontrollierten Unternehmen und der Beteiligungshöhe des Hauptanteilseigners, dass allein auch das Eigentum mit einer höheren Bewertung der grundsätzlich für den Mittelstand hervorgehobenen "meta-ökonomischen" Zielsetzungen einherzugehen scheint. Daher bleibt zu klären, welche Interdependenzen zwischen den persönlichen Motiven der Eigentümer/-innen bzw. Gesellschafter/-innen und den unternehmenspolitischen Zielen bestehen.

Tabelle 1: Schätzergebnisse zum Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur auf die Bewertung unternehmenspolitischer Ziele als (sehr) wichtig

	Abgrenzungskriterium	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
I	Mittelstand lt. Definition	+++	++	++	++	/	/	+++	/	-
II	eigentümergeführtes Unternehmen	+++	+++	++	/	/	/	+++	/	--
	familienkontrolliertes Unternehmen	++	+++	+	/	/	/	/	-	/
III	gefühlter Mittelstand	/	/	/	+	/	/	--	/	/
IV	reiner Mittelstand	+++	++	+++	+++	/	-	/	/	-
	hybrider Mittelstand	+++	/	+++	+++	/	-	/	/	---
	hybrider Nicht-Mittelstand	+++	/	+++	+++	/	-	-	/	/
V	Beteiligung Hauptanteilseigner	+++	++	+++	/	/	/	+++	/	/

Anmerkung: Zur besseren Übersicht sind nur die Vorzeichen der berechneten durchschnittlichen marginalen Effekte dargestellt. Die Werte sind auf dem +++ (---) 1%-, ++ (--) 5%- und + (-) 10%-Niveau signifikant. Nicht signifikante Werte sind durch einen Schrägstrich (/) gekennzeichnet. Weitere Kontrollvariablen: Einbeziehung von Familie/Freunden bei riskanten Entscheidungen (Dummy-Variable), Bedeutung persönlicher Motive (8 Dummy-Variablen), Marktpositionierung (6 Dummy-Variablen), Abhängigkeiten von Marktteilnehmern (7 Dummy-Variablen), Unternehmensgröße (5 Dummy-Variablen), Unternehmensalter, Anzahl Geschäftsführer, Anteil Frauen in der Geschäftsführung, Haftung mit Privatvermögen (Dummy-Variable), Unternehmenssitz in Westdeutschland (Dummy-Variable), Wirtschaftszweig (3 Dummy-Variablen). Die vollständigen Ergebnisse und Fallzahlen der einzelnen Probit-Schätzungen sind den Tabellen A1 bis A5 zu entnehmen.

4.4 Interdependenzen zwischen persönlichen Motiven und Unternehmenszielen

Die im vorherigen Abschnitt diskutierten Schätzungen umfassen auch Ergebnisse zu möglichen Zusammenhängen zwischen der Bedeutung einzelner persönlicher Ziele und den bisher diskutierten unternehmenspolitischen Zielen.[3] Die Schätzergebnisse zu den persönlichen Motiven (siehe Tabelle 2) lassen zunächst erkennen, dass eine (sehr) hohe Bedeutung der Einkommenssicherung bei der eigenen Tätigkeit als Unternehmer/-in mit einer entsprechend hohen Bewertung des Ziels der kurzfristigen Gewinnmaximierung korreliert. Nimmt hingegen die Sicherung des eigenen Vermögens eine (sehr) wichtige Stellung ein, korrespondiert dies mit einer höheren Bewertung der Unternehmenswertsteigerung und der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Zu beachten ist allerdings, dass diese Bewertungsunterschiede nicht zwingend simultan auftreten müssen, da der Einfluss der persönlichen Motive auf die Unternehmensziele in separaten Schätzungen ermittelt worden ist. Dennoch zeigen sich hier zu vermutende Zusammenhänge bzw. theoretisch plausible Übereinstimmungen zwischen den Zielsetzungen auf der persönlichen und auf der Unternehmensebene.

Dies gilt auch für andere Bereiche: So geht eine (sehr) hohe Bewertung des persönlichen Motivs der gesellschaftlichen Anerkennung sowohl mit dem Ziel einher, auf Unternehmensebene hohes Prestige bzw. einen hohen Einfluss zu erreichen, als auch mit der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Demgegenüber schlägt sich die Absicht, als Unternehmerin oder Unternehmer auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, weniger in kurzfristigen finanziellen Zielen, sondern in einer höheren Bewertung der Unabhängigkeit des Unternehmens, der Unternehmenswertsteigerung und eben in den sozialen, gesellschaftlichen sowie ökologischen Zielen nieder. Dazu vergleichbar geht eine (sehr) hohe Bereitschaft, durch nachhaltiges Wirtschaften ökologische Verantwortung zu übernehmen, mit einer signifikant erhöhten Wahrscheinlichkeit einher, dass auf Unternehmensebene neben der Unternehmenswertsteigerung auch eher ökologischen und arbeitnehmerbezogenen Zielen eine vergleichsweise hohe Bedeutung zukommt.

---

[3] Hier zeigen sich insgesamt sehr robuste bzw. vergleichbare Ergebnisse, weshalb exemplarisch nur eine der fünf geschätzten Modellspezifikationen herausgegriffen wird. Die vollständigen Ergebnisse aller fünf Modellspezifikationen sind dem Anhang (Tabellen A1 bis A5) zu entnehmen.

Tabelle 2: Schätzergebnisse zum Zusammenhang zwischen persönlichen Motiven für die eigene Tätigkeit als Unternehmer bzw. Manager und als (sehr) wichtig bewerteten unternehmenspolitischen Zielen

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Mittelstand lt. Definition	+++	++	++	++	/	/	+++	/	-
Einkommenssicherung	/	/	/	/	/	/	/	/	++
Vermögenssicherung	+	/	/	+	+++	/	/	/	+++
Selbstverwirklichung	/	/	/	/	/	/	/		-
gesellschaftliche Anerkennung	/	/	/	/	/	/	/	+++	+++
gesellschaftliche Verantwortung	+++	/	/	/	++	++	++	/	/
Nachhaltigkeit	/	+++	++	/	+++	+++	+++	/	/
Vereinbarkeit von Beruf u. Familie	/	+	/	/	/	+++	/	/	/
Nutzung Fachwissen	/	/	/	/	++	/	/	+++	/
Beobachtungen	326	333	333	326	333	333	333	325	326

Anmerkung: Zur besseren Übersicht sind nur die Vorzeichen der berechneten durchschnittlichen marginalen Effekte dargestellt. Die Werte sind auf dem +++ (---) 1%-, ++ (--) 5%- und + (-) 10%-Niveau signifikant. Nicht signifikante Werte sind durch einen Schrägstrich (/) gekennzeichnet. Weitere Kontrollvariablen: Einbeziehung von Familie/Freunden bei riskanten Entscheidungen (Dummy-Variable), Bedeutung persönlicher Motive (8 Dummy-Variablen), Marktpositionierung (6 Dummy-Variablen), Abhängigkeiten von Marktteilnehmern (7 Dummy-Variablen), Unternehmensgröße (5 Dummy-Variablen), Unternehmensalter, Anzahl Geschäftsführer, Anteil Frauen in der Geschäftsführung, Haftung mit Privatvermögen (Dummy-Variable), Unternehmenssitz in Westdeutschland (Dummy-Variable), Wirtschaftszweig (3 Dummy-Variablen). Eine vollständige Übersicht der Ergebnisse und Fallzahlen der einzelnen Probit-Schätzungen ist Tabelle A1 zu entnehmen.

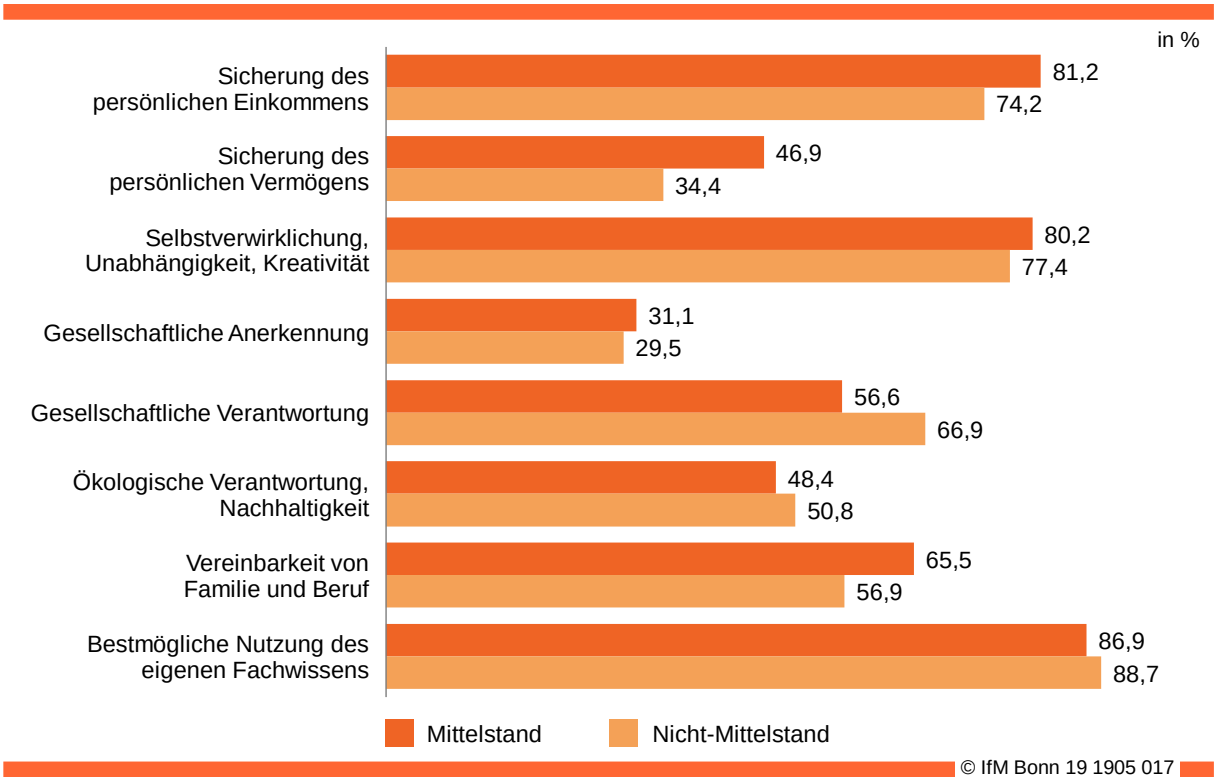
Allerdings beschränken sich die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen den persönlichen Motiven und den unternehmenspolitischen Zielen nicht nur auf den Mittelstand bzw. auf einen Vergleich mittelständischer und nicht-mittelständischer Unternehmen. Die diskutierten Interdependenzen zwischen den persönlichen Motiven und Unternehmenszielen sind eher grundsätzlich gegeben. Denn auch Geschäftsführer/-innen bzw. Entscheidungsträger/-innen in nicht-mittelständischen Unternehmen sind gewisse Handlungsspielräume gegeben. Zudem ist ihr Entscheidungsverhalten auf Unternehmensebene auch durch persönliche Einstellungen und Motive geprägt.

Beim Mittelstand bestehen angesichts der vorgestellten Ergebnisse allerdings zwei Besonderheiten. Erstens zeigen die Ergebnisse, dass sich mittelständische und nicht-mittelständische Unternehmen in der Bewertung verschiedener unternehmenspolitischer Ziele signifikant unterscheiden. Zweitens zeigt sich ein zusätzlicher Effekt der persönlichen Motive auf die Bewertung der unternehmenspolitischen Ziele. Schließlich begünstigt die den Mittelstand charakterisierende Einheit von Eigentum und Leitung die Übertragung persönlicher Interessen auf die Unternehmensebene, während dieser Prozess in nicht-mittelständischen Unternehmen - je nach Handlungsspielraum der Geschäftsführer/-innen und Interessenlage weiterer beteiligter Personen im Entscheidungsprozess - größeren Einschränkungen unterliegen kann. Fraglich ist daher noch, in welchem Umfang sich die persönlichen Motive der Führungskräfte in mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen unterscheiden und ob sich innerhalb der mittelständischen Unternehmen unterschiedliche Bewertungen der persönlichen Motive auch in entsprechenden Unterschieden bei den Zielsetzungen auf Unternehmensebene zeigen.

Erste Hinweise dazu, ob sich diese Motive in mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen unterscheiden, liefert Abbildung 5. Dabei wird der Anteil der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer, die das jeweilige persönliche Motiv als (sehr) wichtig für ihre eigene Unternehmertätigkeit bewerten, in mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen gegenübergestellt. Dieser Vergleich zeigt zunächst, dass, im Gegensatz zu den finanziellen Zielen auf der Unternehmensebene, der Sicherung des persönlichen Einkommens und des persönlichen Vermögens im Mittelstand eine relativ höhere Bedeutung zukommt. Schließlich ist durch die den Mittelstand kennzeichnende Einheit von Eigentum und Leitung die wirtschaftliche Situation der Eigentümer und der von ihnen geführten Unternehmen stärker miteinander verknüpft. Demgegenüber sind insbesondere abhängig erwerbstätige Ge-

schäftsführer und Geschäftsführerinnen auch in einem gewissen Umfang auf ihr Erwerbseinkommen angewiesen. Daher ergeben sich in beiden Gruppen insgesamt recht hohe Anteilswerte: 81,2 % im Mittelstand gegenüber 74,2 % im Nicht-Mittelstand.

Abbildung 5: Bewertung und Bedeutung persönlicher Motive



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014; eigene Berechnungen.

Etwas anders sieht es bei der Sicherung des persönlichen Vermögens aus. Zwar gibt hier nur fast jeder zweite befragte Unternehmer im Mittelstand eine (sehr) hohe Bedeutung an (46,9 %). Dies ist aber nur für gut ein Drittel der befragten Personen in nicht-mittelständischen Unternehmen der Fall (34,4 %), so dass sich hier insgesamt die größten Unterschiede zeigen. Darüber hinaus wird in mittelständischen Unternehmen noch etwas stärker die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betont, während sich beim Motiv der gesellschaftlichen Anerkennung, aber auch der Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Kreativität nur geringfügige Unterschiede (weniger als drei Prozentpunkte) zeigen.

Vor diesem Hintergrund werden nun in einem letzten Schritt Schätzergebnisse zum Einfluss der persönlichen Motive auf die Bewertung der unternehmenspolitischen Ziele in mittelständischen Unternehmen betrachtet, die zeigen sollen, ob sich im Mittelstand unterschiedliche persönliche Motive auch grundsätzlich auf die Bewertung der Unternehmensziele auswirken. Die in Tabelle 3 zu-

sammengefassten Ergebnisse zeigen zunächst, dass es im Mittelstand unterschiedlich gerichtete Wechselwirkungen zwischen den Zielen auf persönlicher und Unternehmensebene gibt. Wird die Sicherung des persönlichen Einkommens bzw. des persönlichen Vermögens als (sehr) wichtig erachtet, korrespondiert dies einerseits mit einer höheren Bewertung der betrachteten finanziellen Unternehmensziele, einschließlich der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Andererseits scheint dies mit einer geringeren Bedeutung der meta-ökonomischen Ziele einherzugehen. Für das Motiv der Vermögenssicherung zeigt sich zwar nur bei der Arbeitnehmerzufriedenheit ein negativ statistisch signifikanter Effekt, doch sind die Vorzeichen bei den verbleibenden sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen ebenfalls alle negativ. Es besteht daher die Vermutung, dass eine hohe Bedeutung der persönlichen finanziellen Ziele der zuvor allgemein hohen Bedeutung "meta-ökonomischer" Ziele im Mittelstand (auf Unternehmensebene) entgegen wirken kann. Demgegenüber korrelieren die Angaben zu den weiteren sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen persönlichen Motiven in der Regel auch positiv mit der Bewertung der jeweils entsprechenden unternehmenspolitischen Zielsetzungen, was verstärkend auf die Bewertung der nicht-finanziellen Unternehmensziele wirken kann. Das Motiv, sich selbst zu verwirklichen, unabhängig und kreativ zu sein, spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle, was darin begründet sein mag, dass durch die Eigentums- und Führungsstruktur der betrachteten mittelständischen Unternehmen generell eine hohe Unabhängigkeit der Geschäftsführung gegeben ist.

Insgesamt korrespondiert also in vielen Fällen eine hohe Bedeutung eines persönlichen Motivs mit einer statistisch signifikant höheren Wahrscheinlichkeit, dass entsprechende unternehmenspolitische Ziele auch vergleichbar hoch auf der Unternehmensebene bewertet werden. Dadurch wird belegt, dass sich unterschiedliche Motivlagen der geschäftsführenden Eigentümer/-innen folglich auch in recht heterogen unternehmerischen Zielsetzungen im Mittelstand niederschlagen können. Damit stützen diese Ergebnisse auch aktuelle Studien zu den Auswirkungen heterogener Wertvorstellungen in Familienunternehmen auf deren Performance (siehe dazu bspw. Rau et al. 2019).

Tabelle 3: Schätzergebnisse zum Zusammenhang zwischen persönlichen Motiven für die eigene Tätigkeit als Unternehmer bzw. Manager und als (sehr) wichtig bewerteten unternehmenspolitischen Zielen im Mittelstand

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Einkommenssicherung	/	/	/	/	+	/	/	-	/
Vermögenssicherung	/	---	/	+++	++	/	/	/	+++
Selbstverwirklichung	/	/	-	/	/	/	-	/	/
gesellschaftliche Anerkennung	/	/	/	/	/	+	/	+++	+
gesellschaftliche Verantwortung	+++	+	+++	/	++	/	+	/	/
Nachhaltigkeit	/	+++	/	/	/	+++	+++	++	/
Vereinbarkeit von Beruf u. Familie	/	++	/	/	/	+++	/	/	/
Nutzung Fachwissen	/	/	/	/	+	/	/	+++	/
Beobachtungen	195	180	212	196	212	210	210	210	198

Anmerkung: Zur besseren Übersicht sind nur die Vorzeichen der berechneten durchschnittlichen marginalen Effekte dargestellt. Die Werte sind auf dem +++ (---) 1%-, ++ (--) 5%- und + (-) 10%-Niveau signifikant. Nicht signifikante Werte sind durch einen Schrägstrich (/) gekennzeichnet. Weitere Kontrollvariablen: Einbeziehung von Familie/Freunden bei riskanten Entscheidungen (Dummy-Variable), Bedeutung persönlicher Motive (8 Dummy-Variablen), Marktpositionierung (6 Dummy-Variablen), Abhängigkeiten von Marktteilnehmern (7 Dummy-Variablen), Unternehmensgröße (5 Dummy-Variablen), Unternehmensalter, Anzahl Geschäftsführer, Anteil Frauen in der Geschäftsführung, Haftung mit Privatvermögen (Dummy-Variable), Unternehmenssitz in Westdeutschland (Dummy-Variable), Wirtschaftszweig (3 Dummy-Variablen). Eine vollständige Übersicht der Ergebnisse und Fallzahlen der einzelnen Probit-Schätzungen ist Tabelle A6 zu entnehmen.

5 Fazit

Unterscheiden sich nun die Zielsysteme mittelständischer Unternehmen tatsächlich von anderen? Diese forschungsleitende Frage der vorliegenden Studie kann mit einem klaren "Ja" beantwortet werden. Mittelständische Unternehmen messen der eigenen Unabhängigkeit, der Arbeitnehmerzufriedenheit, dem Erhalt und der Schaffung von Arbeitsplätzen sowie ökologischen Zielen häufig eine höhere Bedeutung zu als nicht-mittelständische Unternehmen. Mit diesem Befund stützt diese Studie die Ergebnisse vergleichbarer Untersuchungen, die dem deutschen Mittelstand in seiner unternehmenspolitischen bzw. strategischen Ausrichtung ebenfalls eine stärkere Betonung dieser sog. "meta-ökonomischen" Zielsetzungen zusprechen.

Darüber hinaus zeigen unsere Ergebnisse aber auch, dass die aufgezeigten Unterschiede in der Bewertung der unternehmenspolitischen Zielsetzungen über verschiedene "Wirkungskanäle" zustande kommen. Eine zentrale Bedeutung nimmt dabei tatsächlich die besondere Eigentums- und Führungsstruktur mittelständischer Unternehmen ein. Denn die den Mittelstand prägende Einheit von Eigentum und Leitung stellt bereits aus theoretischer Sicht einen Rahmen bereit, der es Unternehmerinnen und Unternehmern einerseits erlaubt, andererseits aber auch nahelegt, bestimmte Ziele zu verfolgen. So ist mit dieser mittelständischen Organisationsform zunächst eine gewisse rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit verbunden, an der nicht zwingend festgehalten werden müsste. Doch sehen fast zwei Drittel der befragten Unternehmen im Mittelstand dieses Ziel als sehr wichtig an. Dieser Befund ist insofern bemerkenswert, weil der Erhalt der Unabhängigkeit des Unternehmens im Mittelstand offenbar eine besondere Rolle als übergeordnetes "Primärziel" bzw. - formal ausgedrückt - als Nebenbedingung, bspw. bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, einnimmt. Die Unabhängigkeit erscheint, insgesamt betrachtet, als ein "sehr hohes Gut" des Mittelstandes, das nicht nur bewahrt werden möchte, sondern sich auch (einschränkend) auf weitere Entscheidungsprozesse im Unternehmen auswirken kann.

Neben der Organisationsform selbst beeinflussen ebenfalls die persönlichen Motive der Unternehmerinnen und Unternehmer die Bedeutung einzelner Ziele auf der Unternehmensebene. Diese Verzahnung ist aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung im Mittelstand einerseits stärker ausgeprägt. Andererseits ergeben sich so auch gegenläufige Effekte bzw. Zielkonflikte. Beim Vergleich der persönlichen Motive für die Tätigkeit als Unternehmer/-in bzw. Ma-

nager/-in von mittelständischen und nicht-mittelständischen Unternehmen kommt der Sicherung des persönlichen Einkommens und des persönlichen Vermögens im Mittelstand eine relativ höhere Bedeutung zu. Daher können im Mittelstand auch dann finanzielle Ziele, wie die kurzfristige Gewinnmaximierung, in den Vordergrund rücken, wenn insbesondere der persönlichen Vermögenssicherung eine entsprechend hohe Bedeutung beigemessen wird.

Darüber hinaus geht von einer bestimmten Werthaltung, die - gerade im internationalen Vergleich - die Unternehmerinnen und Unternehmer im Mittelstand in Deutschland auszuzeichnen scheint, weiterer Einfluss auf die unternehmenspolitischen Zielsetzungen mittelständischer Unternehmen aus. In der vorliegenden Studie konnte zwar nur auf die Selbsteinschätzung, zum Mittelstand zu gehören, zurückgegriffen werden. Dennoch schlägt sich dieses Zugehörigkeitsgefühl in der Bewertung der Unternehmensziele nieder; und die von der Einheit von Eigentum und Leitung sowie von diesem Zugehörigkeitsgefühl ausgehenden Effekte können sich gegenseitig verstärken. Gerade metaökonomische Zielsetzungen werden höher bewertet, wenn die Unternehmen nicht nur auf Grund ihrer Eigentums- und Führungsstruktur zum Mittelstand zählen, sondern die Unternehmerinnen und Unternehmer sich auch selbst als "Mittelständler" ansehen.

Insbesondere vor der einleitend aufgeworfenen Frage nach Erklärungsansätzen für die fast schon als Mythos anmutende wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des "German Mittelstand" gewinnt der Aspekt einer besonderen Wert- oder Geisteshaltung in mittelständischen Unternehmen weiter an Relevanz. Als Ausgangspunkt für weitergehende Untersuchungen zeigt die vorliegende Studie in diesem Zusammenhang auf, dass die Zielsetzungen mittelständischer Unternehmen eben nicht nur durch die persönlichen Motive der geschäftsführenden Eigentümer/-innen, sondern auch durch Besonderheiten ihrer Eigentums- und Führungsstrukturen sowie einem gewissen Selbstverständnis "mittelständischen Unternehmertums" geprägt werden. Der nächste Schritt ist es, zu klären, inwiefern sich die in Teilen besonderen Zielsetzungen mittelständischer Unternehmen, tatsächlich in entsprechenden (von nicht-mittelständischen Unternehmen abweichenden) Verhaltensweisen niederschlagen und so ihren besonderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrag auf volkswirtschaftlicher Ebene erklären.

Literatur

Achleitner, A.-K.; Bock, C.; Braun, R.; Welter, J.; Schraml, S. (2010): Zielstrukturen in Familienunternehmen: empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen, ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 58 (3), S. 227-258.

Astrachan, J. H.; Klein, S. B.; Smyrnios, K. X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, Family Business Review, 15 (1), S. 45-58.

Berghoff, H. (2004): Moderne Unternehmensgeschichte: eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn.

Berghoff, H. (2006): The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000, The Business History Review, 80 (2), S. 263-295.

Berghoff, H.; Köhler, I. (2019): Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit der Industrialisierung - Eine historische Langzeitstudie, Stiftung Familienunternehmen, München.

Berlemann, M.; Jahn, V.; Lehmann, R. (2018): Auswege aus dem Dilemma der empirischen Mittelstandsforschung, ifo Schnelldienst, 71 (23), S. 22-28.

Berthold, F. (2010): Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung, in: Wittener Institut für Familienunternehmen (Hrsg.): Schriften zu Familienunternehmen, Band 4.

Brink, S.; Ivens, S.; Nielen, S.; Schlömer-Laufen, N. (2018): Neugegründete Unternehmen und ihre Entwicklung: Eine empirische Analyse anhand verschiedener Erfolgsdimensionen, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 271, Bonn.

De Massis, A.; Audretsch, D.; Uhlaner, L.; Kammerlander, N. (2018): Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand, Journal of Product Innovation Management, 35 (1), S. 125-146.

Deloitte (2012): Finanzierung im Mittelstand, Hannover.

Fear, J. (2014): The secret behind Germany's thriving 'Mittelstand' businesses is all in the mindset, http://theconversation.com/the-secret-behind-germanys-

thriving-mittelstand-businesses-is-all-in-the-mindset-25452, Abruf am 27.8.2019.

Gantzel, K.-J. (1962): Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Abhandlungen zur Mittelstandsforschung 4, Köln/Opladen.

Hauck, J.; Prügl, R. (2015): Deutschlands nächste Unternehmergeneration. Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne, Stiftung Familienunternehmen, München.

Herrmann, A. M. (2019): A plea for varieties of entrepreneurship, Small Business Economics, 52 (2), S. 331-343.

Holz, M.; Nielen, S.; Paschke, M.; Schröder, C.; Wolter, H.-J. (2016): Globale Vernetzung, Kooperation und Wertschöpfung im Mittelstand, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 252, Bonn.

Kalverkamp, K. (2009): Miteinander ernten - Das Erfolgsgeheimnis des German Management, Weinheim.

Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A.; Sarathy, R.; Murphy, F. (2012): Innovativeness in family firms: A family influence perspective, Small Business Economics, 38 (1), S. 85-101.

KfW (2018): KfW-Mittelstandspanel 2018 - Keine Anzeichen von Müdigkeit: Mittelstand im Inland und Ausland auf Wachstumskurs, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt am Main.

KfW (2019): KfW-Gründungsmonitor 2019 - Gründungstätigkeit in Deutschland stabilisiert sich: Zwischenhalt oder Ende der Talfahrt?, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt am Main.

Klein, S. B.; Astrachan, J. H.; Smyrnios, K. X. (2005): The F–PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, Entrepreneurship theory and practice, 29 (3), S. 321-339.

Krol, F. (2009): Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand: Erste Ergebnisse einer empirischen Studie, Westfälische Wilhelms-Universität Münster: Arbeitspapier Nr. 10-1, Münster.

Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation, Psychological review, 50 (4), S. 370-396.

Michiels, A.; Molly, V. (2017): Financing decisions in family businesses: A review and suggestions for developing the field, Family Business Review, 30 (4), S. 369-399.

Müller, C. (2011): Transaktionen im Mittelstand - Bestandsaufnahme und Ausbilck, PricewaterhouseCoopers AG, Hamburg.

Neubaum, D. O. (2018): Family business research: Roads travelled and the search for unworn paths, Family Business Review, 31 (3), S. 259-270.

Olson, P. D.; Zuiker, V. S.; Danes, S. M.; Stafford, K.; Heck, R. K.; Duncan, K. A. (2003): The impact of the family and the business on family business sustainability, Journal of Business Venturing, 18 (5), S. 639-666.

Pahnke, A.; Welter, F. (2019): The German Mittelstand: antithesis to Silicon Valley entrepreneurship?, Small Business Economics, 52 (2), S. 345-358.

Payne, G. T. (2018): Reflections on family business research: Considering domains and theory, Family Business Review, 31 (2), S. 167-175.

Rasser, M.; Rüffer, N.; Keese, D.; Woywode, M. (2014): Soziales Wesen oder kalter Zahlenmensch?: Ein empirischer Vergleich der Einstellungen von Unternehmenslenkern zu Steuern, Standort und Mitarbeitern, Stiftung Familienunternehmen, München.

Rau, S. B.; Schneider-Siebke, V.; Günther, C. (2019): Family firm values explaining family firm heterogeneity, Family Business Review, 32 (2), S. 195-215.

Reisach, U. (2011): Management styles: The American way is not the only one, Global Business, S. 82-87.

Schulze, W. S.; Lubatkin, M. H.; Dino, R. N. (2003): Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms, Academy of Management Journal, 46 (2), S. 179-194.

Seehausen, S. (2014): Kapitalstrukturentscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar/Köln.

Simon, F. B.; Wimmer, R.; Groth, T.; Baumhauer, J. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg.

Smith, P. B.; Schwartz, S. (1997): Values, in: Berry, J. W.; Segall, M. H.; Kagitcibasi, C. (Hrsg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology 3, Boston.

Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1992): On the goals of successful family companies, Family Business Review, 5 (1), S. 43-62.

Venohr, B. (2014): Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer, in: Langenscheidt, F.; Venohr, B. (Hrsg.): Lexikon der deutschen Weltmarktführer, Köln, S. 4-21.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Wolter, H.-J. (2014): Mittelstand im Wandel, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 232, Bonn.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Holz, M.; Pahnke, A.; Schlepphorst, S.; Wolter, H.-J.; Kranzusch, P. (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 234, Bonn.

Welter, F. (2018): The Mittelstand: A specific entrepreneurial profile of the social market economy, Journal for Markets and Ethics, 6 (1), S. 99-106.

Werner, A.; Kranzusch, P.; Kay, R. (2005): Unternehmerbild und Gründungsentscheidung - Genderspezifische Analyse, IfM Bonn: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 109 NF, Wiesbaden.

Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland, Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, 1, S. 27-78.

Wulf, T.; Stubner, S.; von Stietencron, P. (2011): Führungskonzeption und Erfolg deutscher Familien- und Nichtfamilienunternehmen, HHL - Leipzig Graduate School of Management: Arbeitspapier 1/2011, Leipzig.

Zellweger, T.; Fueglistaller, U. (2005): Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen, Center for Family Business, Universität St.Gallen.

Anhang

Tabelle A1: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abgrenzung Mittelstand									
Mittelstand lt. IfM-Definition	0,136*** (0,045)	0,090** (0,043)	0,114** (0,057)	0,129** (0,055)	0,020 (0,053)	-0,037 (0,061)	0,175*** (0,053)	-0,049 (0,060)	-0,084* (0,048)
Entscheidungsverhalten									
Einbeziehung Familie/Freunde	0,030 (0,041)	0,023 (0,035)	0,067 (0,053)	0,018 (0,052)	-0,150*** (0,049)	0,078 (0,058)	-0,113** (0,049)	0,019 (0,057)	-0,029 (0,045)
Persönliche Motive (wichtig bzw. sehr wichtig)									
Einkommenssicherung	0,023 (0,046)	-0,041 (0,033)	-0,041 (0,060)	0,031 (0,059)	0,059 (0,059)	-0,034 (0,066)	-0,013 (0,056)	-0,102 (0,068)	0,115** (0,046)
Vermögenssicherung	0,077* (0,041)	-0,021 (0,032)	-0,051 (0,051)	0,097* (0,051)	0,189*** (0,049)	-0,081 (0,057)	-0,052 (0,044)	0,048 (0,055)	0,122*** (0,042)
Selbstverwirklichung	0,085 (0,054)	0,031 (0,040)	-0,063 (0,057)	-0,033 (0,054)	-0,006 (0,059)	-0,019 (0,064)	-0,033 (0,057)	0,007 (0,064)	-0,105* (0,054)
gesellschaftliche Anerkennung	0,067 (0,043)	-0,001 (0,040)	0,008 (0,053)	0,041 (0,053)	0,070 (0,052)	0,058 (0,058)	-0,008 (0,046)	0,297*** (0,061)	0,122*** (0,045)
gesellschaftliche Verantwortung	0,141*** (0,046)	0,010 (0,029)	0,062 (0,053)	0,077 (0,050)	0,123** (0,050)	0,122** (0,059)	0,125** (0,049)	0,064 (0,053)	-0,027 (0,046)
Nachhaltigkeit	-0,037 (0,037)	0,107*** (0,030)	0,111** (0,049)	-0,035 (0,049)	0,124*** (0,046)	0,250*** (0,055)	0,558*** (0,049)	0,074 (0,049)	-0,017 (0,042)
Vereinbarkeit von Beruf u. Familie	0,032 (0,042)	0,068* (0,037)	0,079 (0,058)	0,025 (0,053)	0,059 (0,051)	0,225*** (0,061)	0,076 (0,052)	0,071 (0,056)	0,033 (0,041)
Nutzung Fachwissen	-0,025 (0,049)	0,028 (0,052)	0,006 (0,077)	0,116 (0,076)	0,171** (0,073)	-0,024 (0,076)	-0,085 (0,068)	0,197*** (0,067)	0,051 (0,058)
Marktpositionierung; Referenzkategorie: Keine besondere Vorgehensweise									
Qualität	0,110* (0,057)	0,098* (0,057)	-0,007 (0,066)	0,021 (0,064)	0,029 (0,060)	0,074 (0,072)	0,094* (0,055)	0,021 (0,067)	0,056 (0,045)
Preis	0,006 (0,043)	0,013 (0,037)	0,057 (0,052)	0,134*** (0,051)	0,114** (0,052)	-0,016 (0,063)	0,015 (0,054)	0,009 (0,060)	0,118** (0,052)
individuelle Produkte	-0,019 (0,041)	-0,022 (0,032)	0,020 (0,054)	-0,001 (0,051)	-0,046 (0,050)	-0,034 (0,055)	0,015 (0,050)	-0,034 (0,055)	-0,111** (0,047)
Ergänzung Kernprodukt	0,033 (0,036)	0,048 (0,030)	-0,002 (0,048)	-0,025 (0,046)	0,054 (0,046)	0,084 (0,054)	0,044 (0,045)	-0,042 (0,050)	-0,042 (0,038)
Innovationen	-0,004 (0,038)	-0,005 (0,033)	0,043 (0,053)	0,168*** (0,046)	0,058 (0,049)	-0,077 (0,057)	-0,005 (0,048)	0,052 (0,055)	-0,012 (0,038)
Führung Nischenmarkt	-0,028 (0,042)	-0,034 (0,039)	-0,021 (0,054)	0,170*** (0,049)	-0,003 (0,052)	-0,021 (0,058)	0,019 (0,048)	-0,009 (0,056)	0,068* (0,039)

Fortsetzung Tabelle A1: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abhängigkeiten von Marktteilnehmern; Referenzkategorie: Keine Abhängigkeiten									
spezifische Abnehmer/Kunden	-0,045 (0,039)	0,064* (0,037)	0,048 (0,051)	0,001 (0,048)	-0,080* (0,046)	0,027 (0,054)	-0,008 (0,046)	0,013 (0,051)	0,015 (0,041)
spezifische Lieferanten	-0,100** (0,050)	-0,056 (0,047)	-0,036 (0,065)	0,099* (0,057)	0,176*** (0,054)	-0,024 (0,067)	-0,008 (0,057)	-0,028 (0,061)	0,081 (0,057)
Unternehmensnetzwerk	0,051 (0,071)	0,031 (0,059)	-0,147 (0,116)	-0,063 (0,111)	-0,205** (0,097)	-0,178* (0,108)	-0,079 (0,080)	-0,181** (0,076)	-0,053 (0,072)
Lizenz- bzw. Franchisegeber	(entfallen)	-0,120 (0,174)	0,103 (0,145)	(entfallen)	0,096 (0,163)	0,259** (0,115)	0,081 (0,124)	0,107 (0,146)	(entfallen)
Externer Risikokapitalgeber	-0,260* (0,133)	-0,086 (0,154)	-0,393** (0,170)	-0,171 (0,186)	-0,154 (0,138)	-0,074 (0,145)	-0,067 (0,123)	(entfallen)	0,068 (0,096)
kreditgebende Hausbank	0,062 (0,051)	0,035 (0,040)	0,104 (0,067)	-0,020 (0,073)	0,152** (0,063)	0,012 (0,074)	-0,056 (0,062)	-0,039 (0,080)	0,032 (0,067)
spezifische Mitarbeiter	-0,076 (0,056)	-0,037 (0,048)	-0,006 (0,065)	0,042 (0,059)	0,108** (0,055)	0,058 (0,068)	0,106* (0,056)	0,102 (0,071)	0,007 (0,050)
Unternehmensgröße; Referenzkategorie: 10 - 49 Beschäftigte									
0 Beschäftigte	0,076 (0,083)	-0,416*** (0,116)	-0,348*** (0,116)	-0,214* (0,117)	-0,211* (0,120)	0,006 (0,129)	0,132 (0,098)	-0,110 (0,092)	-0,025 (0,073)
1-9 Beschäftigte	-0,025 (0,064)	-0,016 (0,046)	-0,205*** (0,077)	-0,186** (0,074)	-0,174** (0,074)	0,012 (0,076)	0,107 (0,066)	0,040 (0,071)	-0,030 (0,049)
50-249 Beschäftigte	-0,032 (0,050)	0,036 (0,036)	-0,060 (0,066)	-0,034 (0,066)	-0,067 (0,063)	-0,003 (0,068)	-0,015 (0,058)	0,106 (0,071)	-0,049 (0,048)
250-499 Beschäftigte	-0,228** (0,096)	0,087** (0,039)	-0,066 (0,111)	0,018 (0,095)	-0,120 (0,099)	-0,002 (0,101)	-0,018 (0,090)	-0,001 (0,107)	0,122 (0,088)
500 und mehr Beschäftigte	-0,047 (0,078)	0,107*** (0,028)	-0,129 (0,104)	0,081 (0,087)	0,103 (0,086)	0,125 (0,095)	0,022 (0,097)	0,056 (0,095)	0,013 (0,086)
Weitere Unternehmensmerkmale									
Unternehmensalter (logarithmiert)	0,045** (0,021)	0,013 (0,017)	0,007 (0,025)	-0,004 (0,025)	-0,035 (0,026)	-0,003 (0,029)	0,012 (0,022)	0,028 (0,027)	-0,010 (0,022)
Anteil Frauen in Geschäftsführung	0,016 (0,055)	0,062 (0,051)	0,161** (0,080)	0,008 (0,072)	0,203*** (0,074)	-0,053 (0,088)	0,019 (0,069)	-0,135 (0,085)	0,133** (0,055)
Anzahl Mitglieder Geschäftsführung	0,003 (0,067)	0,052 (0,054)	0,028 (0,086)	0,068 (0,085)	0,058 (0,086)	-0,080 (0,101)	0,001 (0,080)	0,153 (0,096)	0,135** (0,065)

Fortsetzung Tabelle A1: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Haftung mit Privatvermögen	0,055	-0,027	-0,070	-0,048	0,067	0,042	-0,023	0,067	0,090*
	(0,044)	(0,037)	(0,054)	(0,052)	(0,050)	(0,056)	(0,047)	(0,054)	(0,050)
Stammsitz in Westdeutschland	-0,005	0,068	0,143**	-0,116**	0,058	-0,070	0,017	-0,045	-0,138**
	(0,046)	(0,054)	(0,070)	(0,054)	(0,063)	(0,069)	(0,062)	(0,069)	(0,058)
Wirtschaftszweig; Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe									
Distribution	-0,090*	0,049	-0,040	0,090*	0,034	-0,008	-0,058	0,044	-0,041
	(0,049)	(0,036)	(0,062)	(0,054)	(0,057)	(0,064)	(0,054)	(0,063)	(0,041)
Unternehmensdienstleistungen	-0,155**	0,053	-0,004	0,002	-0,123	0,195**	0,021	0,133	-0,015
	(0,078)	(0,039)	(0,076)	(0,072)	(0,076)	(0,080)	(0,069)	(0,083)	(0,059)
Sonstige Dienstleistungen	-0,099	0,045	-0,008	0,065	-0,139*	0,139*	0,006	0,165**	-0,052
	(0,068)	(0,037)	(0,074)	(0,059)	(0,071)	(0,075)	(0,063)	(0,076)	(0,049)
Beobachtungen	326	333	333	326	333	333	333	325	326

© IfM Bonn

Anmerkung: Durchschnittliche marginale Effekte, heteroskedastie-robuste Standardfehler in Klammern. Die Werte sind auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau signifikant.

Tabelle A2: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation II

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abgrenzung Mittelstand									
eigentümergeführtes	0,185***	0,146***	0,158**	0,084	0,047	-0,080	0,182***	-0,091	-0,111**
Unternehmen	(0,051)	(0,051)	(0,062)	(0,063)	(0,059)	(0,067)	(0,058)	(0,067)	(0,051)
familienkontrolliertes	0,114**	0,098***	0,116*	-0,129	0,073	-0,133	0,021	-0,135*	-0,070
Unternehmen	(0,044)	(0,029)	(0,068)	(0,095)	(0,080)	(0,102)	(0,084)	(0,081)	(0,058)
Entscheidungsverhalten									
Einbeziehung	0,021	0,016	0,061	0,024	-0,151***	0,084	-0,114**	0,024	-0,026
Familie/Freunde	(0,041)	(0,036)	(0,053)	(0,051)	(0,050)	(0,058)	(0,049)	(0,057)	(0,045)
Persönliche Motive (wichtig bzw. sehr wichtig)									
Einkommens-	0,031	-0,026	-0,030	0,021	0,063	-0,044	-0,012	-0,110	0,111**
sicherung	(0,047)	(0,033)	(0,060)	(0,058)	(0,059)	(0,066)	(0,056)	(0,068)	(0,046)
Vermögenssicherung	0,070*	-0,024	-0,058	0,105**	0,186***	-0,076	-0,054	0,052	0,126***
	(0,041)	(0,032)	(0,051)	(0,050)	(0,049)	(0,057)	(0,044)	(0,055)	(0,043)
Selbstverwirklichung	0,089*	0,038	-0,057	-0,035	-0,005	-0,022	-0,032	0,007	-0,105**
	(0,053)	(0,040)	(0,057)	(0,054)	(0,059)	(0,064)	(0,057)	(0,063)	(0,054)
gesellschaftliche	0,062	-0,001	0,008	0,038	0,068	0,057	-0,007	0,297***	0,125***
Anerkennung	(0,043)	(0,040)	(0,052)	(0,052)	(0,051)	(0,057)	(0,046)	(0,061)	(0,045)
gesellschaftliche	0,142***	0,016	0,063	0,075	0,122**	0,124**	0,125**	0,062	-0,032
Verantwortung	(0,047)	(0,029)	(0,053)	(0,049)	(0,050)	(0,059)	(0,049)	(0,052)	(0,045)
Nachhaltigkeit	-0,033	0,110***	0,113**	-0,035	0,125***	0,246***	0,558***	0,070	-0,019
	(0,037)	(0,030)	(0,050)	(0,048)	(0,046)	(0,055)	(0,049)	(0,049)	(0,041)
Vereinbarkeit von	0,031	0,065*	0,073	0,029	0,057	0,232***	0,074	0,079	0,036
Beruf u. Familie	(0,040)	(0,036)	(0,058)	(0,053)	(0,051)	(0,061)	(0,052)	(0,055)	(0,041)
Nutzung Fachwissen	-0,001	0,050	0,021	0,097	0,183**	-0,039	-0,082	0,183***	0,042
	(0,052)	(0,056)	(0,079)	(0,077)	(0,074)	(0,077)	(0,067)	(0,069)	(0,059)
Marktpositionierung; Referenzkategorie: Keine besondere Vorgehensweise									
Qualität	0,092*	0,093*	-0,018	0,033	0,024	0,089	0,091*	0,036	0,062
	(0,054)	(0,055)	(0,066)	(0,065)	(0,060)	(0,074)	(0,055)	(0,065)	(0,044)
Preis	0,007	0,016	0,056	0,137***	0,112**	-0,017	0,015	0,012	0,119**
	(0,042)	(0,036)	(0,051)	(0,050)	(0,052)	(0,063)	(0,054)	(0,060)	(0,052)
individuelle Produkte	-0,018	-0,027	0,020	0,000	-0,047	-0,038	0,015	-0,031	-0,111**
	(0,039)	(0,031)	(0,054)	(0,051)	(0,050)	(0,055)	(0,050)	(0,054)	(0,047)
Ergänzung	0,043	0,053*	0,001	-0,028	0,056	0,079	0,045	-0,047	-0,045
Kernprodukt	(0,035)	(0,030)	(0,048)	(0,046)	(0,047)	(0,054)	(0,045)	(0,049)	(0,038)
Innovationen	0,010	0,002	0,051	0,161***	0,062	-0,083	-0,004	0,047	-0,016
	(0,038)	(0,033)	(0,053)	(0,046)	(0,050)	(0,057)	(0,047)	(0,055)	(0,038)
Führung	-0,024	-0,022	-0,017	0,167***	-0,000	-0,025	0,019	-0,012	0,065*
Nischenmarkt	(0,041)	(0,036)	(0,054)	(0,050)	(0,052)	(0,058)	(0,048)	(0,055)	(0,039)

Fortsetzung Tabelle A2: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation II

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abhängigkeiten von Marktteilnehmern; Referenzkategorie: Keine Abhängigkeiten									
spezifische	-0,035	0,066*	0,056	-0,008	-0,077*	0,021	-0,007	0,003	0,012
Abnehmer/Kunden	(0,039)	(0,038)	(0,051)	(0,047)	(0,046)	(0,054)	(0,047)	(0,051)	(0,040)
spezifische	-0,097*	-0,064	-0,037	0,100*	0,176***	-0,027	-0,008	-0,030	0,080
Lieferanten	(0,050)	(0,047)	(0,065)	(0,056)	(0,054)	(0,066)	(0,057)	(0,061)	(0,057)
Unternehmens-	0,053	0,029	-0,152	-0,065	-0,210**	-0,176	-0,079	-0,175**	-0,049
netzwerk	(0,071)	(0,057)	(0,115)	(0,110)	(0,097)	(0,107)	(0,080)	(0,075)	(0,073)
Lizenz- bzw. Franchisegeber	(entfallen)	-0,111 (0,169)	0,098 (0,146)	(entfallen)	0,089 (0,161)	0,264** (0,115)	0,081 (0,124)	0,122 (0,142)	(entfallen)
Externer	-0,240*	-0,045	-0,383**	-0,175	-0,142	-0,080	-0,067	(entfallen)	0,057
Risikokapitalgeber	(0,133)	(0,137)	(0,168)	(0,176)	(0,139)	(0,142)	(0,123)		(0,095)
kreditgebende	0,056	0,032	0,104	-0,017	0,151**	0,011	-0,056	-0,039	0,033
Hausbank	(0,051)	(0,040)	(0,068)	(0,072)	(0,063)	(0,073)	(0,062)	(0,079)	(0,068)
spezifische	-0,083	-0,040	-0,011	0,041	0,105*	0,063	0,106*	0,106	0,011
Mitarbeiter	(0,056)	(0,046)	(0,066)	(0,059)	(0,055)	(0,068)	(0,056)	(0,070)	(0,050)
Unternehmensgröße; Referenzkategorie: 10 - 49 Beschäftigte									
0 Beschäftigte	0,061 (0,084)	-0,431*** (0,110)	-0,362*** (0,115)	-0,196* (0,116)	-0,220* (0,120)	0,015 (0,127)	0,129 (0,099)	-0,100 (0,093)	-0,017 (0,075)
1-9 Beschäftigte	-0,030 (0,063)	-0,024 (0,046)	-0,210*** (0,077)	-0,179** (0,074)	-0,180** (0,073)	0,016 (0,076)	0,106 (0,066)	0,044 (0,070)	-0,026 (0,049)
50-249 Beschäftigte	-0,032 (0,049)	0,038 (0,036)	-0,062 (0,067)	-0,028 (0,066)	-0,068 (0,063)	-0,000 (0,067)	-0,016 (0,058)	0,109 (0,071)	-0,048 (0,048)
250-499	-0,230**	0,089**	-0,068	0,022	-0,118	-0,003	-0,018	-0,001	0,124
Beschäftigte	(0,096)	(0,039)	(0,109)	(0,093)	(0,097)	(0,101)	(0,090)	(0,105)	(0,087)
500 und mehr	-0,047	0,112***	-0,128	0,080	0,108	0,126	0,020	0,065	0,016
Beschäftigte	(0,079)	(0,026)	(0,103)	(0,086)	(0,084)	(0,093)	(0,096)	(0,096)	(0,086)
Weitere Unternehmensmerkmale									
Unternehmensalter	0,045**	0,014	0,005	-0,003	-0,036	-0,002	0,012	0,029	-0,010
(logarithmiert)	(0,021)	(0,017)	(0,026)	(0,025)	(0,026)	(0,029)	(0,022)	(0,027)	(0,021)
Anteil Frauen in	0,013	0,056	0,162**	0,007	0,201***	-0,055	0,019	-0,137	0,133**
Geschäftsführung	(0,056)	(0,050)	(0,079)	(0,072)	(0,075)	(0,090)	(0,069)	(0,083)	(0,054)
Anzahl Mitglieder	0,000	0,053	0,028	0,066	0,060	-0,079	0,001	0,157	0,136**
Geschäftsführung	(0,065)	(0,053)	(0,086)	(0,085)	(0,086)	(0,101)	(0,080)	(0,095)	(0,065)
Haftung mit Privat-	0,057	-0,027	-0,069	-0,051	0,067	0,040	-0,023	0,065	0,089*
vermögen	(0,044)	(0,037)	(0,054)	(0,052)	(0,050)	(0,056)	(0,047)	(0,054)	(0,050)
Stammsitz in West-	-0,001	0,071	0,148**	-0,118**	0,058	-0,075	0,018	-0,050	-0,141**
deutschland	(0,045)	(0,053)	(0,070)	(0,054)	(0,063)	(0,068)	(0,062)	(0,068)	(0,057)

Fortsetzung Tabelle A2: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation II

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Wirtschaftszweig; Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe									
Distribution	-0,095* (0,049)	0,045 (0,036)	-0,043 (0,062)	0,094* (0,053)	0,033 (0,057)	-0,005 (0,063)	-0,058 (0,054)	0,048 (0,063)	-0,039 (0,041)
Unternehmens-dienstleistungen	-0,136* (0,076)	0,065* (0,038)	0,011 (0,075)	-0,014 (0,073)	-0,110 (0,076)	0,180** (0,082)	0,024 (0,070)	0,113 (0,084)	-0,021 (0,060)
Sonstige Dienstleistungen	-0,092 (0,069)	0,050 (0,036)	-0,005 (0,073)	0,061 (0,058)	-0,135* (0,071)	0,134* (0,075)	0,006 (0,063)	0,162** (0,075)	-0,053 (0,048)
Beobachtungen	326	333	333	326	333	333	333	325	326

© IfM Bonn

Anmerkung: Durchschnittliche marginale Effekte, heteroskedastie-robuste Standardfehler in Klammern. Die Werte sind auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau signifikant.

Tabelle A3: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation III

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abgrenzung Mittelstand									
gefühlter Mittelstand	0,015 (0,050)	0,064 (0,045)	0,112 (0,069)	0,123* (0,069)	0,082 (0,062)	-0,024 (0,069)	-0,112** (0,056)	0,051 (0,066)	0,071 (0,044)
Entscheidungsverhalten									
Einbeziehung Familie/Freunde	0,059 (0,041)	0,039 (0,036)	0,086 (0,052)	0,039 (0,050)	-0,150*** (0,049)	0,071 (0,056)	-0,073 (0,049)	0,007 (0,056)	-0,045 (0,044)
Persönliche Motive (wichtig bzw. sehr wichtig)									
Einkommenssicherung	0,018 (0,047)	-0,042 (0,033)	-0,046 (0,060)	0,018 (0,059)	0,054 (0,058)	-0,032 (0,066)	0,007 (0,055)	-0,103 (0,068)	0,106** (0,047)
Vermögenssicherung	0,085** (0,042)	-0,006 (0,031)	-0,034 (0,052)	0,111** (0,052)	0,198*** (0,049)	-0,085 (0,058)	-0,047 (0,046)	0,049 0,055)	0,128*** (0,044)
Selbstverwirklichung	0,094* (0,055)	0,032 (0,040)	-0,061 (0,057)	-0,034 (0,053)	-0,011 (0,058)	-0,019 (0,064)	-0,017 (0,059)	0,001 (0,064)	-0,126** (0,054)
gesellschaftliche Anerkennung	0,076* (0,045)	-0,002 (0,041)	0,008 (0,053)	0,046 (0,054)	0,068 (0,052)	0,058 (0,058)	0,002 (0,047)	0,295*** (0,062)	0,122*** (0,045)
gesellschaftliche Verantwortung	0,140*** (0,047)	0,000 (0,029)	0,054 (0,053)	0,07 (0,050)	0,121** (0,050)	0,123** (0,059)	0,119** (0,050)	0,066 (0,053)	-0,026 (0,046)
Nachhaltigkeit	-0,041 (0,038)	0,102*** (0,030)	0,106** (0,049)	-0,041 (0,050)	0,123*** (0,046)	0,250*** (0,055)	0,560*** (0,048)	0,071 (0,050)	-0,022 (0,041)
Vereinbarkeit von Beruf u. Familie	0,033 (0,043)	0,069* (0,037)	0,08 (0,058)	0,028 (0,053)	0,058 (0,051)	0,225*** (0,061)	0,074 (0,054)	0,07 (0,056)	0,036 (0,042)
Nutzung Fachwissen	-0,016 (0,051)	0,032 (0,055)	0,015 (0,078)	0,134* (0,076)	0,177** (0,072)	-0,025 (0,075)	-0,084 (0,070)	0,197*** (0,068)	0,047 (0,059)
Marktpositionierung; Referenzkategorie: Keine besondere Vorgehensweise									
Qualität	0,102* (0,058)	0,087 (0,055)	-0,023 (0,064)	-0,003 (0,064)	0,020 (0,059)	0,077 (0,072)	0,098* (0,055)	0,019 (0,067)	0,053 (0,046)
Preis	0,015 (0,044)	0,004 (0,039)	0,053 (0,052)	0,134*** (0,050)	0,110** (0,052)	-0,016 (0,063)	0,029 (0,053)	0,003 (0,060)	0,113** (0,051)
individuelle Produkte	-0,020 (0,041)	-0,022 (0,032)	0,019 (0,054)	-0,004 (0,051)	-0,045 (0,050)	-0,033 (0,055)	0,01 (0,049)	-0,033 (0,055)	-0,109** (0,047)
Ergänzung Kernprodukt	0,033 (0,038)	0,039 (0,031)	-0,016 (0,049)	-0,034 (0,047)	0,05 (0,047)	0,087 (0,054)	0,043 (0,048)	-0,042 (0,050)	-0,038 (0,039)
Innovationen	-0,002 (0,040)	-0,009 (0,033)	0,042 (0,053)	0,174*** (0,046)	0,057 (0,049)	-0,077 (0,057)	-0,012 (0,049)	0,054 (0,054)	-0,007 (0,040)
Führung Nischenmarkt	-0,037 (0,044)	-0,051 (0,042)	-0,039 (0,055)	0,155*** (0,050)	-0,008 (0,052)	-0,016 (0,058)	0,013 (0,050)	-0,007 (0,055)	0,071* (0,039)

Fortsetzung Tabelle A3: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation III

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abhängigkeiten von Marktteilnehmern; Referenzkategorie: Keine Abhängigkeiten									
spezifische Abnehmer/Kunden	-0,034 (0,041)	0,072* (0,037)	0,058 (0,051)	0,000 (0,048)	-0,080* (0,046)	0,024 (0,054)	0,004 (0,047)	0,011 (0,051)	0,016 (0,041)
spezifische Lieferanten	-0,108** (0,051)	-0,056 (0,047)	-0,037 (0,065)	0,093 (0,059)	0,179*** (0,053)	-0,026 (0,067)	-0,016 (0,058)	-0,028 (0,061)	0,077 (0,054)
Unternehmens-netzwerk	0,052 (0,074)	0,019 (0,066)	-0,138 (0,116)	-0,064 (0,107)	-0,207** (0,097)	-0,180* (0,109)	-0,076 (0,086)	-0,180** (0,076)	-0,061 (0,068)
Lizenz- bzw. Franchisegeber	(entfallen)	-0,156 (0,167)	0,074 (0,147)	(entfallen)	0,084 (0,170)	0,266** (0,114)	0,07 (0,117)	0,106 (0,145)	(entfallen)
Externer Risikokapitalgeber	-0,342*** (0,128)	-0,115 (0,180)	-0,447*** (0,153)	-0,225 (0,188)	-0,159 (0,143)	-0,058 (0,143)	-0,139 (0,114)	(entfallen)	0,111 (0,105)
kreditgebende Hausbank	0,078 (0,050)	0,044 (0,038)	0,122* (0,065)	0,004 (0,070)	0,159*** (0,061)	0,006 (0,074)	-0,047 (0,059)	-0,038 (0,080)	0,039 (0,067)
spezifische Mitarbeiter	-0,081 (0,059)	-0,046 (0,049)	-0,015 (0,067)	0,036 (0,061)	0,104* (0,055)	0,061 (0,068)	0,111* (0,059)	0,101 (0,070)	0,011 (0,050)
Unternehmensgröße; Referenzkategorie: 10 - 49 Beschäftigte									
0 Beschäftigte	0,094 (0,074)	-0,342*** (0,119)	-0,275** (0,128)	-0,130 (0,124)	-0,167 (0,123)	-0,011 (0,133)	0,121 (0,096)	-0,103 (0,099)	-0,015 (0,079)
1-9 Beschäftigte	-0,009 (0,064)	0,001 (0,046)	-0,178** (0,081)	-0,155** (0,076)	-0,164** (0,075)	0,004 (0,077)	0,1 (0,067)	0,046 (0,072)	-0,024 (0,050)
50-249 Beschäftigte	-0,047 (0,052)	0,026 (0,036)	-0,088 (0,066)	-0,064 (0,068)	-0,083 (0,065)	0,004 (0,068)	-0,017 (0,059)	0,102 (0,071)	-0,05 (0,047)
250-499 Beschäftigte	-0,245** (0,104)	0,077* (0,045)	-0,088 (0,111)	-0,002 (0,099)	-0,136 (0,099)	0,002 (0,102)	-0,021 (0,089)	-0,008 (0,107)	0,12 (0,090)
500 und mehr Beschäftigte	-0,086 (0,086)	0,100*** (0,031)	-0,159 (0,105)	0,059 (0,090)	0,098 (0,086)	0,132 (0,093)	-0,014 (0,096)	0,063 (0,095)	0,034 (0,092)
Weitere Unternehmensmerkmale									
Unternehmensalter (logarithmiert)	0,046** (0,021)	0,015 (0,017)	0,006 (0,025)	-0,006 (0,026)	-0,036 (0,026)	-0,003 (0,030)	0,017 (0,023)	0,027 (0,027)	-0,015 (0,021)
Anteil Frauen in Geschäftsführung	0,015 (0,058)	0,057 (0,051)	0,154** (0,078)	0,003 (0,075)	0,200*** (0,075)	-0,052 (0,089)	0,02 (0,072)	-0,135 (0,083)	0,147*** (0,054)
Anzahl Mitglieder Geschäftsführung	-0,017 (0,070)	0,047 (0,056)	0,019 (0,087)	0,078 (0,086)	0,065 (0,085)	-0,075 (0,100)	-0,037 (0,082)	0,170* (0,095)	0,179*** (0,067)
Haftung mit Privatvermögen	0,104** (0,041)	0,000 (0,033)	-0,035 (0,052)	-0,005 (0,051)	0,073 (0,048)	0,032 (0,054)	0,021 (0,044)	0,053 (0,052)	0,06 (0,044)
Stammsitz in Westdeutschland	0,018 (0,053)	0,066 (0,054)	0,144** (0,073)	-0,114** (0,054)	0,049 (0,064)	-0,071 (0,069)	0,042 (0,064)	-0,054 (0,070)	-0,147** (0,059)

Fortsetzung Tabelle A3: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation III

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Wirtschaftszweig; Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe									
Distribution	-0,100**	0,049	-0,04	0,08	0,035	-0,006	-0,065	0,048	-0,038
	(0,051)	(0,036)	(0,062)	(0,054)	(0,057)	(0,064)	(0,056)	(0,063)	(0,040)
Unternehmens-	-0,193**	0,035	-0,026	-0,031	-0,131*	0,202**	-0,013	0,141*	-0,007
dienstleistungen	(0,080)	(0,043)	(0,078)	(0,075)	(0,076)	(0,079)	(0,070)	(0,083)	(0,061)
Sonstige	-0,112	0,039	-0,018	0,04	-0,143**	0,145*	-0,021	0,172**	-0,048
Dienstleistungen	(0,071)	(0,038)	(0,074)	(0,061)	(0,070)	(0,074)	(0,063)	(0,077)	(0,049)
Beobachtungen	326	333	333	326	333	333	333	325	326

Anmerkung: Durchschnittliche marginale Effekte, heteroskedastie-robuste Standardfehler in Klammern. Die Werte sind auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau signifikant.

Tabelle A4: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation IV

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abgrenzung Mittelstand									
reiner	0,246***	0,145**	0,311***	0,324***	0,151	-0,186*	0,027	-0,005	-0,151*
Mittelstand	(0,074)	(0,071)	(0,086)	(0,076)	(0,094)	(0,110)	(0,093)	(0,119)	(0,077)
hybrider	0,224***	0,073	0,220***	0,227***	0,097	-0,240*	0,125	-0,059	-0,208***
Mittelstand	(0,036)	(0,051)	(0,055)	(0,054)	(0,098)	(0,124)	(0,103)	(0,126)	(0,035)
hybrider	0,134***	0,058	0,219***	0,224***	0,137	-0,184*	-0,158*	0,042	-0,101
Nicht-Mittelstand	(0,049)	(0,061)	(0,072)	(0,071)	(0,088)	(0,112)	(0,087)	(0,124)	(0,063)
Entscheidungsverhalten									
Einbeziehung	0,040	0,020	0,069	0,018	-0,154***	0,077	-0,114**	0,017	-0,034
Familie/Freunde	(0,040)	(0,035)	(0,053)	(0,051)	(0,049)	(0,058)	(0,048)	(0,057)	(0,043)
Persönliche Motive (wichtig bzw. sehr wichtig)									
Einkommens-	0,008	-0,045	-0,057	0,011	0,049	-0,024	0,006	-0,104	0,126***
sicherung	(0,045)	(0,033)	(0,059)	(0,058)	(0,059)	(0,065)	(0,055)	(0,068)	(0,043)
Vermögenssicherung	0,077*	-0,010	-0,035	0,111**	0,199***	-0,088	-0,060	0,049	0,124***
	(0,040)	(0,031)	(0,051)	(0,051)	(0,049)	(0,057)	(0,044)	(0,056)	(0,042)
Selbstverwirklichung	0,070	0,024	-0,081	-0,054	-0,019	-0,011	-0,023	0,005	-0,092*
	(0,053)	(0,040)	(0,056)	(0,052)	(0,057)	(0,065)	(0,057)	(0,064)	(0,053)
gesellschaftliche	0,076*	-0,006	0,013	0,049	0,070	0,052	-0,005	0,295***	0,112**
Anerkennung	(0,043)	(0,040)	(0,052)	(0,053)	(0,051)	(0,058)	(0,046)	(0,062)	(0,044)
gesellschaftliche	0,148***	0,008	0,068	0,077	0,125**	0,116**	0,126***	0,063	-0,051
Verantwortung	(0,046)	(0,028)	(0,052)	(0,050)	(0,050)	(0,058)	(0,049)	(0,053)	(0,045)
Nachhaltigkeit	-0,033	0,104***	0,110**	-0,034	0,124***	0,248***	0,561***	0,072	-0,024
	(0,035)	(0,029)	(0,048)	(0,049)	(0,046)	(0,055)	(0,048)	(0,049)	(0,040)
Vereinbarkeit von	0,027	0,067*	0,072	0,024	0,059	0,231***	0,072	0,071	0,039
Beruf u. Familie	(0,040)	(0,037)	(0,057)	(0,053)	(0,051)	(0,061)	(0,052)	(0,056)	(0,040)
Nutzung Fachwissen	-0,016	0,034	0,012	0,122	0,177**	-0,023	-0,090	0,198***	0,032
	(0,049)	(0,053)	(0,076)	(0,075)	(0,073)	(0,076)	(0,067)	(0,067)	(0,060)
Marktpositionierung; Referenzkategorie: Keine besondere Vorgehensweise									
Qualität	0,105*	0,092	-0,034	-0,002	0,017	0,092	0,103*	0,019	0,069
	(0,055)	(0,057)	(0,064)	(0,064)	(0,059)	(0,071)	(0,055)	(0,068)	(0,042)
Preis	0,016	0,008	0,051	0,132***	0,112**	-0,017	0,018	0,004	0,102**
	(0,042)	(0,038)	(0,052)	(0,051)	(0,052)	(0,063)	(0,052)	(0,060)	(0,048)
individuelle Produkte	-0,004	-0,022	0,031	0,009	-0,043	-0,043	0,013	-0,035	-0,129***
	(0,040)	(0,032)	(0,053)	(0,051)	(0,050)	(0,055)	(0,049)	(0,056)	(0,045)
Ergänzung	0,017	0,041	-0,022	-0,042	0,048	0,095*	0,051	-0,045	-0,031
Kernprodukt	(0,036)	(0,029)	(0,048)	(0,047)	(0,046)	(0,054)	(0,046)	(0,050)	(0,038)
Innovationen	0,004	-0,009	0,056	0,181***	0,060	-0,088	-0,010	0,053	-0,016
	(0,038)	(0,033)	(0,052)	(0,045)	(0,050)	(0,056)	(0,047)	(0,055)	(0,039)
Führung	-0,024	-0,038	-0,028	0,163***	-0,006	-0,019	0,023	-0,013	0,055
Nischenmarkt	(0,040)	(0,040)	(0,054)	(0,050)	(0,052)	(0,058)	(0,048)	(0,055)	(0,038)

Fortsetzung Tabelle A4: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation IV

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abhängigkeiten von Marktteilnehmern; Referenzkategorie: Keine Abhängigkeiten									
spezifische Abnehmer/Kunden	-0,039 (0,039)	0,069* (0,037)	0,054 (0,050)	0,001 (0,047)	-0,081* (0,046)	0,028 (0,053)	-0,013 (0,046)	0,013 (0,051)	0,016 (0,040)
spezifische Lieferanten	-0,101** (0,049)	-0,058 (0,048)	-0,030 (0,065)	0,108* (0,057)	0,182*** (0,053)	-0,028 (0,067)	-0,010 (0,056)	-0,027 (0,061)	0,083 (0,053)
Unternehmensnetzwerk	0,046 (0,073)	0,030 (0,060)	-0,152 (0,115)	-0,079 (0,111)	-0,212** (0,097)	-0,172 (0,109)	-0,080 (0,082)	-0,176** (0,077)	-0,042 (0,073)
Lizenz- bzw. Franchisegeber	(entfallen)	-0,146 (0,180)	0,073 (0,153)	(entfallen)	0,084 (0,169)	0,267** (0,116)	0,095 (0,129)	0,102 (0,146)	(entfallen)
Externer Risikokapitalgeber	-0,226** (0,115)	-0,071 (0,155)	-0,385** (0,162)	-0,154 (0,192)	-0,139 (0,147)	-0,080 (0,144)	-0,061 (0,118)	(entfallen)	0,055 (0,103)
kreditgebende Hausbank	0,054 (0,051)	0,041 (0,039)	0,110* (0,067)	-0,010 (0,070)	0,157** (0,061)	0,014 (0,075)	-0,068 (0,059)	-0,033 (0,081)	0,051 (0,066)
spezifische Mitarbeiter	-0,067 (0,053)	-0,042 (0,049)	-0,009 (0,066)	0,044 (0,061)	0,107* (0,055)	0,054 (0,067)	0,112** (0,056)	0,100 (0,071)	-0,007 (0,047)
Unternehmensgröße; Referenzkategorie: 10 - 49 Beschäftigte									
0 Beschäftigte	0,058 (0,103)	-0,376*** (0,125)	-0,350*** (0,122)	-0,191 (0,122)	-0,192 (0,121)	0,038 (0,136)	0,102 (0,099)	-0,090 (0,101)	0,050 (0,093)
1-9 Beschäftigte	-0,060 (0,069)	-0,008 (0,047)	-0,215*** (0,079)	-0,189** (0,075)	-0,177** (0,076)	0,031 (0,077)	0,096 (0,066)	0,053 (0,071)	-0,007 (0,049)
50-249 Beschäftigte	-0,045 (0,049)	0,025 (0,037)	-0,089 (0,065)	-0,057 (0,067)	-0,085 (0,065)	0,009 (0,068)	0,007 (0,058)	0,098 (0,071)	-0,053 (0,047)
250-499 Beschäftigte	-0,252*** (0,095)	0,081* (0,044)	-0,108 (0,113)	-0,015 (0,099)	-0,143 (0,100)	0,021 (0,102)	0,004 (0,092)	-0,007 (0,105)	0,141 (0,088)
500 und mehr Beschäftigte	-0,049 (0,077)	0,109*** (0,026)	-0,131 (0,105)	0,100 (0,084)	0,103 (0,085)	0,118 (0,094)	0,032 (0,097)	0,054 (0,095)	0,020 (0,089)
Weitere Unternehmensmerkmale									
Unternehmensalter (logarithmiert)	0,041** (0,021)	0,012 (0,017)	0,001 (0,025)	-0,007 (0,025)	-0,038 (0,026)	0,000 (0,029)	0,014 (0,022)	0,027 (0,027)	-0,008 (0,020)
Anteil Frauen in Geschäftsführung	0,034 (0,054)	0,057 (0,050)	0,171** (0,078)	0,013 (0,073)	0,203*** (0,075)	-0,064 (0,087)	0,025 (0,068)	-0,139* (0,084)	0,119** (0,055)
Anzahl Mitglieder Geschäftsführung	0,001 (0,066)	0,056 (0,054)	0,038 (0,086)	0,084 (0,082)	0,068 (0,085)	-0,082 (0,101)	-0,017 (0,080)	0,158* (0,096)	0,145** (0,065)
Haftung mit Privatvermögen	0,043 (0,044)	-0,027 (0,037)	-0,078 (0,053)	-0,055 (0,052)	0,065 (0,050)	0,049 (0,056)	-0,020 (0,046)	0,066 (0,054)	0,103** (0,049)
Stammsitz in Westdeutschland	0,010 (0,048)	0,064 (0,053)	0,142** (0,070)	-0,126** (0,052)	0,050 (0,064)	-0,074 (0,069)	0,026 (0,062)	-0,049 (0,069)	-0,153*** (0,058)

Fortsetzung Tabelle A4: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation IV

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Wirtschaftszweig; Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe									
Distribution	-0,092*	0,053	-0,039	0,087	0,035	-0,010	-0,060	0,045	-0,037
	(0,049)	(0,036)	(0,061)	(0,054)	(0,057)	(0,064)	(0,053)	(0,063)	(0,040)
Unternehmens-	-0,177**	0,049	-0,013	-0,002	-0,127*	0,204**	0,022	0,131	-0,015
dienstleistungen	(0,078)	(0,039)	(0,076)	(0,070)	(0,076)	(0,079)	(0,068)	(0,083)	(0,059)
Sonstige	-0,095	0,047	-0,000	0,070	-0,138*	0,130*	0,002	0,164**	-0,056
Dienstleistungen	(0,068)	(0,036)	(0,073)	(0,058)	(0,071)	(0,075)	(0,062)	(0,076)	(0,047)
Beobachtungen	326	333	333	326	333	333	333	325	326

© IfM Bonn

Anmerkung: Durchschnittliche marginale Effekte, heteroskedastie-robuste Standardfehler in Klammern. Die Werte sind auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau signifikant.

Tabelle A5: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation V

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abgrenzung Mittelstand									
Beteiligung Hauptanteilseigner	0,173*** (0,052)	0,117** (0,053)	0,219*** (0,076)	0,110 (0,069)	0,102 (0,069)	0,025 (0,081)	0,231*** (0,072)	0,002 (0,076)	-0,045 (0,058)
Entscheidungsverhalten									
Einbeziehung Familie/Freunde	0,023 (0,043)	0,016 (0,036)	0,057 (0,055)	0,032 (0,053)	-0,179*** (0,051)	0,051 (0,060)	-0,136*** (0,051)	-0,004 (0,057)	-0,015 (0,045)
Persönliche Motive (wichtig bzw. sehr wichtig)									
Einkommenssicherung	0,012 (0,047)	-0,035 (0,034)	-0,031 (0,062)	0,047 (0,061)	0,060 (0,059)	-0,048 (0,068)	-0,005 (0,055)	-0,127* (0,070)	0,122*** (0,043)
Vermögenssicherung	0,073* (0,042)	-0,019 (0,033)	-0,066 (0,052)	0,101* (0,052)	0,178*** (0,051)	-0,070 (0,060)	-0,064 (0,044)	0,066 (0,057)	0,141*** (0,043)
Selbstverwirklichung	0,063 (0,053)	0,017 (0,040)	-0,070 (0,058)	-0,035 (0,055)	-0,011 (0,060)	-0,023 (0,066)	-0,045 (0,056)	-0,018 (0,064)	-0,101* (0,053)
gesellschaftliche Anerkennung	0,042 (0,046)	0,017 (0,036)	0,023 (0,054)	0,020 (0,056)	0,056 (0,054)	0,047 (0,061)	0,015 (0,048)	0,302*** (0,064)	0,114** (0,047)
gesellschaftliche Verantwortung	0,142*** (0,046)	0,011 (0,030)	0,053 (0,053)	0,070 (0,050)	0,147*** (0,051)	0,121** (0,060)	0,121** (0,048)	0,063 (0,054)	-0,029 (0,045)
Nachhaltigkeit	-0,055 (0,038)	0,132*** (0,031)	0,136*** (0,050)	-0,023 (0,050)	0,106** (0,047)	0,250*** (0,058)	0,580*** (0,049)	0,079 (0,050)	-0,026 (0,043)
Vereinbarkeit von Beruf u. Familie	0,052 (0,044)	0,073* (0,038)	0,078 (0,059)	0,019 (0,054)	0,063 (0,053)	0,233*** (0,064)	0,077 (0,054)	0,072 (0,057)	0,006 (0,043)
Nutzung Fachwissen	0,013 (0,052)	0,032 (0,054)	-0,001 (0,077)	0,102 (0,077)	0,193*** (0,075)	-0,032 (0,077)	-0,090 (0,066)	0,191*** (0,068)	0,043 (0,060)
Marktpositionierung; Referenzkategorie: Keine besondere Vorgehensweise									
Qualität	0,102* (0,058)	0,116** (0,058)	0,011 (0,070)	0,022 (0,065)	0,058 (0,062)	0,086 (0,074)	0,078 (0,056)	0,021 (0,069)	0,041 (0,048)
Preis	0,018 (0,045)	0,051* (0,029)	0,077 (0,052)	0,149*** (0,051)	0,108** (0,053)	-0,002 (0,064)	0,036 (0,054)	0,030 (0,062)	0,087 (0,053)
individuelle Produkte	-0,017 (0,041)	-0,040 (0,031)	-0,027 (0,054)	0,009 (0,051)	-0,059 (0,050)	-0,040 (0,057)	0,011 (0,050)	-0,031 (0,056)	-0,117** (0,048)
Ergänzung Kernprodukt	0,044 (0,037)	0,061** (0,030)	0,002 (0,050)	-0,010 (0,048)	0,068 (0,048)	0,104* (0,057)	0,037 (0,046)	-0,027 (0,052)	-0,023 (0,039)
Innovationen	-0,010 (0,041)	0,003 (0,034)	0,049 (0,055)	0,166*** (0,047)	0,009 (0,051)	-0,083 (0,059)	0,018 (0,047)	0,048 (0,056)	-0,029 (0,039)
Führung Nischenmarkt	-0,049 (0,043)	-0,009 (0,034)	-0,020 (0,055)	0,164*** (0,049)	-0,014 (0,053)	-0,003 (0,059)	0,013 (0,047)	0,020 (0,057)	0,089** (0,040)

Fortsetzung Tabelle A5: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation V

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abhängigkeiten von Marktteilnehmern; Referenzkategorie: Keine Abhängigkeiten									
spezifische Abnehmer/Kunden	-0,061 (0,040)	0,055 (0,038)	0,055 (0,051)	-0,001 (0,049)	-0,104** (0,047)	0,021 (0,056)	-0,016 (0,046)	0,018 (0,051)	0,031 (0,041)
spezifische Lieferanten	-0,088* (0,050)	-0,072 (0,047)	-0,030 (0,066)	0,102* (0,058)	0,210*** (0,052)	-0,030 (0,068)	-0,017 (0,056)	-0,032 (0,062)	0,088 (0,056)
Unternehmensnetzwerk	0,070 (0,068)	0,017 (0,069)	-0,158 (0,114)	-0,078 (0,110)	-0,183* (0,099)	-0,184* (0,108)	-0,076 (0,078)	-0,188*** (0,070)	-0,062 (0,067)
Lizenz- bzw. Franchisegeber	(entfallen)	-0,144 (0,165)	0,117 (0,139)	(entfallen)	0,112 (0,147)	0,267** (0,121)	0,093 (0,114)	0,108 (0,144)	(entfallen)
Externer Risikokapitalgeber	-0,212* (0,122)	-0,092 (0,156)	-0,359** (0,164)	-0,219 (0,196)	-0,113 (0,134)	-0,045 (0,146)	-0,101 (0,120)	(entfallen)	0,089 (0,100)
kreditgebende Hausbank	0,057 (0,051)	0,056 (0,035)	0,114* (0,065)	0,005 (0,072)	0,182*** (0,060)	0,010 (0,076)	-0,026 (0,062)	-0,066 (0,077)	0,036 (0,066)
spezifische Mitarbeiter	-0,054 (0,058)	-0,033 (0,048)	0,000 (0,066)	0,039 (0,061)	0,092* (0,056)	0,067 (0,070)	0,109** (0,055)	0,108 (0,072)	-0,022 (0,048)
Unternehmensgröße; Referenzkategorie: 10 - 49 Beschäftigte									
0 Beschäftigte	0,050 (0,094)	-0,438*** (0,114)	-0,371*** (0,116)	-0,250** (0,123)	-0,253** (0,121)	-0,034 (0,136)	0,124 (0,107)	-0,150* (0,088)	0,015 (0,082)
1-9 Beschäftigte	-0,057 (0,070)	0,003 (0,043)	-0,189** (0,079)	-0,203*** (0,076)	-0,208*** (0,075)	-0,009 (0,082)	0,080 (0,067)	0,039 (0,073)	-0,023 (0,054)
50-249 Beschäftigte	-0,028 (0,050)	0,043 (0,038)	-0,050 (0,067)	-0,076 (0,068)	-0,061 (0,066)	-0,007 (0,070)	-0,039 (0,058)	0,110 (0,072)	-0,024 (0,051)
250-499 Beschäftigte	-0,179* (0,096)	0,092** (0,039)	-0,043 (0,111)	-0,014 (0,101)	-0,121 (0,101)	-0,014 (0,105)	-0,032 (0,085)	-0,024 (0,110)	0,148 (0,094)
500 und mehr Beschäftigte	-0,045 (0,080)	0,112*** (0,028)	-0,122 (0,102)	0,022 (0,098)	0,108 (0,088)	0,118 (0,098)	-0,032 (0,097)	0,082 (0,096)	0,039 (0,092)
Weitere Unternehmensmerkmale									
Unternehmensalter (logarithmiert)	0,048** (0,021)	0,013 (0,018)	0,015 (0,027)	-0,005 (0,026)	-0,025 (0,027)	-0,001 (0,030)	0,011 (0,022)	0,021 (0,027)	-0,008 (0,022)
Anteil Frauen in Geschäftsführung	-0,029 (0,062)	0,035 (0,052)	0,108 (0,086)	0,015 (0,080)	0,195** (0,079)	-0,045 (0,095)	0,009 (0,075)	-0,137 (0,093)	0,151*** (0,057)
Anzahl Mitglieder Geschäftsführung	-0,024 (0,070)	0,030 (0,057)	-0,011 (0,088)	0,009 (0,086)	0,043 (0,089)	-0,061 (0,103)	-0,056 (0,084)	0,176* (0,099)	0,123* (0,069)
Haftung mit Privatvermögen	0,074* (0,044)	-0,018 (0,037)	-0,095* (0,056)	-0,057 (0,054)	0,058 (0,051)	0,024 (0,058)	-0,019 (0,047)	0,066 (0,055)	0,067 (0,049)
Stammsitz in Westdeutschland	-0,026 (0,047)	0,091 (0,058)	0,129* (0,073)	-0,137*** (0,053)	0,032 (0,065)	-0,060 (0,073)	0,028 (0,065)	-0,030 (0,070)	-0,121** (0,060)

Fortsetzung Tabelle A5: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation V

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Wirtschaftszweig; Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe									
Distribution	-0,101**	0,059	-0,032	0,065	0,040	0,014	-0,042	0,060	-0,038
	(0,049)	(0,036)	(0,062)	(0,054)	(0,057)	(0,064)	(0,053)	(0,063)	(0,041)
Unternehmens-	-0,146*	0,043	0,033	0,013	-0,041	0,198**	0,052	0,111	-0,007
dienstleistungen	(0,084)	(0,044)	(0,077)	(0,074)	(0,075)	(0,087)	(0,074)	(0,088)	(0,065)
Sonstige	-0,095	0,045	-0,008	0,060	-0,144**	0,134*	0,011	0,162**	-0,044
Dienstleistungen	(0,070)	(0,038)	(0,076)	(0,060)	(0,073)	(0,077)	(0,063)	(0,078)	(0,049)
Beobachtungen	309	316	316	309	316	316	316	308	309

© IfM Bonn

Anmerkung: Durchschnittliche marginale Effekte, heteroskedastie-robuste Standardfehler in Klammern. Die Werte sind auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau signifikant.

Tabelle A6: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I (nur mittelständische Unternehmen)

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Entscheidungsverhalten									
Einbeziehung Familie/Freunde	0,003 (0,041)	-0,009 (0,039)	0,024 (0,058)	0,100* (0,057)	-0,196*** (0,058)	0,026 (0,070)	-0,191*** (0,064)	-0,014 (0,064)	-0,030 (0,058)
Persönliche Motive (wichtig bzw. sehr wichtig)									
Einkommenssicherung	0,010 (0,045)	0,080 (0,057)	0,010 (0,075)	0,008 (0,075)	0,138* (0,077)	-0,038 (0,080)	0,094 (0,075)	-0,137* (0,079)	0,015 (0,081)
Vermögenssicherung	0,059 (0,045)	-0,099*** (0,037)	-0,072 (0,059)	0,214*** (0,064)	0,133** (0,064)	-0,037 (0,069)	-0,070 (0,056)	0,048 (0,063)	0,196*** (0,054)
Selbstverwirklichung	0,059 (0,047)	0,064 (0,055)	-0,102* (0,061)	-0,034 (0,071)	-0,043 (0,068)	-0,086 (0,075)	-0,128* (0,067)	0,092 (0,080)	-0,075 (0,061)
gesellschaftliche Anerkennung	0,020 (0,045)	-0,036 (0,054)	-0,061 (0,064)	-0,004 (0,064)	0,098 (0,063)	0,128* (0,070)	0,019 (0,055)	0,320*** (0,054)	0,098* (0,055)
gesellschaftliche Verantwortung	0,148*** (0,051)	0,073* (0,040)	0,196*** (0,065)	0,049 (0,057)	0,142** (0,058)	0,113 (0,070)	0,107* (0,060)	0,028 (0,060)	-0,067 (0,054)
Nachhaltigkeit	-0,036 (0,037)	0,151*** (0,030)	0,093 (0,057)	0,038 (0,063)	0,078 (0,056)	0,314*** (0,067)	0,540*** (0,064)	0,126** (0,055)	-0,010 (0,051)
Vereinbarkeit von Beruf u. Familie	0,010 (0,047)	0,093** (0,046)	0,043 (0,069)	0,003 (0,067)	0,086 (0,063)	0,232*** (0,074)	0,074 (0,067)	-0,033 (0,065)	0,050 (0,058)
Nutzung Fachwissen	0,071 (0,051)	-0,005 (0,051)	0,012 (0,086)	0,066 (0,099)	0,151* (0,089)	-0,082 (0,091)	-0,048 (0,092)	0,285*** (0,098)	0,029 (0,080)
Marktpositionierung; Referenzkategorie: Keine besondere Vorgehensweise									
Qualität	0,034 (0,051)	0,147** (0,065)	0,011 (0,078)	0,065 (0,075)	0,091 (0,076)	0,153* (0,081)	0,142* (0,073)	0,070 (0,088)	0,074 (0,061)
Preis	0,011 (0,047)	-0,007 (0,038)	-0,016 (0,063)	0,135* (0,071)	-0,042 (0,066)	-0,101 (0,069)	-0,038 (0,064)	-0,024 (0,061)	0,101* (0,060)
individuelle Produkte	-0,034 (0,050)	-0,043 (0,039)	-0,048 (0,055)	0,068 (0,062)	-0,107* (0,057)	-0,105 (0,065)	-0,012 (0,064)	-0,088 (0,057)	-0,084* (0,051)
Ergänzung Kernprodukt	0,035 (0,036)	0,035 (0,033)	0,011 (0,056)	-0,017 (0,061)	0,010 (0,058)	0,169** (0,066)	0,119** (0,055)	-0,055 (0,060)	0,004 (0,053)
Innovationen	0,109** (0,046)	0,033 (0,041)	-0,014 (0,062)	0,171*** (0,064)	0,065 (0,065)	-0,093 (0,066)	-0,002 (0,057)	0,047 (0,064)	-0,085* (0,050)
Führung Nischenmarkt	-0,021 (0,043)	-0,014 (0,045)	0,021 (0,060)	0,243*** (0,076)	-0,093 (0,071)	0,022 (0,068)	0,034 (0,063)	-0,025 (0,064)	0,122** (0,051)

Fortsetzung Tabelle A6: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I (nur mittelständische Unternehmen)

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Abhängigkeiten von Marktteilnehmern; Referenzkategorie: Keine Abhängigkeiten									
spezifische Abnehmer/Kunden	-0,086** (0,044)	0,115*** (0,038)	0,036 (0,054)	-0,035 (0,057)	-0,054 (0,052)	0,063 (0,062)	0,020 (0,056)	-0,030 (0,058)	-0,034 (0,052)
spezifische Lieferanten	-0,125*** (0,041)	-0,197*** (0,054)	-0,002 (0,067)	0,205*** (0,071)	0,195*** (0,057)	-0,070 (0,071)	-0,083 (0,066)	0,069 (0,066)	0,105* (0,062)
Unternehmensnetzwerk	(entfallen)	(entfallen)	-0,166 (0,146)	-0,074 (0,119)	-0,204* (0,120)	-0,258** (0,113)	0,064 (0,104)	-0,073 (0,112)	-0,007 (0,111)
Lizenz- bzw. Franchisegeber	(entfallen)	-0,192 (0,191)	0,067 (0,187)	(entfallen)	-0,115 (0,156)	0,054 (0,134)	-0,165 (0,157)	0,101 (0,128)	(entfallen)
Externer Risikokapitalgeber	(entfallen)	(entfallen)	0,106 (0,165)	(entfallen)	-0,393** (0,189)	(entfallen)	(entfallen)	(entfallen)	0,118 (0,153)
kreditgebende Hausbank	-0,025 (0,049)	-0,027 (0,066)	0,018 (0,076)	0,057 (0,083)	0,252*** (0,053)	0,063 (0,082)	-0,044 (0,076)	-0,103 (0,088)	0,025 (0,073)
spezifische Mitarbeiter	-0,073 (0,056)	0,088** (0,037)	0,060 (0,071)	-0,032 (0,080)	0,120* (0,063)	0,015 (0,075)	0,080 (0,066)	0,058 (0,079)	-0,031 (0,060)
Unternehmensgröße; Referenzkategorie: 10 - 49 Beschäftigte									
0 Beschäftigte	-0,030 (0,080)	-0,609*** (0,096)	-0,368*** (0,133)	-0,112 (0,109)	-0,358*** (0,109)	0,029 (0,136)	0,086 (0,118)	-0,115 (0,111)	0,090 (0,087)
1-9 Beschäftigte	-0,034 (0,059)	-0,004 (0,056)	-0,151* (0,086)	-0,159** (0,076)	-0,254*** (0,076)	0,045 (0,083)	0,120 (0,074)	0,068 (0,077)	-0,022 (0,067)
50-249 Beschäftigte	-0,060 (0,046)	-0,120** (0,053)	-0,134 (0,082)	-0,014 (0,076)	-0,110 (0,086)	0,074 (0,083)	-0,038 (0,080)	0,181** (0,081)	0,008 (0,073)
250-499 Beschäftigte	-0,014 (0,096)	(entfallen)	-0,242 (0,152)	0,208 (0,165)	-0,174 (0,144)	-0,049 (0,138)	-0,210** (0,100)	-0,199 (0,129)	0,003 (0,109)
500 und mehr Beschäftigte	-0,036 (0,080)	(entfallen)	0,092 (0,115)	(entfallen)	0,120 (0,110)	0,296*** (0,096)	0,114 (0,133)	-0,045 (0,133)	(entfallen)
Weitere Unternehmensmerkmale									
Unternehmensalter (logarithmiert)	0,042* (0,025)	0,026 (0,026)	0,021 (0,031)	-0,038 (0,032)	-0,050 (0,035)	0,091** (0,035)	0,047 (0,029)	0,078*** (0,029)	0,026 (0,026)
Anteil Frauen in Geschäftsführung	0,027 (0,050)	0,094 (0,064)	0,166* (0,095)	0,049 (0,092)	0,180** (0,091)	-0,029 (0,094)	-0,002 (0,091)	-0,120 (0,098)	0,222*** (0,065)
Anzahl Mitglieder Geschäftsführung	0,112 (0,080)	-0,000 (0,083)	0,008 (0,106)	-0,009 (0,119)	0,125 (0,117)	0,074 (0,132)	0,046 (0,128)	0,259** (0,125)	0,084 (0,094)
Haftung mit Privatvermögen	0,095** (0,043)	-0,020 (0,037)	-0,100* (0,054)	-0,077 (0,060)	0,042 (0,056)	0,032 (0,062)	-0,033 (0,054)	0,083 (0,060)	0,073 (0,055)
Stammsitz in Westdeutschland	-0,139** (0,062)	0,072 (0,052)	-0,033 (0,067)	-0,069 (0,082)	0,072 (0,081)	-0,056 (0,082)	-0,012 (0,084)	-0,050 (0,079)	-0,118* (0,062)

Fortsetzung Tabelle A6: Ergebnisse der Probit-Schätzungen zur Bedeutung einzelner unternehmenspolitischer Ziele, Spezifikation I (nur mittelständische Unternehmen)

	Unabhängigkeit/Selbstständigkeit	Arbeitnehmerzufriedenheit	Erhalt/ Schaffung von Arbeitsplätzen	Unternehmenswachstum	Unternehmenswertsteigerung	soziale und gesellschaftliche Ziele	ökologische Ziele	Prestige und Einfluss	kurzfristige Gewinnmaximierung
Wirtschaftszweig; Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe									
Distribution	-0,213***	0,045	-0,047	-0,033	0,100	0,010	0,004	0,142**	-0,043
	(0,051)	(0,045)	(0,070)	(0,071)	(0,065)	(0,075)	(0,065)	(0,068)	(0,059)
Unternehmens-	-0,297***	0,101***	-0,003	0,106	-0,055	0,170*	0,104	0,197**	-0,041
dienstleistungen	(0,081)	(0,027)	(0,102)	(0,112)	(0,098)	(0,103)	(0,093)	(0,095)	(0,098)
Sonstige	-0,184***	-0,036	-0,084	0,032	-0,103	0,175*	0,040	0,173**	-0,004
Dienstleistungen	(0,065)	(0,064)	(0,087)	(0,079)	(0,087)	(0,091)	(0,073)	(0,071)	(0,069)
Beobachtungen	195	180	212	196	212	210	210	210	198

© IfM Bonn

Anmerkung: Durchschnittliche marginale Effekte, heteroskedastie-robuste Standardfehler in Klammern. Die Werte sind auf dem *** 1%-, ** 5%- und * 10%-Niveau signifikant.