

INTERVIEW



Knarik Poghosyan, Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Entrepreneurship im DIW Berlin

„Aktives Management zahlt sich auch für Klein- und Kleinstunternehmen aus“



1. **Frau Poghosyan, Managementpraktiken wurden bislang fast ausschließlich für Großunternehmen untersucht. Lassen sich die Erkenntnisse auch auf Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) übertragen?** Nur zum Teil. Kleine und Kleinstunternehmen funktionieren oft ganz anders als große Firmen. Es gibt kaum Arbeitsteilung, viele Entscheidungen liegen direkt beim Inhaber oder der Inhaberin. Unsere Studie zeigt aber, dass das Management auch in KKU eine wichtige Rolle spielt. Die Forschungsergebnisse für Großunternehmen lassen sich zwar nicht einfach übertragen, aber zentrale Managementaspekte sind auch hier entscheidend.
2. **Wie haben Sie die Managementpraktiken bei den KKU gemessen?** Wir haben Unternehmerinnen und Unternehmer im SOEP-LEE2 gefragt, wie häufig sie bestimmte Managementaufgaben durchführen, zum Beispiel Kundenpflege, Marketing oder Produktionsplanung. Daraus haben wir einen Management-Score gebildet, der misst, wie aktiv jemand in diesen Bereichen ist. Der Score bildet ab, wie systematisch und umfassend die Person ihr Unternehmen managt.
3. **Was sind die zentralen Managementpraktiken, die in den KKU in erster Linie zur Anwendung kommen?** Unsere Studie zeigt, dass das Management in den KKU sehr auf Kernaufgaben konzentriert ist. Am häufigsten werden Tätigkeiten auf der Kundenseite genannt, also Kundenakquise, Betreuung von Bestandskund*innen und Marketing. Diese Aufgaben gelten für die meisten als besonders relevant und werden auch regelmäßig durchgeführt. Das bestätigt, wie wichtig der direkte Kundenkontakt für kleine Unternehmen ist.
4. **Welche Managementpraktiken werden eher vernachlässigt?** Weniger Beachtung findet zum Beispiel das Finanzmanagement. Unsere Studie zeigt, dass sich darum nur etwa 20 Prozent der Befragten regelmäßig kümmern, vermutlich auch deshalb, weil viele keinen akuten Finanzierungsbedarf haben. Auch strategische Planung, wie etwa das Setzen langfristiger Ziele, wird seltener aktiv betrieben.

5. **Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der Produktivität von KKU und einem aktiven Management?** Der Zusammenhang ist deutlich. Unternehmen mit einem höheren Management-Score erzielen eine höhere Arbeitsproduktivität. In unseren Schätzungen zeigt sich, dass bereits eine zusätzliche aktiv ausgeübte Managementaufgabe mit einem Produktivitätsplus von etwa 13 Prozent verbunden ist.
6. **Zahlen sich aktive Managementpraktiken für KKU genauso aus wie für mittlere und größeren Unternehmen?** Ja. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass Management auch bei kleinen und kleinsten Unternehmen wirkt. Der Effekt ist vergleichbar mit dem, was frühere Studien für Großunternehmen zeigen. Es lohnt sich also auch in kleinen Unternehmen, strukturiert zu planen und zentrale Aufgaben regelmäßig anzugehen.
7. **Gelten die Ergebnisse der Studie auch für Solo-Selbstständige?** Auch bei Solo-Selbstständigen sehen wir einen klaren Zusammenhang zwischen aktivem Management und Produktivität. Einige von ihnen übernehmen trotz begrenzter Zeit und limitierter Ressourcen regelmäßig drei, vier oder sogar alle fünf Kernaufgaben. Das zeigt, wie relevant Management auch in einem Ein-Personen-Betrieb ist.
8. **Welche Bedeutung haben Ihre Ergebnisse für die Wirtschaft und die Politik?** Unsere Studie macht deutlich, dass in kleinen Unternehmen ein Managementpotenzial schlummert, das oft ungenutzt bleibt. Es sollte gezielte Weiterbildungs- und Beratungsangebote geben, die an der Realität von kleinen Betrieben anknüpfen. Das könnte helfen, Produktivität zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit dieser wichtigen Unternehmensgruppe langfristig zu sichern.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



Das vollständige Interview zum Anhören finden Sie auf www.diw.de/interview



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

Telefon: +49 30 897 89-0 E-Mail: kundenservice@diw.de

92. Jahrgang 25. Juni 2025

Herausgeber*innen

Prof. Anna Bindler, Ph.D.; Prof. Dr. Tomaso Duso; Sabine Fiedler; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.; Prof. Dr. Peter Haan; Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos; Prof. Dr. Alexander Kriwoluzky; Prof. Karsten Neuhoﬀ, Ph.D.; Prof. Dr. Sabine Zinn

Chefredaktion

Prof. Dr. Pio Baake; Claudia Cohnen-Beck; Sebastian Kollmann;
Kristina van Deuverden

Lektorat

Dr. Caroline Stiel

Redaktion

Rebecca Buhner; Dr. Hella Engerer; Petra Jasper; Adam Mark Lederer;
Frederik Schulz-Greve; Sandra Tubik

Gestaltung

Roman Wilhelm; Stefanie Reeg; Eva Kretschmer, DIW Berlin

Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

Satz

Satz-Rechen-Zentrum Hartmann + Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin

Der DIW Wochenbericht ist kostenfrei unter www.diw.de/wochenbericht
abrufbar. Abonnieren Sie auch unseren Wochenberichts-Newsletter unter
www.diw.de/wb-anmeldung

ISSN 1860-8787

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit
Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an
den Kundenservice des DIW Berlin zulässig (kundenservice@diw.de).