

Welter, Friederike; Schlepphorst, Susanne; Schneck, Stefan; Holz, Michael

**Research Report**

## Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen

IfM-Materialien, No. 283

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Welter, Friederike; Schlepphorst, Susanne; Schneck, Stefan; Holz, Michael (2020) : Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen, IfM-Materialien, No. 283, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/224781>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen

von Friederike Welter und Susanne Schlepphorst  
unter Mitarbeit von Stefan Schneck und Michael Holz

IfM-Materialien Nr. 283

## Impressum

### Herausgeber

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

### Ansprechpartner

Prof. Dr. Friederike Welter  
Dr. Susanne Schlepphorst

### IfM-Materialien Nr. 283

ISSN 2193-1852 (Internet)  
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, 18. August 2020

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



## **Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen**

The societal impact of German Mittelstand: Conceptual considerations

Friederike Welter und Susanne Schlepphorst unter Mitarbeit von Stefan Schneck und Michael Holz

IfM-Materialien Nr. 283

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Studie setzt sich konzeptionell mit dem gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands auseinander. Ziel ist es, die gesellschaftliche Rolle des Mittelstands über betrieblich messbare Effekte (CSR, CC) hinaus zu betrachten und eine Grundlage für nachfolgende empirische Untersuchungen zu erarbeiten. Der gesellschaftliche Beitrag ist als Zusatznutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit zu verstehen. Dabei bilden gesellschaftliche Erwartungen und politische Zielsetzungen den Rahmen für den gesellschaftlichen Mehrwert von Unternehmen. Dem Mittelstand kommt aufgrund seiner spezifischen Governance-Struktur, Zielsetzungen, der regionalen Einbettung und seines Verhaltens in Krisenzeiten eine besondere Rolle zu.

**Schlagwörter:** *Mittelstand, KMU, Gesellschaft, gesellschaftlicher Beitrag, Corona*

### **Abstract**

This study conceptually explores the societal impact of Mittelstand companies. It aims to analyse the societal role of the German Mittelstand beyond measurable effects (CSR, CC) and to develop a basis for subsequent empirical studies. The societal contribution is understood as added societal value of the economic activity. Societal expectations and political objectives form the framework for the societal added value of enterprises. Due to their specific governance structure, objectives and regional embeddedness as well as their behaviour in times of crises, Mittelstand companies have a special role to play.

**JEL:** L26, L53, M14

**Keywords:** *German Mittelstand, SME, society, societal impact, Corona*



## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Übersichten	II
Kurzfassung	III
1 Einleitung	1
2 Dimensionen des gesellschaftlichen Beitrags	3
2.1 Gesellschaftlicher Beitrag als Zusatznutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit	3
2.2 Gesellschaftlicher Beitrag zwischen Gewinn- und Gemeinwohlmaximierung	5
2.3 Gesellschaftlicher Beitrag zwischen Freiwilligkeit, gesellschaftlichen Erwartungen und Gesetz	8
2.4 Positive und negative Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit	11
3 Mittelstand, Mittelständler und gesellschaftlicher Beitrag	13
3.1 Governance und Zielsetzungen	13
3.2 Regionale Verankerung des Mittelstands	15
3.3 Die Funktionen des Mittelstands in Krisenzeiten	17
3.4 Beispiele zum gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands in der Corona-Pandemie	19
4 Fazit	23
Literatur	25
Webseiten	31

**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Unternehmenszweck und gesellschaftlicher Beitrag	6
Abbildung 2:	Gründe für die Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags	9
Abbildung 3:	Positive und negative Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit	12
Abbildung 4	Governance, Zielsetzungen und gesellschaftlicher Beitrag	14
Abbildung 5	Regionale Verankerung und gesellschaftlicher Beitrag	16
Abbildung 6	Die Funktionen des Mittelstands in der Krise und gesellschaftlicher Beitrag	18

**Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht 1:	Krisenbedingte Geschäftsanpassungen im Mittelstand	21
Übersicht 2:	Betriebliche Solidarität	22

## **Kurzfassung**

Die vorliegende Studie stellt den Auftakt zu einem mehrjährigen Forschungsprojekt dar und analysiert zunächst konzeptionell, was unter dem gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands zu verstehen ist. In den Folgestudien wird das Konzept empirisch geprüft und verfeinert.

### **Gesellschaftlicher Beitrag ist Zusatznutzen wirtschaftlichen Handelns**

Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands ist größer als er im wirtschaftlichen Ergebnis des einzelnen Unternehmens oder der Gesamtheit aller Unternehmen abgebildet werden kann. Er definiert sich für die Gesellschaft über einen normativen Konsens dessen, was eine gute und lebenswerte Gesellschaft ausmacht. Dabei setzt die Politik den rechtlichen Rahmen für die Erbringung des gesellschaftlichen Beitrags: So ist im deutschen Grundgesetz verankert, dass der Gebrauch des Eigentums zum „Wohle der Allgemeinheit“ dienen soll.

### **Gesellschaftliche Komponenten in jeder wirtschaftlichen Tätigkeit**

Jede unternehmerische Tätigkeit erbringt als Nebenprodukt einen mittelbaren gesellschaftlichen Beitrag. Dessen Umfang hängt jedoch vom wirtschaftlichen Ergebnis ab. Einen unmittelbaren Beitrag leisten Unternehmen, die sich für die Gesellschaft engagieren, weil es im Unternehmenszweck festgeschrieben ist oder sie hierdurch einen wirtschaftlichen Nutzen erwarten.

### **Einfluss der Eigentumsstrukturen auf den gesellschaftlichen Beitrag**

Auch die Eigentumsstrukturen von Unternehmen beeinflussen den gesellschaftlichen Beitrag: So spielt in mittelständischen Unternehmen die persönliche Zielsetzung der Unternehmerperson eine wichtige Rolle für die Unternehmensorientierung. Haben beispielsweise das Streben nach Unabhängigkeit oder der Erhalt der Kontrolle über ein Familienunternehmen einen hohen Stellenwert für die Unternehmerperson, können diese Ziele den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens einschränken und sich negativ auf den mittelbaren gesellschaftlichen Beitrag auswirken. Stehen hingegen soziale, gesellschaftliche oder ökologische Ziele im Fokus der Unternehmerperson, wirken sich diese positiv auf den gesellschaftlichen Beitrag aus.



## **Regionale Verwurzelung kann sowohl Treiber als auch Barriere sein**

Große Teile des Mittelstands sind mit ihrem Standort eng verbunden, wodurch sich ebenfalls ein positiver Effekt auf den gesellschaftlichen Beitrag ergibt – nicht zuletzt, wenn die Unternehmen maßgeblich zur regionalen Entwicklung beitragen. Jedoch können gesellschaftliche Erwartungen aus der Region auch das wirtschaftliche Handeln negativ beeinflussen, wenn Unternehmen gesellschaftliches Engagement über die wirtschaftliche Tätigkeit stellen. Entsprechend werden dann die Möglichkeiten zur Erbringung des gesellschaftlichen Beitrags geschmälert.

## **Gesellschaftlicher Beitrag in Krisenzeiten**

Krisen beeinträchtigen diejenigen gesellschaftlichen Beiträge des Mittelstands, die sich aus der wirtschaftlichen Betätigung ergeben. Besonders stark betroffene Wirtschaftszweige könnten ihre Investitionen und Ausbildungsleistung einschränken. Parallel hierzu geht vom Mittelstand in Krisen aber auch eine stabilisierende Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft aus: So halten mittelständische Unternehmen in der Regel so lange wie dies wirtschaftlich möglich ist, an ihren Beschäftigten fest. Verbindlichkeit und Verlässlichkeit – Werte des Mittelstands – können die Unsicherheit der Marktteilnehmer reduzieren. Diesen gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands honorieren Teile der Bevölkerung dadurch, dass sie die mittelständischen Unternehmen in der akuten Krise durch lokale Initiativen unterstützen.

## **Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: vom Konzept zur Messung**

Diese Studie entwickelt ein Konzept, das die vielschichtigen Einflüsse auf den Beitrag des Mittelstands zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen erfasst. Im weiteren Projektverlauf werden einzelne Aspekte des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands empirisch untersucht, zunächst näherungsweise anhand vorhandener Datenquellen. Anschließend wird der Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung des Mittelstands mittels regionaler Fallstudien im Detail beleuchtet. Die Ergebnisse sollen in Vorschläge für die Entwicklung neuer bzw. die Erweiterung bestehender Indikatoren zur Erfassung des gesellschaftlichen Beitrags und in Handlungsempfehlungen für die Mittelstandspolitik einfließen.

## 1 Einleitung

Welche Anerkennung Politik und Gesellschaft der unternehmerischen Tätigkeit in Deutschland beimessen, wird aktuell so deutlich wie kaum zuvor. Mit einem umfassenden Maßnahmenpaket unterstützen Bund und Länder die mittelständischen Unternehmen, um die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise abzufedern. Auch große Teile der Bevölkerung zeigen sich in der Krise mit der Wirtschaft solidarisch. Damit Kultureinrichtungen, lokale Geschäfte, Gastronomiebetriebe oder Fitnessstudios nicht dauerhaft verloren gehen, nutzt die Bevölkerung kostenpflichtige Onlineangebote, abonniert den Lieferservice von Caterern, verzichtet auf gesetzliche Erstattungsansprüche oder bietet sich als Erntehelfer an.

All diese Unterstützungsleistungen sind wichtig, denn der Mittelstand leistet bedeutsame Beiträge für Wirtschaft und Gesellschaft. Während so mancher Beitrag unmittelbar ersichtlich ist wie die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen oder die Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, treten andere erst auf den zweiten Blick hervor. So erleichtert die Teilhabe am Arbeitsleben die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben; beides trägt zur Lebensqualität bei. Diese wiederum hat Auswirkungen auf die Demokratiezufriedenheit, die in hohem Maße von der wirtschaftlichen Lage und dem wirtschaftlichen Wohlergehen des Einzelnen abhängt (vgl. Decker et al. 2019, S. 76f.). Zudem können mittelständische Unternehmen gesellschaftliche Einstellungen beeinflussen: Wird in ihnen beispielsweise personelle, soziale und kulturelle Vielfalt gelebt, kann diese Grundhaltung langfristig auch auf andere Lebensbereiche der Belegschaft wirken und zu einer größeren Akzeptanz von Diversität in der Gesellschaft führen. Zweifelsohne leistet der Mittelstand seinen Beitrag dazu, gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen und großen gesellschaftlichen Veränderungen den Weg zu bereiten (vgl. Markman et al. 2019).

Gleichwohl ist unser Wissen über den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands gering. Das ist verständlich: So heterogen Gesellschaft und Mittelstand sind, so zahlreich und dynamisch sind die gesellschaftlichen Herausforderungen und so facettenreich kann der unternehmerische Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung ausgestaltet sein. Häufig wird der gesellschaftliche Beitrag mit Konzepten wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) oder auch, in jüngerer Zeit, dem sozialen Unternehmertum verbunden. Diese Konzepte stellen jedoch vorrangig auf die betrieblich messbaren

Effekte des gesellschaftlichen Engagements und somit den Nutzen für das einzelne Unternehmen ab. Tatsächlich geht jedoch die gesellschaftliche Rolle des Mittelstands darüber hinaus.

Hier setzt unser mehrjähriges Forschungsprojekt an und untersucht die Frage, welchen Beitrag der Mittelstand zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit leistet. In Deutschland relevante gesellschaftliche Herausforderungen sind beispielsweise die (regionale) Lebensqualität, gesellschaftliche Teilhabe und Zusammenhalt sowie die Sicherung der Demokratie (vgl. Decker et al. 2019; Sixtus et al. 2019). Projektziel ist es, konzeptionell neu zu fassen, was unter dem gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands zu verstehen ist, und ihn anschließend empirisch zu untersuchen. In der vorliegenden Studie stellen wir als Grundlage der weiteren Projektarbeiten unsere konzeptionellen Überlegungen vor. Wir entwickeln ein Konzept, das die vielschichtigen Einflüsse auf den möglichen Beitrag des Mittelstands zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen erfasst. Wir erörtern zunächst die Dimensionen des gesellschaftlichen Beitrags und fragen danach, was ihn ausmacht, bevor wir die Mechanismen skizzieren, wie und unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen Unternehmertum einen gesellschaftlichen Beitrag leistet. Anschließend diskutieren wir ausgewählte Spezifika der mittelständischen Wirtschaft und deren Einfluss auf den gesellschaftlichen Beitrag sowie die Frage, ob sich dieser gesellschaftliche Beitrag in Krisenzeiten ändert. Abschließend ziehen wir ein Fazit und zeigen Ansatzpunkte für die weiteren empirischen Untersuchungen auf.

## 2 Dimensionen des gesellschaftlichen Beitrags

### 2.1 Gesellschaftlicher Beitrag als Zusatznutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit

Zwar wird über den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen oftmals gesprochen, jedoch ohne dass eine klare und eindeutige Definition erkennbar wäre. Frank (2012) definiert den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen als Mehrwert für die Gesellschaft. Die Ökonomie kennt drei Wertarten: den Tauschwert, den Wert der Arbeit und den Nutzen. Während die beiden ersten Wertarten objektiv ermittelbar sind über den Preis und den Lohn, bestimmt sich der Nutzen auf Basis individueller Präferenzen. Der gesellschaftliche Mehrwert lässt sich deshalb als *Zusatznutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit* verstehen. Dieser Nutzen ist für die Gesellschaft größer, als es sich im wirtschaftlichen Ergebnis eines einzelnen Unternehmens oder der Gesamtheit aller Unternehmen widerspiegelt.

Was die Gesellschaft als gesellschaftlichen Mehrwert der wirtschaftlichen Tätigkeit wertet, hängt von den gesellschaftlichen Zielsetzungen und dem Grundverständnis dessen, was eine gute und lebenswerte Gesellschaft ausmacht, ab. Die Wohlfahrtsökonomie und die Politische Ökonomie zeigen, dass sich die Aggregation der gesellschaftlichen Ziele und die gesellschaftliche Wohlfahrt nicht ohne weiteres eindeutig aus den Präferenzen der Individuen ableiten lassen. Übertragen auf gesellschaftliche Zielsetzungen bedeutet das: Individuelle Bedürfnisse werden möglicherweise nicht zur Zufriedenheit jedes Einzelnen berücksichtigt. Sie fließen jedoch in einen normativen Konsens ein „hinsichtlich (1) der Rechte, Vorteile und Vorrechte, die Bürgern zustehen (oder nicht zustehen) sollten; (2) hinsichtlich der Verpflichtungen von Bürgern gegenüber Gesellschaft, Staat und Mitbürgern; und (3) hinsichtlich der Prinzipien, auf die Staat und Politik gestellt werden sollten“ (Mazzucato 2019, S. 340). Dieser normative Konsens ist nicht statisch, sondern das Ergebnis eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses zwischen den verschiedenen Akteuren. Ereignisse wie die Reaktorkatastrophe in Fukushima oder militärische Auseinandersetzungen, aber auch Entwicklungen wie der Klimawandel können kurz- bis mittelfristig einen gesellschaftlichen (und politischen) Wandel auslösen, während andere Veränderungen mehr Zeit bedürfen.

Verändern sich gesellschaftliche Erwartungen, wird bislang toleriertes (unternehmerisches) Verhalten unüblich und zunächst gesellschaftlich, später dann

auch rechtlich sanktioniert. Darüber ändert sich auch der gesellschaftliche Beitrag von Unternehmen. Beispielsweise galt Kinderarbeit lange Zeit als „normal“ und wurde nicht hinterfragt, da sie einer wirtschaftlichen und existenziellen Notwendigkeit unterlag: Für Unternehmen waren Kinder billige Arbeitskräfte und senkten die Arbeitskosten. Gleichzeitig leisteten sie mit der Beschäftigung von Kindern einen Beitrag zur Existenzsicherung. Erst der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel trugen dazu bei, dass sie zunächst eingeschränkt wurde und heute vielerorts verboten ist, in Deutschland z. B. durch das Jugendarbeitsschutzgesetz (vgl. Bönig 2012).

Dabei sind gesellschaftliche Erwartungen und politische Zielsetzungen eng miteinander verflochten und bilden den Rahmen für den gesellschaftlichen Mehrwert der Unternehmen. Die Politik gibt mit der Gesetzgebung den rechtlichen Rahmen vor, innerhalb dessen Unternehmen einen gesellschaftlichen Mehrwert erbringen. Rechtlich festgelegt ist in Deutschland in Artikel 14 des Grundgesetzes, dass der Gebrauch des Eigentums dem „Wohle der Allgemeinheit“ dienen soll. Im Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft sind deswegen auch gesellschaftliche ebenso wie wirtschaftliche Zielsetzungen verankert (vgl. Müller-Armack 1962, S. 11). Ebenfalls im Grundgesetz verankert, wenn auch eher indirekt über Eingriffsmöglichkeiten des Bundes in die Gesetzgebungskompetenzen der Länder, ist in Artikel 72 das Recht auf gleichwertige Lebensverhältnisse.<sup>1</sup>

Weitere gesellschaftliche Erwartungen erschließen sich über öffentliche Debatten und politische Leitbilder. So beschäftigen sich wirtschafts- und politiknahe Stiftungen mit Fragen des sozialen Zusammenhalts und der Teilhabe, der Demokratiezufriedenheit und (regionaler) Ungleichheiten (u. a. Arant et al. 2017; Decker et al. 2019; Fina et al. 2019; Pokorny 2020; Sixtus et al. 2019). In der Politik werden diese Fragen wiederum mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie<sup>2</sup> aufgegriffen. Diese orientiert sich an den 17 globalen Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen und erhebt die nachhaltige Entwicklung zum offiziellen Leitprinzip der Bundesregierung. Leitlinien wie Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung nehmen neben ökonomischen Zielsetzungen explizit gesellschaftliche, kulturelle und ökologische Aspekte in den Blick. Insbesondere die

---

<sup>1</sup> Ursprünglich waren in Artikel 72 die Eingriffsmöglichkeiten des Bundes zur Herstellung „einheitlicher Lebensverhältnisse“ festgeschrieben. Dies wurde im Zuge der Wiedervereinigung zu „gleichwertige Lebensverhältnisse“ geändert (vgl. Sixtus et al. 2019, S. 4).

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns/die-deutsche-nachhaltigkeitsstrategie>

Lebensqualität wird von der Bundesregierung als übergeordneter politischer und gesellschaftlicher Leitbegriff für eine Politik verstanden, die „ökonomische, soziale und ökologische Aspekte gleichzeitig verfolgt“ und zudem Aufgabe ist nicht nur für Politik und Gesellschaft, sondern für die Wirtschaft und alle Bürger und Bürgerinnen (Die Bundesregierung 2016, S. 4f.).

## **2.2 Gesellschaftlicher Beitrag zwischen Gewinn- und Gemeinwohlmaximierung**

Die implizite Aufforderung an die Wirtschaft, einen gesellschaftlichen Beitrag zur Lebensqualität oder auch zu gleichwertigen Lebensverhältnissen zu leisten, ist allerdings zu konkretisieren. Diese Leitbilder enthalten zunächst originär politische Zielsetzungen. Unternehmen hingegen müssen wirtschaftliche Ziele verfolgen. Schließlich ist das betriebliche Überleben eine Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen einen gesellschaftlichen Mehrwert generieren können. Das wirft die Frage auf, *wie* Unternehmen einen gesellschaftlichen Beitrag im Sinne der politischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen erbringen können. Wir gehen hier von der Unternehmensebene aus<sup>3</sup> und unterscheiden zwei grundlegende Mechanismen der Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags (mittelbar und unmittelbar) sowie als Einflussfaktor den Unternehmenszweck in seinen zwei wesentlichen Ausprägungen (Gewinnmaximierung und Gemeinwohlmaximierung) (vgl. Abbildung 1).

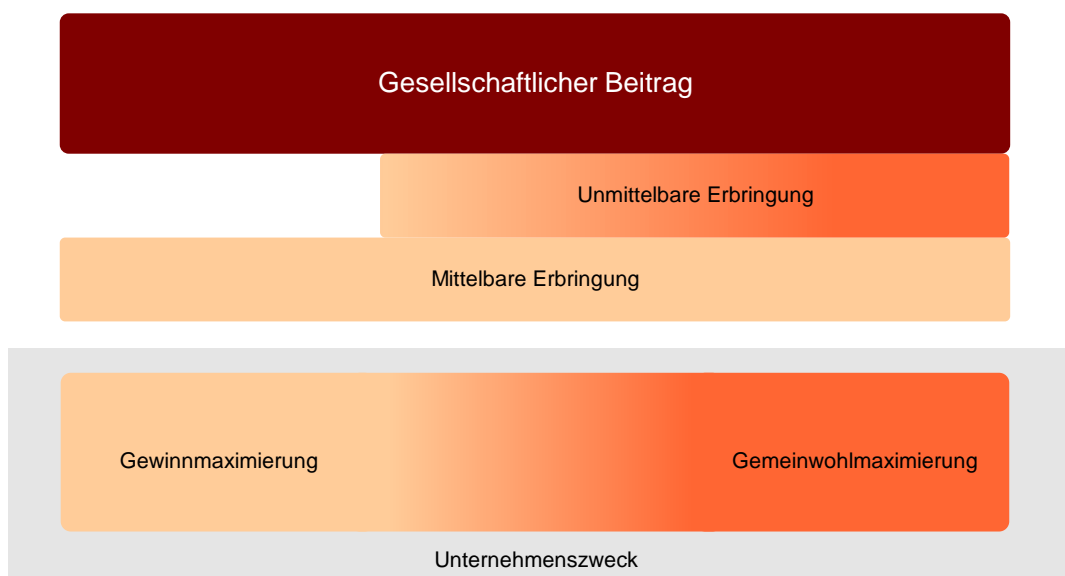
*Mittelbar* erwirtschaftet jedes Unternehmen einen gesellschaftlichen Zusatznutzen. Mittelbar sind die gesellschaftlichen Beiträge, die sich aus der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmen ableiten, sozusagen als ihr Nebenprodukt und vom Umfang her abhängig vom wirtschaftlichen Ergebnis. Auf diesem Weg tragen Unternehmen auch zu politischen Zielsetzungen wie der gesellschaftlichen Teilhabe oder gleichwertigen Lebensverhältnissen bei. Dient beispielsweise der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen den Unternehmen der Gewinnerzielung, stellt er zugleich auch die Versorgung von Privatpersonen mit entsprechenden Produkten und Dienstleistungen sicher. Die Beschäftigten erhalten für ihre Arbeitsleistung ein Einkommen, das die Grundlage für Konsum und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben bildet. Auch die qualifizierte Berufsausbildung beinhaltet eine unternehmerische und eine gesellschaftliche Komponente.

---

<sup>3</sup> Andere Ebenen sind beispielsweise die internen und externen Stakeholder eines Unternehmens sowie übergeordnet die Politik und Gesellschaft.

Decken Unternehmen mit der Ausbildung ihren Fachkräftebedarf, legen sie zugleich für jeden Einzelnen den Grundstein für den weiteren beruflichen Lebensweg und damit für die persönliche Lebensplanung. Sie reduziert zudem das Risiko künftiger Arbeitslosigkeit und einer niedrig entlohnten Tätigkeit – und der damit verbundenen sozialen Folgen für das Individuum wie auch für die Gesellschaft. Auch die in Unternehmen gelebte Unternehmenskultur beeinflusst nicht nur die betriebliche Leistung der Beschäftigten, sondern kann sich durchaus auf deren Denk- und Verhaltensweisen im privaten Lebensbereich auswirken. Darüber wirkt sie wiederum in die Gesellschaft hinein und prägt langfristig gesellschaftliche Normen und Werte.

Abbildung 1: Unternehmenszweck und gesellschaftlicher Beitrag



Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmen, deren Zweck in der Gewinnmaximierung liegt, erbringen ihren gesellschaftlichen Beitrag ausschließlich mittelbar. Dieser wird größer, wenn die Gewinne steigen. Die Gewinnsteigerung ist nach Friedman (1970) die alleinige gesellschaftliche Verantwortung derjenigen Geschäftsführenden, die Anteilseignern gegenüber verantwortlich sind. Im Unterschied dazu sieht Friedman (1970) eigentümergeführte Unternehmen, die ohne größere volkswirtschaftliche Einbußen auch unmittelbar gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können, da sie nur sich selbst (und ggf. ihren Beschäftigten gegenüber) verantwortlich sind.

Stellen Unternehmen jedoch kontinuierlich den Wirtschaftszweck über soziale Ziele, kann dies zu Missmut und Unzufriedenheit der Konsumenten führen und die Gewinnmaximierung beeinträchtigen. So lehnen Teile der Bevölkerung manche Geschäftspraktiken ab, wenn sie im Widerspruch zu den eigenen Werten stehen (z. B. Massentierhaltung).

Wir wenden uns nun dem zweiten Mechanismus zu, der *unmittelbaren* Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags. Diese kann in Abstufungen erfolgen, abhängig davon, ob die Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags festgeschrieben ist als Unternehmenszweck oder auf das zusätzliche gesellschaftliche Engagement des Unternehmens zurückgeht.

Unternehmen, die sich gezielt der Lösung sozialer, kultureller und/oder ökologischer Herausforderungen verschreiben, verfolgen als Unternehmenszweck die Maximierung des Gemeinwohls, unter der Nebenbedingung, dass dies unter Wettbewerbsbedingungen und marktorientiert erfolgt<sup>4</sup>. Sie generieren mit dem gesellschaftlichen Beitrag ihr wirtschaftliches Ergebnis, das wiederum Grundlage für weitere mittelbare Beiträge ist. Da bei gemeinwohlmaximierenden Unternehmen die Gewinnorientierung schwächer ausgeprägt ist als bei gewinnmaximierenden, könnte der von gemeinwohlmaximierenden Unternehmen erbrachte mittelbare gesellschaftliche Beitrag aber geringer sein als derjenige von gewinnmaximierenden Unternehmen.

Gewinnmaximierende und gemeinwohlmaximierende Unternehmen stellen jeweils einen Pol eines idealtypischen Kontinuums zwischen ökonomischer und gesellschaftlicher Orientierung dar (vgl. Shepherd et al. 2019). Der Großteil der Unternehmen lässt sich zwischen diesen beiden Polen verorten. Unternehmen erfüllen in der Regel weder eine ausschließlich soziale noch eine ausschließlich wirtschaftliche Funktion. Im Gegenteil: Die meisten Unternehmen messen beiden Zwecken eine Bedeutung bei und sind sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich orientiert (vgl. Battilana/Lee 2014), wenn auch in unterschiedlichen Abstufungen. Diese Unternehmen leisten ebenfalls *unmittelbare* gesellschaftliche Beiträge, und zwar über zusätzliches gesellschaftliches Engagement. Sie übernehmen beispielsweise mittels Corporate Citizenship oder Corporate Sponsoring Verantwortung für ihr soziales Umfeld (vgl. Icks et al. 2015).

---

<sup>4</sup> Damit schließen wir Non-Profit-Organisationen und den Dritten Sektor aus unserer Betrachtung aus (vgl. Maaß/Schneck 2017).



Im Gegensatz zu gemeinwohlorientierten Unternehmen, bei denen der gesellschaftliche Beitrag unmittelbares Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit ist, stehen hybride Unternehmen vor einem Dilemma. Sie müssen für die unmittelbare Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags zusätzliche Ressourcen einsetzen (vgl. Dohrmann et al. 2015). Der Nutzen dieser gemeinwohlorientierten Aktivitäten ist jedoch möglicherweise geringer als der Nutzen, der erzielt worden wäre, wären die Ressourcen dem eigentlichen Unternehmenszweck zugeführt worden. Dies schmälert wiederum ihren mittelbaren gesellschaftlichen Beitrag.

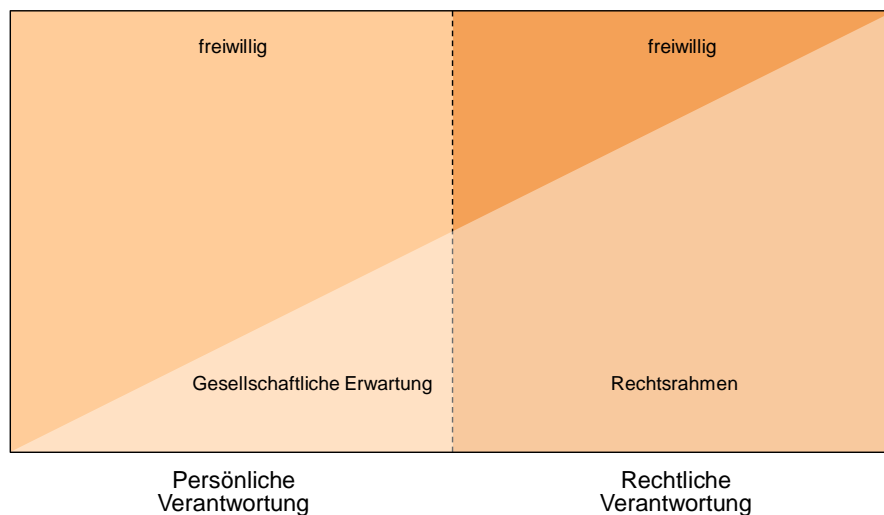
Welchen Grad der Hybridität Unternehmen wählen bzw. welche Mischung von ökonomischer und gesellschaftlicher Orientierung sie präferieren, hängt unter anderem von der Motivation der Unternehmerinnen und Unternehmer oder den Interessen der Geschäftsführenden und der Anteilseigner ab. Überwiegt das wirtschaftliche Eigeninteresse, setzt das Unternehmen nur solche zusätzlichen gemeinwohlorientierte Aktivitäten um, die vorteilhaft auf das Unternehmensergebnis wirken – oder solche, die gesetzlich gefordert sind, wie wir im nächsten Abschnitt erörtern. Überwiegt die philanthropische Motivation, rücken etwaige Auswirkungen des gesellschaftlichen Engagements auf das Unternehmen in den Hintergrund. Unternehmerinnen und Unternehmer erbringen der Gesellschaft ohne Erwartung einer Gegenleistung einen Nutzen (vgl. Acs/Phillips 2002, S. 190) und verwenden dafür in der Regel private Ressourcen (vgl. Harvey et al. 2019). Trotz des freiwilligen und privaten Charakters kann auch philanthropisches Engagement instrumentell eingesetzt werden, etwa um die Legitimität und Reputation des Unternehmens zu erhöhen (vgl. Mickiewicz et al. 2016).

### **2.3 Gesellschaftlicher Beitrag zwischen Freiwilligkeit, gesellschaftlichen Erwartungen und Gesetz**

In diesem Abschnitt wenden wir uns den *Gründen* zu, aus denen Unternehmen und die handelnden Personen einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Grundsätzlich reichen die Beweggründe für die Verantwortungsübernahme von Unternehmen von der bereits diskutierten wirtschaftlichen Verantwortung über die Verpflichtung, den rechtlichen Rahmen zu beachten, bis zu einer persönlichen Verantwortung der handelnden Personen (vgl. Abbildung 2 und Carroll 1979). Die dahinter stehenden Durchsetzungsmechanismen sind politische Regulierung, gesellschaftliche Regulierung und Selbstregulation (vgl. McMullen/Warnick 2016), mit jeweils unterschiedlichen Freiheitsgraden. Bei-

spielsweise wird der gesellschaftliche Beitrag in denjenigen Unternehmen freiwillig erbracht, in denen er von der Unternehmensleitung als Unternehmenszweck festgeschrieben wurde. Er ist ebenfalls freiwillig in hybriden Unternehmen, in denen CSR-Maßnahmen ohne jegliche Verpflichtung durchgeführt werden, oder bei philanthropischem Engagement der Unternehmerinnen und Unternehmer – also immer dann, wenn ein Beitrag explizit weder von dem Gesetz oder der Gesellschaft noch von den Share- oder Stakeholdern des Unternehmens eingefordert wird.

Abbildung 2: Gründe für die Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags



© IfM Bonn 20 982003 02

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Carroll (1979, S. 499)

Aber auch eine gesetzliche Verpflichtung zur Verantwortungsübernahme schließt nicht aus, dass Unternehmerinnen und Unternehmer gesellschaftliche Verantwortung nicht auch freiwillig oder zumindest wohlwollend übernehmen, insbesondere wenn die Sinnhaftigkeit und Ziele der Gesetze und Vorschriften nachvollziehbar sind (vgl. Holz et al. 2019). Deshalb stehen diese Beweggründe nicht zwingend im Widerspruch. Beispielsweise ist das Einhalten von Arbeitsschutzmaßnahmen gesetzlich vorgegeben, zugleich liegt das gesundheitsgerechte Arbeiten auch im unternehmerischen Interesse und trägt zur Lebensqualität bei.

Die Gesellschaft erwartet zudem, dass Unternehmen nicht allein wirtschaftliche Ziele verfolgen, sondern ebenso gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (vgl. Carroll 1979; Emerson 2003). Entsprechend wird eine Nicht-Erfüllung von der Gesellschaft sanktioniert. Damit ist auch die Freiwilligkeit der persönlichen Verantwortungsübernahme eingeschränkt und hängt davon ab, wie sehr sich Unternehmen bzw. die dort handelnden Personen (Eigentümer, Manager) moralisch verpflichtet fühlen, einen derartigen Beitrag zu erbringen. Ein Beispiel sind die freiwilligen Selbstverpflichtungen. Im Verzicht auf staatliche Regulierungen vereinbaren Unternehmen bzw. deren Interessenvertretungen mit der Politik konkrete Ziele, die oftmals der Gesellschaft dienlich sind, z. B. die Vereinbarung zur Verringerung des Verbrauchs von Plastiktüten. Diese Art der Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft schließt nicht aus, dass die freiwillige Selbstverpflichtung zu einem späteren Zeitpunkt in ein Gesetz mündet. 2015 trat beispielsweise das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst (BGleG)“ in Kraft, das u. a. den Anteil von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten erhöhen sollte. Vorausgegangen waren jahrelange freiwillige Selbstverpflichtungen der Wirtschaft gegenüber der Regierung des damaligen Kanzlers Schröder, die aber wenig Wirkung zeigten.

Gesetzliche Vorgaben und gesellschaftliche Erwartungen, die das freiwillige Engagement der Unternehmenschaft stillschweigend voraussetzen, können die Erbringung des gesellschaftlichen Beitrags auch negativ beeinflussen. Sobald Individuen eine externe Intervention oder Erwartung als Kontrolle und Einschränkung ihrer Handlungs- und Entscheidungsfreiheit wahrnehmen, sinkt ihre intrinsische Motivation – vor allem dann, wenn mit derartigen Eingriffen eine fehlende Wertschätzung für vorhandenes Engagement einhergeht (vgl. Frey 1999, S. 443ff.). Im Umkehrschluss können das freiwillige gesellschaftliche Engagement der Personen oder des Unternehmens (Corporate Citizenship, Corporate Sponsoring) fehlendes oder rückläufiges Vertrauen der Gesellschaft in das Unternehmertum zurückbringen (vgl. Goldschmidt/Homann 2011). Möglich ist jedoch auch, dass das gesellschaftliche Engagement das Gegenteil bewirkt, z. B. wenn es in der Wahrnehmung der Bevölkerung als politische Einflussnahme gewertet wird oder wenn CSR-Aktivitäten in den Verdacht des sogenannten „greenwashing“ (Schönfärberei) geraten (vgl. Icks et al. 2015): In dem Fall suggerieren Unternehmen ihren Stakeholdern lediglich werbewirksam, sie handeln gesellschaftlich verantwortlich.

## 2.4 Positive und negative Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit

Bislang haben wir unterstellt, dass die Unternehmenstätigkeit sich positiv auf die Gesellschaft auswirkt. Jedoch sind die Wirkungen der Unternehmenstätigkeit nicht immer positiv. Negative Effekte können – mitunter zeitverzögert – auftreten (vgl. Baumol 1990; Mokyr 2014), etwa wenn produktionsbedingte Emissionen die Leistungserstellung begleiten. Ein anderes Beispiel ist Unternehmenswachstum, das einerseits neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen und darüber zur gesellschaftlichen Teilhabe und Lebensqualität beitragen, diesen gesellschaftlichen Beitrag andererseits durch die Ansiedlung von weiteren Beschäftigten vor Ort und dadurch möglicherweise steigenden Wohnkosten mindern kann.

Die möglichen negativen Effekte wirtschaftlicher Tätigkeit werden bei der Betrachtung des gesellschaftlichen Beitrags jedoch häufig außer Acht gelassen, nicht nur weil sie den Verursachern unter Umständen nicht (mehr) zugeordnet werden können. Lange Zeit standen vielmehr die betrieblichen negativen Wirkungen der unternehmerischen Betätigung im Vordergrund, wie beispielsweise die Ausbeutung der Beschäftigten oder schlechte Arbeitsbedingungen in neugegründeten Unternehmen, während volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen wie der Raubbau an natürlichen Ressourcen oder die Umweltverschmutzung vernachlässigt wurden, und der positive gesellschaftliche Beitrag von Unternehmertum damit überbewertet wurde (vgl. Zahra/Wright 2016).

Davidsson/Wiklund (2001) unterscheiden zwischen positiven und negativen Wirkungen sowohl auf Unternehmens- als auch auf gesellschaftlicher Ebene und ermöglichen darüber eine differenzierte Betrachtung der Wirkungen der Unternehmenstätigkeit (vgl. Abbildung 3). Je nach Wirkungsrichtung und Wirkungsebene lassen sich vier Unternehmenstypen charakterisieren. Helden- und Katalysatorunternehmen leisten unmittelbar und mittelbar positive gesellschaftliche Beiträge. Die ersteren bringen neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren auf den Markt und erwirtschaften darüber sowohl positive unternehmensbezogene wie auch gesellschaftliche Beiträge. Auch Unternehmen, denen es nicht gelingt, sich längere Zeit am Markt zu halten, erbringen als Katalysatorunternehmen einen Mehrwert für die Gesellschaft. Das ist immer dann der Fall, wenn an sich tragfähige Produkt- oder Dienstleistungsideen von Wettbewerbern fortgeführt werden.

Räuberunternehmen handeln in der Regel außerhalb der Gesetze und bereichern nur sich selbst. Sie schaden der Gesellschaft, beispielsweise über Steuerrückzahlung und kriminelles Verhalten. Scheiternde Unternehmen schließlich erwirtschaften weder einen wirtschaftlichen noch einen gesellschaftlichen Beitrag. Neben dem (persönlichen) Kapitalverlust können sie auch weitere Unternehmenspleiten verursachen. Jedoch ist hier, in Ergänzung der ursprünglichen Typologie, durchaus ein längerfristiger Mehrwert für die Gesellschaft möglich. Und zwar, wenn die gescheiterte Unternehmerin oder der gescheiterte Unternehmer in den Blick genommen werden: Sie können beispielsweise trotz oder auch wegen der Unternehmenspleite an Erfahrungswissen gewinnen und dies in späteren (erfolgreichen) Gründungen einsetzen (vgl. Sauka/Welter 2007).

Abbildung 3: Positive und negative Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit

		Wirkungen auf Unternehmensebene	
		⊕ positiv	⊖ negativ
Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene	⊕ positiv	<b>Helden</b> <hr/> hohe Wirtschaftsleistung hoher persönlicher Profit	<b>Katalysatoren</b> <hr/> Scheitern rasch, aber ihre Ideen werden von Wettbewerbern umgesetzt
	⊖ negativ	<b>Räuber</b> <hr/> hoher persönlicher Profit negativer Beitrag zur Wirtschaftsleistung: Steuerrückzahlung, kriminelles Unternehmertum	<b>Scheiternde</b> <hr/> Kapitalverlust u.U. weitere Unternehmenspleiten nach sich ziehend

© IfM Bonn 20 982003 03

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Davidsson/Wiklund (2001, S. 91) und Sauka/Welter (2007, S. 95).

Deshalb kann der gesellschaftliche Beitrag in Gänze erst dann ermittelt werden, wenn Kosten und Nutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit bekannt sind und gegeneinander abgewogen werden können. Dies ist wichtig vor allem für unsere weiterführenden empirischen Studien, da negative Externalitäten oft erst zeitverzögert auftreten oder bemerkt werden.

### **3 Mittelstand, Mittelständler und gesellschaftlicher Beitrag**

Bislang haben wir das Augenmerk auf den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen im Allgemeinen gelegt. In diesem Kapitel richten wir den Blick nun auf mittelständische Unternehmen und deren Eigentümerinnen und Eigentümer. Wir erörtern, inwiefern sich die Governance-Struktur des Mittelstands, die Zielsetzungen der Eigentümerinnen und Eigentümer, ihre regionale Einbettung sowie der Umgang mit Krisen auf den gesellschaftlichen Beitrag auswirken können. In einem kurzen Exkurs stellen wir abschließend anhand einiger Beispiele vor, welchen Beitrag der Mittelstand in der derzeitigen Corona-Pandemie leistet.

#### **3.1 Governance und Zielsetzungen**

In welchem Umfang gesellschaftlich relevante Zielsetzungen die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen beeinflussen, hängt von deren Eigentumsstruktur ab. Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich in dieser Hinsicht von Unternehmen, die sich in Streubesitz befinden und dem Shareholder-Value verpflichtet sind (z. B. börsennotierte Unternehmen). In letzteren bestimmen vor allem betriebswirtschaftliche Erwägungen die Umsetzung gemeinwohlorientierter Aktivitäten. In eigentümergeführten Unternehmen hingegen haben die persönlichen Zielsetzungen einen großen Einfluss auf die Unternehmensziele (vgl. Pahnke et al. 2019) und damit auch auf die Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags (vgl. Abbildung 4).

Mit der Einheit von Eigentum und Leitung in mittelständischen Unternehmen sind rechtliche und wirtschaftliche Abhängigkeiten von anderen Unternehmen formal nicht gegeben (vgl. Wolter/Hauser 2001). Zwar üben unweigerlich auch andere Akteure Einfluss auf mittelständische Unternehmen aus, z. B. die Familie(n) der Gesellschafterinnen und Gesellschafter sowie Stakeholder aus dem Unternehmen (z. B. der Betriebsrat oder leitende Angestellte) und aus Wirtschaft und Gesellschaft (z. B. Kunden, Kooperationspartner oder die regionale Politik). Gleichwohl kommen Prinzipal-Agenten-Konflikte in mittelständischen Unternehmen nicht bzw. kaum zum Tragen (vgl. u. a. Chrisman et al. 2004; Fama/Jensen 1983). Die Entscheidungsgewalt liegt bei den geschäftsführenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern. Deshalb ist davon auszugehen, dass die persönlichen und unternehmerischen Interessen (weitgehend) im Einklang stehen. Infolgedessen wird unternehmerischer Erfolg auch an der Erreichung persönlicher Ziele gemessen (vgl. Wach et al. 2015).

Mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmern nennen „Unabhängigkeit“ regelmäßig als wichtiges Motiv der unternehmerischen Betätigung (z. B. Brink et al. 2018; Pahnke et al. 2019). In Familienunternehmen möchte die Nachfolgegeneration zudem die Kontrolle in Familienhand sichern (vgl. Hauck/Prügl 2015). Infolgedessen sind die Mittelständler darauf bedacht, ihre Entscheidungsgewalt zu bewahren und Mitspracherechte externer Gruppen, wie sie beispielsweise mit bestimmten Finanzierungsformen einhergehen, zu vermeiden (vgl. De Massis et al. 2018). Das könnte sich ungünstig auf ihren gesellschaftlichen Beitrag auswirken, sollte die Präferenz für die Unabhängigkeit beispielsweise Investitionen verhindern und so das wirtschaftliche Ergebnis verringern. Dann würde nicht nur der mittelbare gesellschaftliche Beitrag geschmälert, sondern es stünden auch weniger Ressourcen für das unmittelbare gesellschaftliche Engagement zur Verfügung.

Abbildung 4 Governance, Zielsetzungen und gesellschaftlicher Beitrag



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Langfristorientierung von mittelständischen Unternehmen (vgl. Lumpkin et al. 2010) könnte die vermuteten negativen Auswirkungen des Strebens nach Unabhängigkeit auf den gesellschaftlichen Beitrag möglicherweise aufwiegen und den gesellschaftlichen Beitrag eher positiv beeinflussen. Langfristig orientierte Unternehmen verfolgen in der Regel hybride Unternehmenszwecke, weil sie nicht ausschließlich auf die Gewinnmaximierung schauen, sondern auf

nachhaltige Unternehmensentwicklung. De Massis et al. (2018) argumentieren, dass sich eine langfristige Orientierung gut mit ethischen und Nachhaltigkeitszielen vereinbaren lässt. Unsere Studie zu den Zielsystemen des Mittelstands bestätigt diesen Zusammenhang (vgl. Pahnke et al. 2019): Ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ein persönliches Anliegen, messen die Leitenden auch auf der Unternehmensebene sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen eher eine (sehr) hohe Bedeutung bei. Zählen zudem die mittelständischen Unternehmen nicht nur aufgrund ihrer Eigentumsstruktur zum Mittelstand, sondern verstehen sich die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst auch als Mittelständler (Mittelstandsgefühl) (vgl. Welter et al. 2015), stärkt dies nochmals ihr Verantwortungsbewusstsein (vgl. Pahnke et al. 2019). Anzunehmen ist, dass auch dies den Grad und Umfang der Gemeinwohlorientierung in den mittelständischen Unternehmen positiv beeinflussen kann.

### **3.2 Regionale Verankerung des Mittelstands**

Viele mittelständische Unternehmen sind in besonderem Maße ihrem lokalen Umfeld verbunden (vgl. Astrachan 1988; Pahnke/Welter 2019). Die „heimlichen Gewinner“, globale Marktführer, sind oftmals seit vielen Jahrzehnten in ländlichen oder peripheren Regionen ansässig und bieten dort Beschäftigungsmöglichkeiten, manchmal über Generationen hinweg (vgl. Simon 2009). In Deutschland sieht die Mehrheit der Unternehmerschaft den Mittelstand unter anderem gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Verpflichtung gegenüber der Region (vgl. Welter et al. 2015). Auch geschäftliche Beziehungen gründen oft auf einer vertrauensvollen, langfristigen und partnerschaftlich ausgerichteten regionalen Zusammenarbeit (vgl. Holz et al. 2016).

Diese regionale Verankerung wirkt auch auf den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands. Materielle wie immaterielle Faktoren beeinflussen die regionale wirtschaftliche Tätigkeit des Mittelstands bzw. seine Unternehmensentwicklung und darüber seinen mittelbaren wie unmittelbaren gesellschaftlichen Beitrag (vgl. Abbildung 5). Wir konzentrieren uns hier auf die immateriellen Einflüsse und unterscheiden in Anlehnung an Bijedić et al. (2020) zwischen informellen Institutionen und sozialen Ressourcen.

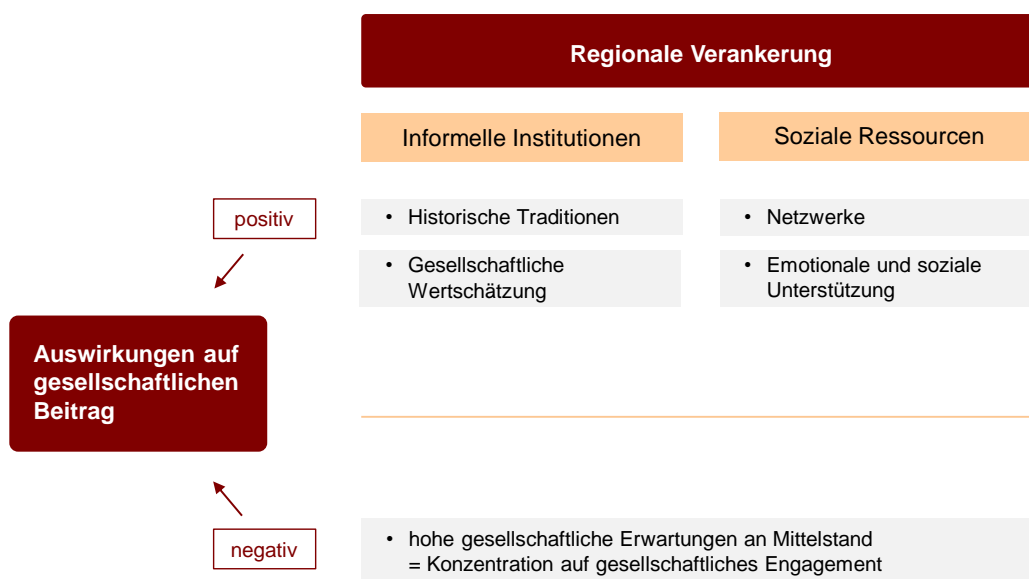
Zu den informellen Institutionen einer Region zählen gesellschaftliche Einstellungen und Traditionen. Fritsch/Wyrwich (2018) führen Unterschiede im regionalen Innovationsgeschehen u. a. auf die jeweiligen unternehmerischen Traditionen zurück. Studien zeigen in dieser Hinsicht, dass Regionen mit einem größeren Anteil bzw. einer höheren Dichte eigentümergeführter Unternehmen grundsätzlich



innovativer sind als diejenigen Regionen, in denen nur wenige mittelständische Unternehmen operieren (vgl. Berlemann/Jahn 2016; Block/Spiegel 2013).

Ebenso wichtig ist für mittelständische Unternehmen die gesellschaftliche Wertschätzung vor Ort, die in Verbindung mit sozialen Ressourcen wie Netzwerken und der emotionalen Unterstützung ihre Standortwahl beeinflusst (vgl. Bird/Wennberg 2014). Aufgrund ihrer sozialen Einbettung haben beispielsweise Familienunternehmen im ländlichen Raum Schwedens Wettbewerbsvorteile und wachsen in der Regel schneller (vgl. Backman/Palmberg 2015). Soziale Kontakte helfen beim Zugang zu Personal und Kapital und gleichen die Nachteile eines peripheren Firmenstandorts teilweise wieder aus (vgl. Jack/Anderson 2002).

Abbildung 5 Regionale Verankerung und gesellschaftlicher Beitrag



Quelle: Eigene Darstellung.

Bislang haben wir die positiven Wirkungen der regionalen Einbettung des Mittelstands auf seinen gesellschaftlichen Beitrag skizziert. Jedoch sind auch negative Effekte denkbar, die seinen gesellschaftlichen Beitrag schmälern können, und zwar als Kehrseite der sozialen Nähe (vgl. Welter 2011). Soziale Nähe bedeutet auch soziale Kontrolle und könnte dazu führen, dass Unternehmerinnen und Unternehmer sich zu gesellschaftlichem Engagement verpflichtet fühlen und sich infolgedessen weniger auf den eigentlichen Zweck ihres unternehmerischen

Handelns konzentrieren (vgl. Ahlstrom 2010). Führt dies zu geringeren Einnahmen und Gewinnen, stehen weniger Finanzmittel für das gesellschaftliche Engagement zur Verfügung; gleichzeitig könnte der mittelbare gesellschaftliche Beitrag sinken (vgl. Abbildung 5).

Das wirft die Frage auf, inwieweit sich mittelständische Unternehmen eher gezwungen sehen, gesellschaftliche Erwartungen aufzunehmen, gerade weil sie in der Region stark verankert sind, und möglicherweise deshalb sogar wirtschaftliche Einbußen hinnehmen, die sich wiederum negativ auf ihren mittelbaren gesellschaftlichen Beitrag auswirken. Vorläufige Anhaltspunkte für unsere These liefern Bluhm/Geicke (2008), die zeigen, dass philanthropische Motive bei Familienunternehmen eher eine Rolle spielen als bei Unternehmen in Fremdbesitz. Dabei nennen Familienunternehmen häufiger Gründe für ihr Engagement, die auf gesellschaftliche Erwartungen zu deuten scheinen. Diese möglicherweise gegenläufigen Effekte der regionalen Einbettung des Mittelstands auf den gesellschaftlichen Beitrag werden wir in unseren empirischen Untersuchungen näher analysieren.

### **3.3 Die Funktionen des Mittelstands in Krisenzeiten**

In Krisenzeiten kann der Mittelstand stabilisierend wirken und ist sein gesellschaftlicher Beitrag wichtiger denn je. Zurzeit stellen die notwendigen Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie das Wohlstandsversprechen der sozialen Marktwirtschaft in Frage, obschon sowohl die Wirtschaft als auch die Zivilgesellschaft (Wohlstands-)Verluste akzeptieren, um andere zu schützen. Andererseits hat gerade die Idee der sozialen Marktwirtschaft dazu beigetragen, die umfangreichen Unterstützungsprogramme zu ermöglichen. Gleichzeitig gerät aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands unter Druck. Dieses Spannungsverhältnis erörtern wir im Folgenden kurz (vgl. Abbildung 6).

*Wirtschaftliche Stabilisierung:* Während der Finanzkrise 2008/09 hielten mittelständische Unternehmen – auch unter Inkaufnahme von wirtschaftlichen Nachteilen – möglichst lange (und länger als nicht-mittelständische Unternehmen) an ihren Beschäftigten fest (vgl. Schlömer-Laufen et al. 2014). Dies geschieht sowohl aus sozialem Verantwortungsgefühl als auch aus dem Bestreben, die für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidenden Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen wie auch die Arbeitnehmerzufriedenheit stellen nämlich für große Teile des Mittelstands ein wichtiges

Anliegen dar (vgl. Pahnke et al. 2019). Offen bleibt, inwieweit diese Stabilisierungsfunktion auch in der Corona-Pandemie (längerfristig) aufrechterhalten werden kann. Möglicherweise steht gerade die Vielfalt des mittelständischen Wirtschaftsgeschehens auf dem Prüfstand, sollten bestimmte Formen des Mittelstands nicht überleben (vgl. dazu Welter et al. 2014, S. 31) – und darüber wiederum wichtige Teile seines gesellschaftlichen Beitrags.

Abbildung 6 Die Funktionen des Mittelstands in der Krise und gesellschaftlicher Beitrag



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Folgen der Corona-Pandemie sind in ihrer ganzen Tragweite noch nicht zu überblicken. Ohne Frage werden sie jedoch diejenigen gesellschaftlichen Beiträge des Mittelstands beeinträchtigen, die sich aus seiner wirtschaftlichen Betätigung ergeben. Ein Teil der Selbstständigen muss mit Einkommenseinschränkungen infolge von Betriebsstillstand oder dem Wegfall von Tätigkeiten im Nebenerwerb umgehen. Ebenso ist aufgrund der unsicheren mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Aussichten davon auszugehen, dass die stark betroffenen Wirtschaftszweige der mittelständischen Wirtschaft ihre Investitionen und ihre Ausbildungsleistung reduzieren wie auch manches freiwillige gesellschaftliche Engagement auf den Prüfstand stellen. Mit dem ökonomischen Einschnitt wäre dann untrennbar auch ein gesellschaftlicher Verlust verbunden.

*Gesellschaftlicher Zusammenhalt:* Unsicherheit und Verzicht (sowohl im Konsum als auch im Sozialverhalten) können gesellschaftliche Spannungen herbeiführen. Die Sorge um die persönliche Situation geht mit Zukunftsängsten einher. Da die eigene Lebenssituation auf persönliche Einstellungen wirkt, beeinflusst die Erwartung eines sozialen Abstiegs auch gesellschaftliche Einstellungen (vgl. Hilmer et al. 2017). Subjektive Bedrohungslagen, z. B. der drohende Verlust von Wohlstand und sozialer Stellung infolge von Arbeitslosigkeit, kann Menschen dazu bewegen, sich von etablierten Parteien ab- (vgl. Kneip/Merkel 2020) und populistischen Parteien zuzuwenden (vgl. Hilmer et al. 2017). Gerade in Krisenzeiten sind daher Werte wie Verbindlichkeit und Verlässlichkeit wichtig, die der Mittelstand glaubwürdig vermitteln kann (vgl. Welter et al. 2015), weil sie die Unsicherheit aller Marktteilnehmer verringern und negative Erwartungen abschwächen können. Zudem trägt die mittelständische Wirtschaft zur Stabilisierung demokratischer Strukturen bei (vgl. Bousbah/Kübler 2016). Auch darüber stärkt sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Auch die Haltung der Gesellschaft gegenüber Unternehmen verändert sich. Die Gesellschaft bringt dem Mittelstand Solidarität entgegen, zumindest in den akuten Krisenzeiten. Sie unterstützt insbesondere im lokalen Umfeld und in der Regel, ohne eine direkt fällige Gegenleistung zu erwarten. Ähnliche solidarische Handlungen sind in der psychologischen Forschung als unmittelbare Auswirkung von Terroranschlägen und Katastrophen beschrieben worden (z. B. Drury et al. 2009). Diese Wirkung lässt sich unseres Erachtens auch auf eine systemische und globale Krise wie die Corona-Pandemie übertragen: Der Gemeinsinn gewinnt an Bedeutung gegenüber politisch gesetzten Anreizen; das freiwillige gesellschaftliche Engagement der Mittelständler außerhalb der Krisenzeiten wird in Krisenzeiten durch die Gesellschaft honoriert. Jedoch bleibt abzuwarten, ob diese Veränderungen im gesellschaftlichen Zusammenhalt von Dauer sind und wirtschaftspolitische Anreize für gesellschaftlich relevantes Wirtschaften damit überflüssig machen können.

### **3.4 Beispiele zum gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands in der Corona-Pandemie**

Im Zusammenhang mit Naturkatastrophen, Kriegs- oder Terrorereignissen wurden die vielfältigen Wege, über die Unternehmertum zur Bewältigung von Krisen beitragen kann, bereits untersucht (u. a. Bullough et al. 2014; Doern et al. 2019; Muñoz et al. 2019). Wesentlich für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise ist

die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, also die Fähigkeit, schnell und effizient auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Dies zeigt sich auch in der Corona-Pandemie. Die mittelständische Wirtschaft passt sich an die veränderten Marktbedingungen an, beispielsweise durch Umnutzung frei gewordener Produktionskapazitäten, durch Reduzierung von laufenden Kosten oder durch Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Laut einer aktuellen KfW-Studie hat ein Drittel der mittelständischen Unternehmen den Vertrieb größtenteils oder teilweise auf Telefon oder Internet umgestellt. Zudem haben 17 % ihr Dienstleistungsangebot angepasst, 9 % ein neues Produktangebot entwickelt und 7 % ihr Geschäftsmodell umgestellt (vgl. Zimmermann 2020).

Vorliegende anekdotische Evidenz – beruhend auf Berichterstattungen in den Medien und Erfahrungen der Verfasserinnen – weist auf die Vielfalt der unternehmerischen Initiativen hin. Auch wenn viele Maßnahmen in erster Linie der betrieblichen Existenzsicherung dienen, lassen sie auch die Solidarität der Mittelständler mit den Beschäftigten oder der (lokalen) Bevölkerung erkennen. So entwickeln Unternehmen aus dem Einzelhandels- und Gastronomiebereich neue Lieferkonzepte, um dem Umsatzrückgang aufgrund von Zugangsbeschränkungen oder Schließungen entgegenzuwirken und Arbeitsplätze sowie Einkommen zu sichern. Andere Unternehmen haben ihre Produktion teilweise umgestellt, um dringende Bedarfe zu befriedigen, wie etwa Desinfektionsmittel, Schutzmasken oder Komponenten für medizinische Geräte (vgl. Übersicht 1).

Zugleich zeigt sich die Gesellschaft gegenüber den Unternehmen solidarisch. Das belegen beispielsweise die zahlreichen Kauf-vor-Ort-Initiativen. Die lokale Bevölkerung kann über neu entstandene Online-Plattformen die Produkte und Dienstleistungen lokal ansässiger Unternehmen, Freiberufler und Selbstständiger abrufen. Die Krise unterstreicht zudem auch die Solidarität innerhalb der mittelständischen Wirtschaft, etwa um Kosten zu reduzieren oder das Geschäft zu beleben. So stellen Onlineplattformen Kontakte zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen her, um Personalengpässe auszugleichen oder benötigte Produkte gemeinsam zu entwickeln (vgl. Übersicht 2).

Insbesondere die Bewältigung komplexer Problemlagen wie der derzeitigen Corona-Pandemie erfordert die Beteiligung verschiedener Akteure mit ihren jeweiligen Ressourcen und Expertisen (vgl. Zaefarian et al. 2015). Dabei stellt der Mittelstand auch selbst Lösungen bereit. Wenngleich nicht alle mittelständischen Unternehmen die Corona-Krise gut überstehen werden, dürften andere gestärkt aus ihr hervorgehen. Werden manche Maßnahmen und Kooperationen

auch nach der Krise fortgeführt und bleibt diese Experimentierfreude erhalten, kann dies einen Innovationsschub für die Wirtschaft und Gesellschaft herbeiführen, mit positiven Folgen für Beschäftigung, Wohlstand und Lebensstandard.

## Übersicht 1: Krisenbedingte Geschäftsanpassungen im Mittelstand

Buchläden nutzen die Krise als Chance und verstärken ihre Beratungsleistung und den Vertrieb über Telefon und Internet (z. B. [www.parkbuchhandlung.de](http://www.parkbuchhandlung.de)).

Auch Einzelhandelsgeschäfte, die auf den persönlichen Kundenkontakt angewiesen sind, haben auf telefonische Beratung, ggf. mit Videoübertragung, umgestellt ([www.dr-gruber-schuhe.de](http://www.dr-gruber-schuhe.de)). Dem Schuhhaus 20 können Eltern die auf Papier abgetragenen Umrisse von Kinderfüßen sowie Fotos der bisherigen Kinderschuhe per E-Mail oder Whatsapp zusenden. Die Händlerin schickt Fotos passender Modelle an die Eltern zurück und liefert bei Gefallen frei Haus ([www.schuhhaus20.de](http://www.schuhhaus20.de)).

Mit Beginn des Lockdowns hat das Catering-Unternehmen Gourmet-Handwerk in Bonn den „rollenden Mittagstisch“ ins Leben gerufen. Statt Events mit Speisen zu versorgen, richtet sich das Angebot nun vorwiegend an Privatpersonen. Verzehrfertige Speisen werden betreuungspflichtigen Eltern, im Homeoffice Beschäftigten oder Personen, die ihre Wohnung nicht verlassen wollen bzw. können, nach Hause oder an den Arbeitsplatz geliefert ([www.gourmet-handwerk.de](http://www.gourmet-handwerk.de)).

Die erhöhte Nachfrage nach Desinfektionsmitteln veranlasste die Hausbrauerei Grönwohlder Maische herzustellen, die Apotheken als Grundlage für die Herstellung von Desinfektionsmitteln dient ([www.groenwohlder.de](http://www.groenwohlder.de)).

Das Unternehmen zdrei beteiligt sich an dem Volunteer-Computing-Projekt „Folding@home“ der Stanford University und stellt ungenutzte Rechenleistungen („distributed computing“) für folding@home zur Verfügung. Die weltweite Vernetzung freier Rechnerkapazitäten unterstützt die kollektive Suche nach Impfstoffen gegen Covid-19 und zur Bekämpfung anderer schwerer Erkrankungen.

([https://www.ihk-koeln.de/Unternehmen\\_helfen\\_Unternehmen.AxCMS#Soft](https://www.ihk-koeln.de/Unternehmen_helfen_Unternehmen.AxCMS#Soft);  
<https://zdrei.com>)

Die erhöhte Nachfrage nach Schutzbekleidung veranlasste eine Reihe von Unternehmen zur Umstellung ihrer Produktion auf die dringend benötigten Güter. Beispielsweise stellt das Familienunternehmen Trigema wiederverwendbare Behelfs-Mund- und Nasenmasken her ([www.trigema.de](http://www.trigema.de)).

Das Maschinenbauunternehmen Lemo aus Niederkassel hat Spezialmaschinen zur Herstellung mehrlagiger Kunststoffmasken in sein Produktangebot aufgenommen, die international nachgefragt werden. Die zu Demonstrationzwecken hergestellten Masken erhalten caritative Einrichtungen, Schulen und Kindergärten kostenlos.

([www.lemo-maschinenbau.com](http://www.lemo-maschinenbau.com); [https://ga.de/news/wirtschaft/regional/lemo-entwickelt-maschinen-zur-herstellung-von-masken\\_aid-52138763](https://ga.de/news/wirtschaft/regional/lemo-entwickelt-maschinen-zur-herstellung-von-masken_aid-52138763))

## Übersicht 2: Betriebliche Solidarität

Betreiber neu entstandener Online-Plattformen ermuntern die Bevölkerung, lokal ansässige kleine Unternehmen, Freiberufler und Selbstständige zu unterstützen (z. B. [www.gemeinsamgegencorona.info](http://www.gemeinsamgegencorona.info) oder <https://zusammenhalt.gl/>).

Mit dem Ziel, Lieferketten zur Produktion von Schutzausrüstung, Desinfektionsmittel und andere dringend benötigten Mittel aufrecht zu erhalten, bringen Corona-Kooperationsbörsen die Angebote und Gesuche von Unternehmen zusammen.

(Z.B. <https://corona.kex.net/web/rescuesupply>; <https://corona-kooperationsboerse-mv.de/>; <https://www.plattform-corona-schutzprodukte.de/>; <https://corona-kooperationsboerse.blogspot.com/>)

Über [www.teamtausch.de](http://www.teamtausch.de) können Unternehmen, die aufgrund geringem Arbeitsaufkommen einen Personalüberhang verzeichnen, Beschäftigte an Unternehmen mit akutem personellen Engpass entleihen.

#### 4 Fazit

Mit dem in dieser Studie vorgestellten Konzept des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands schaffen wir die Grundlage für die im weiteren Projektverlauf geplanten empirischen Untersuchungen. Wir verstehen unter gesellschaftlichem Beitrag den Mehrwert bzw. zusätzlichen Nutzen, den Unternehmen generell für die Gesellschaft erbringen kann. Dieser Beitrag reicht über die betriebs- und volkswirtschaftlichen Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit hinaus. Auch wenn Unternehmen sich ihrem eigentlichen Tun widmen, tragen sie mittelbar zur materiellen und immateriellen Bedürfnisbefriedigung Einzelner bei und darüber zur gesellschaftlichen Wohlfahrt. Jegliches unternehmerische Handeln kann sich auf die Gesellschaft positiv oder negativ auswirken. Aus individueller und betrieblicher Sicht nachteilige Effekte beispielsweise eines Marktaustritts können für die Volkswirtschaft wie die Gesellschaft längerfristig durchaus von Nutzen sein. Auch andere negative Externalitäten unternehmerischer Tätigkeit ergeben sich unter Umständen erst zeitverzögert. Infolgedessen kann der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands in Gänze erst dann ermittelt werden, wenn Kosten und Nutzen unternehmerischen Handelns abgewogen werden können.

Dieses Verständnis des gesellschaftlichen Beitrags ist umfassender als in Konzepten wie CSR oder Sozialunternehmertum abgebildet. Es rückt die vielschichtige Rolle des Mittelstands bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen in den Mittelpunkt. Wir zeigen konzeptionell, dass dem Mittelstand aufgrund seiner spezifischen Governance-Struktur, der damit einhergehenden Beeinflussung der wirtschaftlichen durch persönliche Zielsetzungen, der sozialen und regionalen Einbettung und aufgrund seines Verhaltens in Krisenzeiten eine besondere Rolle zukommen kann hinsichtlich gesellschaftlich wünschenswerter Ziele. Außen vor lassen wir bei unseren konzeptionellen Überlegungen die Unternehmensgröße. Naturgemäß verfügen kleinere Unternehmen über geringere Ressourcen und somit über weniger Möglichkeiten, gesellschaftliche Beiträge zu leisten. Möglicherweise wiegen aber die qualitativen Merkmale des Mittelstands seine größenspezifischen Nachteile bei der Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags auf – das wird eine Frage für unsere empirischen Untersuchungen sein.

Dabei bewegt sich der gesellschaftliche Beitrag im Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit, gesellschaftlichen Erwartungen und gesetzlichen Vorgaben. In-



wieweit ein mittelständisches Unternehmen sich freiwillig einsetzt oder sich verpflichtet fühlt, einen gesellschaftlichen Beitrag zu erbringen, hängt neben der sozialen und regionalen Einbettung stark von seinen persönlichen und unternehmensbezogenen Zielsetzungen ab. Gerade die Corona-Krise hat in aller Deutlichkeit sowohl den Stellenwert des Mittelstands in Wirtschaft und Gesellschaft ins Bewusstsein gerückt als auch die Bedeutung der Gesellschaft für den Mittelstand. Von jeder Person, jedem Unternehmen und jeder Institution wird erwartet, „ihren“ Beitrag zu leisten – sei es in Form der vorübergehenden Unternehmensschließung, der Akzeptanz von Kurzarbeit, der Einhaltung von Abstandsregeln oder der Anpassung sozialer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Gleichzeitig suchen Gesellschaft wie Unternehmen solidarisch nach Lösungen für die neuen Herausforderungen. Inwieweit die derzeit erkennbare Solidarität und der engere gesellschaftliche Zusammenhalt von Dauer sind und wie dies den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands zukünftig beeinflussen wird, interessiert uns auch in den anstehenden empirischen Untersuchungen.

Diese empirischen Arbeiten sind herausfordernd. Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands, so wie wir ihn verstehen, ist zurzeit nur in Einzelaspekten und in grober Vereinfachung statistisch erfass- und messbar. Vorhandene Datenquellen bieten uns zunächst eine Grundlage, um einzelne Aspekte des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands näherungsweise empirisch zu bestimmen. Mittels regionaler Fallstudien werden wir außerdem den Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung des Mittelstands im Detail untersuchen. Dabei interessieren uns die Einschätzungen verschiedener gesellschaftlicher Akteure zu dem gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands, möglichen Konflikten, die der Mittelstand bei der Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags zu bewältigen hat, sowie den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf seinen Beitrag. Die Ergebnisse sollen in Vorschläge für die Entwicklung neuer bzw. die Erweiterung bestehender Indikatoren zur Erfassung des gesellschaftlichen Beitrags und in Handlungsempfehlungen für die Mittelstandspolitik einfließen.

## Literatur

Acs, Z. J.; Phillips, R. J. (2002): Entrepreneurship and Philanthropy in American Capitalism, *Small Business Economics*, 19 (3), S. 189-204.

Ahlstrom, D. (2010): Innovation and Growth: How Business Contributes to Society, *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), S. 11-24.

Arant, R.; Dragolov, G.; Boehnke, K. (2017): Sozialer Zusammenhalt in Deutschland 2017, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Astrachan, J. H. (1988): Family firm and community culture, *Family Business Review*, 1 (2), S. 165-189.

Backman, M.; Palmberg, J. (2015): Contextualizing small family firms: How does the urban–rural context affect firm employment growth?, *Journal of Family Business Strategy*, 6 (4), S. 247-258.

Battilana, J.; Lee, M. (2014): Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises, *Academy of Management Annals*, 8 (1), S. 397-441.

Baumol, W. J. (1990): Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive, *Journal of Political Economy*, 98 (5), S. 893-921.

Berlemann, M.; Jahn, V. (2016): Regional importance of Mittelstand firms and innovation performance, *Regional Studies*, 50 (11), S. 1819-1833.

Bijedić, T.; Butkowski, O. K.; Kay, R.; Suprinovič, O. (2020): Bestimmungsfaktoren des regionalen Gründungsgeschehens – eine Machbarkeitsstudie, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 280, Bonn.

Bird, M.; Wennberg, K. (2014): Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups, *Journal of Business Venturing*, 29 (3), S. 421-436.

Block, J. H.; Spiegel, F. (2013): Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis, *Journal of Family Business Strategy*, 4 (4), S. 270-280.

Bluhm, K.; Geicke, A. (2008): Gesellschaftliches Engagement im Mittelstand: altes Phänomen oder neuer Konformismus?, in: Rehberg, K.-S. (Hrsg.): Die

Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006, Frankfurt am Main, S. 5699-5713.

Bönig, J. (2012): Zur Geschichte der Kinderarbeit, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 62 (43), S. 3-9.

Bousbah, K.; Kübler, D. (2016): Der Einfluss des mittelständischen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells auf die Herausbildung und Festigung demokratischer Strukturen, Aarau.

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

Bullough, A.; Renko, M.; Myatt, T. (2014): Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), S. 473-499.

Carroll, A. B. (1979): A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *The Academy of Management Review*, 4 (4), S. 497-505.

Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Litz, R. A. (2004): Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), S. 335-354.

Davidsson, P.; Wiklund, J. (2001): Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4), S. 81-100.

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.

Decker, F.; Best, V.; Fischer, S.; Küppers, A. (2019): Vertrauen in Demokratie, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Die Bundesregierung (2016): Bericht der Bundesregierung zur Lebensqualität in Deutschland, Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Berlin.

Doern, R.; Williams, N.; Vorley, T. (2019): Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), S. 400-412.

Dohrmann, S.; Raith, M.; Siebold, N. (2015): Monetizing social value creation—a business model approach, *Entrepreneurship Research Journal*, 5 (2), S. 127-154.

Drury, J.; Cocking, C.; Reicher, S. (2009): The nature of collective resilience: Survivor reactions to the 2005 London bombings, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 27 (1), S. 66-95.

Emerson, J. (2003): The blended value proposition: Integrating social and financial returns, *California Management Review*, 45 (4), S. 35-51.

Fama, E. F.; Jensen, M. C. (1983): Separation of ownership and control, *The Journal of Law and Economics*, 26 (2), S. 301-325.

Fina, S.; Osterhage, F.; Rönsch, J.; Rusche, K.; Siedentop, S.; Zimmer-Hegmann, R.; Danielzyk, R. (2019): Ungleiches Deutschland. Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2019. Hintergründe zu Trends, Indikatoren, Analysen. Wissenschaftliche Kurzfassung, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Frank, C. (2012): Unternehmensethik in der russischen Transformationsökonomie und ihr gesellschaftlicher Mehrwert, Frankfurt am Main.

Frey, B. S. (1999): Institutions and morale: the crowding-out, in: Ben-Ner, A.; Puttermann (Hrsg.): *Economics, values, and organization*, Cambridge, S. 437-460.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: *The New York Times Magazine*, 13. September 1970.

Fritsch, M.; Wyrwich, M. (2018): Regional knowledge, entrepreneurial culture, and innovative start-ups over time and space—an empirical investigation, *Small Business Economics*, 51 (2), S. 337-353.

Goldschmidt, N.; Homann, K. (2011): Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, Roman Herzog Institut: Position Nr. 10, München.

Harvey, C.; Maclean, M.; Suddaby, R. (2019): Historical Perspectives on Entrepreneurship and Philanthropy, *Business History Review*, 93 (3), S. 443-471.

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

Hilmer, R.; Kohlrausch, B.; Müller-Hilmer, R.; Gagné, J. (2017): Einstellung und soziale Lebenslage: Eine Spurensuche nach Gründen für rechtspopulistische Orientierung, auch unter Gewerkschaftsmitgliedern, Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung, 044, Düsseldorf.

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

Holz, M.; Schlepphorst, S.; Brink, S.; Icks, A.; Welter, F. (2019): Bürokratiewahrnehmung von Unternehmen, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 274, Bonn.

Icks, A.; Levering, B.; Maaß, F.; Werner, A. (2015): Chancen und Risiken von CSR im Mittelstand, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 236, Bonn.

Jack, S. L.; Anderson, A. R. (2002): The effects of embeddedness on the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 17 (5), S. 467-487.

Kneip, S.; Merkel, W. (2020): Ferne Eliten und fehlendes Vertrauen – Warum viele Menschen an den Institutionen der Demokratie zweifeln, *WZB Mitteilungen*, 167, S. 6-9.

Lumpkin, G. T.; Brigham, K. H.; Moss, T. W. (2010): Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3-4), S. 241-264.

Maaß, F.; Schneck, S. (2017): Soziales Unternehmertum, IfM Bonn: Denkpapier, Bonn.

Markman, G.; Waldron, T.; Gianiodis, P.; Espina, M. (2019): E Pluribus Unum: Impact Entrepreneurship as a Solution to Grand Challenges, *Academy of Management Perspectives*, 33 (4), S. 371-382.

Mazzucato, M. (2019): *Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern*, Frankfurt, New York.

McMullen, J. S.; Warnick, B. J. (2016): *Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization?*, *Journal of Management Studies*, 53 (4), S. 630-662.

Mickiewicz, T.; Sauka, A.; Stephan, U. (2016): *On the compatibility of benevolence and self-interest: Philanthropy and entrepreneurial orientation*, *International Small Business Journal*, 34 (3), S. 303-328.

Mokyr, J. (2014): *Big Ideas – Riding the Technology Dragon*, *Milken Institute Review*, 2, S. 87-94.

Müller-Armack, A. (1962): *Das gesellschaftspolitische Leitbild der sozialen Marktwirtschaft*, *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 11 (3), S. 7-28.

Muñoz, P.; Kimmitt, J.; Kibler, E.; Farny, S. (2019): *Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), S. 413-434.

Pahnke, A.; Holz, M.; Welter, F. (2019): *Unternehmerische Zielsysteme: Unterscheiden sich mittelständische Unternehmen tatsächlich von anderen?*, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 276*, Bonn.

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

Pokorny, S. (2020): *Regionale Vielfalten 30 Jahre nach der Wiedervereinigung: Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den politischen Einstellungen in Deutschland*, Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin.

Sauka, A.; Welter, F. (2007): *Productive, unproductive and destructive entrepreneurship in an advanced transition setting: The example of Latvian small enterprises*, in: Dowling, M.; Schmude, J. (Hrsg.): *Empirical Entrepreneurship in Europe: New Perspectives*, Cheltenham, Northampton, MA, S. 87-105.

Schlömer-Laufen, N.; Lamsfuß, C.; Große, J.; Chlosta, S. (2014): *Wirtschaftliche Entwicklung großer Familien- und Nichtfamilienunternehmen – eine Bilanzdatenanalyse für den Zeitraum 2008 bis 2012*, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 235*, Bonn.

Shepherd, D. A.; Williams, T. A.; Zhao, E. Y. (2019): A Framework for Exploring the Degree of Hybridity in Entrepreneurship, *Academy of Management Perspectives*, 33 (4), S. 491-512.

Simon, H. (2009): *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*, Dordrecht, New York.

Sixtus, F.; Slupina, M.; Sütterlin, S.; Amberger, J.; Klingholz, R. (2019): *Teilhabeatlas Deutschland*, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; Wüstenrot-Stiftung, Berlin.

Wach, D.; Stephan, U.; Gorgievski, M. (2015): More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success, *International Small Business Journal*, 34 (8), S. 1098-1121.

Welter, F. (2011): Contextualizing Entrepreneurship – Conceptual Challenges and Ways Forward, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), S. 165-184.

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

Welter, F.; May-Strobl, E.; Holz, M.; Pahnke, A.; Schleppehorst, S.; Kranzusch, P. (2015): *Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl*, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 234*, Bonn.

Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: IfM Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001*, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden.

Zaefarian, R.; Tasavori, M.; Ghauri, P. N. (2015): A corporate social entrepreneurship approach to market-based poverty reduction, *Emerging Markets Finance and Trade*, 51 (2), S. 320-334.

Zahra, S. A.; Wright, M. (2016): Understanding the Social Role of Entrepreneurship, *Journal of Management Studies*, 53 (4), S. 610-629.

Zimmermann, V. (2020): *Mittelstand reagiert ideenreich auf Corona-Krise*, KfW Research, 291.

**Webseiten**

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns/die-deutsche-nachhaltigkeitsstrategie>

<https://corona.kex.net/web/rescuesupply/>

<https://corona-kooperationsboerse-mv.de/>

<https://www.plattform-corona-schutzprodukte.de/>

<https://corona-kooperationsboerse.blogspot.com/>

[www.teamtausch.de](http://www.teamtausch.de)

[www.gemeinsamgegencorona.info](http://www.gemeinsamgegencorona.info)

<https://zusammenhalt.gl/>

[https://ga.de/news/wirtschaft/regional/lemo-entwickelt-maschinen-zur-herstellung-von-masken\\_aid-52138763](https://ga.de/news/wirtschaft/regional/lemo-entwickelt-maschinen-zur-herstellung-von-masken_aid-52138763)

[https://www.ihk-koeln.de/Unternehmen\\_helfen\\_Unternehmen.AxCMS#Soft](https://www.ihk-koeln.de/Unternehmen_helfen_Unternehmen.AxCMS#Soft)

<https://zdrei.com>

[www.groenwohlder.de](http://www.groenwohlder.de)

[www.gourmet-handwerk.de](http://www.gourmet-handwerk.de)

[www.schuhhaus20.de](http://www.schuhhaus20.de)

[www.trigema.de](http://www.trigema.de)

[www.lemo-maschinenbau.com](http://www.lemo-maschinenbau.com)