

Albers, Hans-Hermann; Suwala, Lech

Article — Manuscript Version (Preprint)

Unternehmensengagement als Standortfaktor – mit der Wirtschaft attraktive (Klein-) Städte schaffen

Informationen zur Raumentwicklung

Suggested Citation: Albers, Hans-Hermann; Suwala, Lech (2018) : Unternehmensengagement als Standortfaktor – mit der Wirtschaft attraktive (Klein-) Städte schaffen, Informationen zur Raumentwicklung, ISSN 0303-2493, Franz Steiner Verlag, Bonn, Vol. 6, pp. 50-57, <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2018/6/Inhalt/inhalt.html>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/227113>

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.

Pre-print Version - for the published version of this paper -see:

Albers, H.-H. und Suwala, L. (2018): Unternehmensengagement als Standortfaktor – mit der Wirtschaft attraktive (Klein-) Städte schaffen. Informationen zur Raumentwicklung 6: 50-57.
<https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2018/6/Inhalt/inhalt.html>

Hans-Hermann Albers (Technische Universität Berlin) und
Lech Suwala (Technische Universität Berlin)

Unternehmensengagement als Standortfaktor – mit der Wirtschaft attraktive (Klein-) Städte schaffen

Unternehmen übernehmen zunehmend gesellschaftliche Verantwortung und entdecken, dass ihr Engagement gerade für die Entwicklung von Kleinstädten wichtig ist. Denn erfolgreiche Unternehmen benötigen attraktive und lebenswerte Standorte. Damit das gelingt, müssen Kommunen und Wirtschaft lernen, gemeinsam „Stadt zu machen“ und sich besser zu vernetzen.

Eine kürzlich erschienene Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass die deutsche Wirtschaft rund 9,5 Milliarden Euro im Jahr für das Gemeinwohl ausgibt, ein Betrag der sogar die Gesamtsumme der privaten Spenden in Deutschland übersteigt (Labigne et al. 2018). Folglich scheint es für viele Unternehmen heute immer wichtiger zu sein, über ihre Grenzen hinaus zu agieren. Um die Attraktivität von Stadt und Region zu steigern, nehmen sie zum Beispiel eine aktive Rolle rund um den Betriebsstandort ein. (Lokales) Unternehmensengagement für den Standort ist weder neu noch reiner Selbstzweck und hat bei vielen Unternehmen eine lange Tradition. Dies trifft insbesondere auf Mittelständler und Familienunternehmen zu (Suwala 2019). Allerdings gibt es hinsichtlich der Ziele, Motivationen und Umsetzungen gerade in den letzten Jahren eine neue Dynamik: Vielen Unternehmen haben ihre gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) inzwischen sowohl professionalisiert (z. B. öffentlich-private Partnerschaften statt klassischer Stiftungs-, Spenden- oder Sponsoring-Modelle) als auch um die räumliche Dimension erweitert. In der Wissenschaft nennt sich dieses Handeln Corporate Regional Responsibility (CRR) (Schiek 2017) oder Corporate Urban Responsibility (CUR) (Albers 2011) – wobei letztere Bezeichnung besonders das Phänomen des Urbanen als sozialräumliche Dimension im Sinne von Vielfalt und Lebendigkeit fokussiert. Gleichzeitig wachsen die Herausforderungen. Viele kleinere Städte sind dabei besonders von Strukturbrüchen und -wandel betroffen. Vor allem Kleinstädte in strukturschwachen Räumen kämpfen mit finanziellen Engpässen, sollen zukunftsfähig werden und müssen immer komplexere Aufgaben bewältigen. Sie leiden unter sinkendem Humankapital und sinkender Kaufkraft oder abnehmender Attraktivität besonders in den Innenstädten. Für Unternehmen wird es an diesen kleineren und oft peripheren Orten deshalb immer schwieriger, Fachkräfte zu finden oder zu binden. CUR- und CRR- Konzepte können hier Ansatzpunkte bieten und zu einer Förderung von lebenswerten, wettbewerbsfähigen und innovativen Standorten beitragen oder gar Entwicklungspfade ganzer Regionen beeinflussen (Suwala / Micek 2018). Je nach Intensität des Engagements kann es sogar zur Etablierung alternativer ortsspezifischer Organisations- und Führungsstrukturen (englisch Place Leadership) kommen. Diese wirken dann bestenfalls abgestimmt und ergänzend zu den formellen Verwaltungsstrukturen. Im Folgenden werden Fundamente dieser Entwicklung skizziert, zukunftsweisende Anwendungsbeispiele genannt und Schwerpunkte hinsichtlich Organisations- und Akteursstrukturen vorgestellt.

Unternehmens- und Engagementlandschaften in Kleinstädten

In Kleinstädten finden sich oftmals mittelständische Unternehmen (vgl. Vonnahme et al. in diesem Heft), die sich meist sowohl als Hidden Champions und/oder Familienunternehmen charakterisieren lassen. Das Besondere an diesen Unternehmen ist nicht nur, dass sie in der Regel auf bestimmten Nischenmärkten europa- oder weltweit führend, nicht börsennotiert, sondern familiengeführt und als solche der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind (Simon 1996, Klein 2010). Sie engagieren sich vielmehr auch durch eine langfristige Verwurzelung und Verbundenheit maßgeblich für die jeweilige Stadt oder Region. Dieses raumbezogene, unternehmerische Engagement ist grob ausgedrückt eine Fähigkeit, regionalwirtschaftliche Rahmenbedingungen, Netzwerke und Governance-Strukturen zu beeinflussen (Lengauer/Tödtling, 2010). Insbesondere in Kleinstädten geht es dabei um eine unternehmens- und sektorenübergreifende, langfristige und zum Teil institutionalisierte Zusammenarbeit, die sowohl einen Nutzen für die gesamte Stadt und Region stiften als auch ihre Widerstandsfähigkeit stärken soll. Darin sind konkrete, wenn auch sehr verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungslandschaft (z. B. Schulen) oder der Infrastruktur (z. B. Wohnungsbau, Verkehrsanbindungen) enthalten, bei denen Nachholbedarf besteht (Bürcher/Mayer 2018). So sollen Fachkräfte etwa durch neue Werkwohnungen oder Investitionen in Freizeit- und Sozialeinrichtungen gewonnen und Nachbarschaften unterstützt werden, damit der Mitarbeiternachwuchs vor Ort gesichert ist und nicht in Großstädte abwandert. Viele dieser Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie im globalen Wettbewerb nicht nur die Handlungsoption des Standortwechsels besitzen, sondern zunehmend auch die Möglichkeit der Standortgestaltung haben. Sie beleben Innenstädte und fördern Maßnahmen für eine bessere Lebensqualität, beeinflussen also letztlich Standortfaktoren.

Gleichzeitig zeichnet sich das Unternehmensengagement in kleinen Städten durch besondere Eigenschaften aus und bedingt ortsspezifische Organisations- und Führungsstrukturen (im Englischen mit dem Begriff Place Leadership charakterisiert). Maßgeblich hierfür sind Einzelpersonen oder Schlüsselfiguren, die als neue „Dirigenten“ gleich in mehrfacher Rolle als Leader, Intermediär oder Governance-Pionier auftreten können (Gailing/Ibert 2016). In einem erweiterten Verständnis lässt sich hier von einer unternehmensinduzierten, aber auf mehreren Schultern getragenen und raumbezogenen Ortsführung sprechen (aus dem Englischen place-based leadership, vgl. Sotarauta et al. 2017). Diese erzeugt lokale Aufbruchsstimmung, mobilisiert Ressourcen und Wissen oder schafft überinstitutionelle Spielräume zugunsten einer Kleinstadt oder gar Region. In komplexen Prozessen des sozialräumlichen Wandels unterscheiden sich diese Schlüsselpersonen zwar entscheidend von der kommunalen Verwaltung wie etablierten Strukturen (vgl. Fuchs in diesem Heft). Sie sollten aber weder heroisiert noch isoliert, sondern in einem kleinstädtischen Orchester unterschiedlicher Akteursgruppen betrachtet werden. Dieses regionale Unternehmensengagement unterscheidet sich deswegen auch oft vom Engagement in Großstädten und ist nicht ohne Weiteres übertragbar. Denn gerade die (Zivil-)Gesellschafts- und Governance-Strukturen sind auf Kleinstadtebene meist stärker durch informelle Kontakte, „kurze Wege“ und persönliche Beziehungen gekennzeichnet. Fehlendes Know-how und geringe personelle Ausstattung werden einerseits als Hindernis eingestuft. Andererseits können schlanke Strukturen und Kompetenzbündelungen gerade hier CUR-Projekten zum Erfolg verhelfen (vgl. Mayer/Meili in diesem Heft). Die folgenden Anwendungsbeispiele zeigen diese Entwicklung auf verschiedene Weise.

Zurück in die Mitte – Unternehmen als Zentrumsstärker

Viele Städte und Gemeinden kämpfen mit der Verödung ihrer Zentren – Geschäfte schließen, Handel und Gewerbe siedeln sich in Gewerbegebieten am Rand an. Anders im bayerischen Mertingen (knapp 4000 Einwohner, Landkreis Donau-Ries): Die Ortsmitte soll in den nächsten Jahren ein neues Gesicht bekommen. Dabei spielt die Firma Zott (ein 1926 gegründetes Familienunternehmen mit rund 3.000 Mitarbeitern und eine der führenden Molkereien Europas) eine wichtige Rolle. Unterstützt mit dem Modellvorhaben „Ort schafft Mitte“ des Bauministeriums des Freistaats Bayern soll das Zentrum wieder zu einem lebendigen und attraktiven Mittelpunkt der Gemeinde entwickelt werden. Die Firma Zott errichtet im Zentrum ihre neue Verwaltung und trägt damit zur Belebung der Innenstadt bei. Außerdem wurden mit dem Programm weitere Entwicklungen im Ortszentrum auf den Weg gebracht, etwa der Umbau des zentralen Dorfplatzes oder die Sanierung angrenzender Gebäude. Was der Trend zu Unternehmenscampussen in großen Städten zeigt, wird hier im Kleinen umgesetzt und als zentrumsstärkende Maßnahme erkannt.

Masterplaninitiativen – nicht nur für die Metropole

Auf Initiative und mit Finanzierung der lokalen Wirtschaft wurden in den Großstädten Köln, Offenbach und Mönchengladbach während der letzten Jahre Masterpläne entwickelt. Erklärtes Ziel: Die städtische Attraktivität und die ökonomischen Standortbedingungen steigern. Privatwirtschaftlich initiierte Masterplaninitiativen gibt es aber nicht nur in Großstädten, sondern beispielsweise in Duderstadt: Das Projekt „Duderstadt2020“ ist eine Initiative des Unternehmers Hans Georg Näder, Firmeninhaber der Otto Bock GmbH, Weltmarktführer für Orthopädietechnik, im niedersächsischen Duderstadt (ca. 22.000 Einwohner). Es wurde 2009 von einem Team der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim, Holzminden und Göttingen (HAWK) entwickelt und organisiert. Ziel war, Maßnahmen zur qualitativen Stadtentwicklung in Form eines Masterplans anzuregen. Dabei entstanden vor allem Konzepte, die der Abwanderung von Fachkräften und dem demografischen Wandel entgegenwirken sollen. Diskussionsforen und Zukunftswerkstätten als integrative Instrumente trugen dazu bei, dass viele Bürger und Unternehmen am Prozess beteiligt waren. Die Duderstadt2020 GmbH & Co. KG ist eine wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Stadtentwicklungsagentur (ohne öffentliche Beteiligung), die sich um sechs Themenfelder kümmert. Zuletzt wurden die Stadtvision Duderstadt 2030 und der Masterplan „Futuring Duderstadt“ entwickelt (www.duderstadt2030.de).

Netzwerke und Bündnisse schaffen, Engagement stärken

Stadtentwicklung gilt immer mehr als Gemeinschaftsaufgabe, die trisektoral von

- Wirtschaft,
- Zivilgesellschaft/Bürgern und
- Politik wie Verwaltung

getragen wird. CUR und CRR bedeuten deshalb zunehmend auch die Förderung von Engagement oder sozialen Strukturen im Rahmen eines vernetzten und strategischen Handelns. Beispiel für diesen Trend ist die Initiative „Engagierte Stadt“, einem kooperativen Projekt von Bertelsmann Stiftung, BMW Stiftung Herbert Quandt, Herbert-Quandt-Stiftung, Körber-Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Generali Zukunftsfonds und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die „Engagierte Stadt“ setzt auf lokale Zentren für

Engagement und deren Potenzial, systematisch Engagement vor Ort zu entwickeln und zu fördern. 2015 wurden aus 272 Bewerbungen 50 „Engagierte Städte“ für das Netzwerkprogramm ausgewählt und mit Fördergeldern und Beratungsleistungen unterstützt (www.engagiertestadt.de). Bereits seit 2007 ist der von der Bertelsmann Stiftung gegründete Verein „Unternehmen für die Region“ als Plattform aktiv, die mittelständische Unternehmen bei ihrem Engagement vernetzt und über Projekte informiert (www.unternehmen-fuer-die-region.de). Die Robert Bosch Stiftung fördert mit ihren Programmen „Actors of Urban Change“ und „Neulandgewinner“ eine nachhaltige und partizipative Stadtentwicklung und ermöglicht, Kompetenzen für transsektorale Zusammenarbeit zu stärken (www.bosch-stiftung.de/de/projekt/actors-urban-change, www.neulandgewinnner.de).

Werkswohnungsbau 2.0

Der Wohnraummangel stellt in vielen Großstädten eine wachsende Problematik dar. Das erkennen auch immer mehr Unternehmen, deren Mitarbeiter häufig keine Wohnung nahe der Arbeitsstätte finden. Betroffen sind vor allem Angestellte in unteren, aber auch mittleren Einkommensgruppen, besonders jedoch Auszubildende. Zudem wirken sehr gut bezahlte Fachkräfte etwa aus der Tech-Wirtschaft für Verdrängungseffekte in lokalen Wohnungsmärkten (z. B. SAP-Mitarbeiter in Walldorf/Baden-Württemberg). Deshalb erfährt der Werkswohnungsbau gerade eine Renaissance. Unternehmen wie BASF, die Münchner Stadtwerke oder VW steigen wieder in den Wohnungsbau ein, und sogar Tech-Konzerne wie Google oder Facebook beginnen mit dem Bau von Mitarbeiterwohnungen im Silicon Valley. In Memmingen plant die Bäckerei Häussler am Firmensitz Mitarbeiterwohnungen. –Das Thema Mitarbeiterwohnen ist auch in einigen Kleinstädten angekommen. Die Deutsche Bahn hat angekündigt, im bayerischen Baldham ein Mitarbeiterwohnhaus mit integrierter Gemeindebücherei zu errichten. Die Beispiele Memmingen und Baldham sind dem prosperierenden Ballungsraum München und der ausstrahlenden Wohnungsproblematik zuzurechnen. An peripheren, ländlichen Standorten sind Unternehmen jedoch mittlerweile auch im Wohnungssektor aktiv, etwa weil der lokale Wohnungsmarkt nachgefragte Wohnungstypen nicht bietet. Gerade im Tourismus oder in der Landwirtschaft braucht es Wohnungen für Saisonkräfte; andernorts geht es darum, Wohnungen mit städtischen Qualitäten für Fachkräfte bereitzustellen (vgl. Großmann/Schenkel in diesem Heft). Das vermeidet lange Pendlerwege und dient schließlich als Maßnahme zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Tendenzen und Einordnung

Die aufgezeigten Beispiele machen grundlegende Erkenntnisse ablesbar und zeigen aktuelle Tendenzen. Sie sind aber nur ein Teil der Engagementlandschaft in den unterschiedlichen Stadt- und Gemeindetypen, die stark durch lokale Stiftungen etwa für Denkmalschutz und Baukultur, Sponsoringaktivitäten für soziale Projekte und öffentliche Einrichtungen oder das gemeinsame Wirken von Bürgern und Unternehmern in Bürgerstiftungen geprägt ist. Die aktuellen Entwicklungen lassen jedoch auf die Professionalisierung, Organisation und Vernetzung der Akteure, neue Muster und unterschiedliche Intensitäten beim städtischen und/oder regionalen Unternehmensengagement schließen. Dabei ist zum Teil eine Entwicklung zu gezielten und ganzheitlichen Ansätzen zu erkennen, wie sie insbesondere Schneider (2012) und Tränker/Schwarz (2017: 311) in ihrem CSR-Reifegradmodell beschreiben. Sie sprechen dabei von einer CSR 2.0, wenn Unternehmen ihre Strategie neben ihrem Kerngeschäft auch bewusst auf eine gesellschaftliche Entwicklung ausrichten oder gar von einer CSR 3.0, wenn sie sich proaktiv in die Politik einmischen. Im Zusammenhang mit den vorgestellten Beispielen auf kleinstädtischer Ebene ist sicherlich das Projekt „Duderstadt2020“ mit seiner Masterplaninitiative der Ansatz, der am meisten in die (ehemals) hoheitlichen Gebiete der kommunalen Verwaltung

mit Bezug auf Stadtplanung eingreift. Dieses CSR-3.0- beziehungsweise CUR-3.0-Vorhaben verdient Respekt, wirft aber auch zahlreiche Fragen auf. Sollte sich ein Unternehmen soweit in die Stadtplanung einmischen? Ab wann werden kommunale Pflichtaufgaben und Kernkompetenzen ausgehebelt? Lässt sich hier noch von einer gemeinwohlorientierten Planung sprechen? Ist die Stadtgesellschaft wirklich noch beteiligt? Lässt sich Altruismus vom Selbstzweck trennen, und ist das überhaupt notwendig? Dabei ist tatsächlich von einer unternehmens- und teilweise auch unternehmerinduzierten Ortsführung zu sprechen, wo unter anderem herausragende Einzelpersonen meist eben aus Familienunternehmen eine Führungsrolle aus Leidenschaft und Verbundenheit für den Ort übernehmen. Gleichzeitig ist eine solche Rolle gerade auf der Kleinstadtebene mit Dominanz- und Abhängigkeitsverhältnissen verbunden. Fällt das Engagement des Unternehmens wegen ökonomischer Schwäche, Führungsnachfolge oder Änderung der Eigentümerverhältnisse aus, leidet der Standort entsprechend. Das Vorhaben „Zurück in die Mitte“ in Mertingen ließe sich wohl am ehesten als ein CUR-2.0-Vorhaben einordnen. Hier liegt eine bewusste Systematik vor, die darauf abzielt, aus einer „Win-win-Situation“ sowohl ökonomische als auch gesellschaftliche Synergien in der Stadt zu mobilisieren – ohne sich die stadtplanerischen Plan- und Rahmenwerke anzueignen. Für solch ein Projekt braucht es fast zwingend öffentliche Programme als Anschubhilfe und Know-how als Ressource. Die Projekte der Engagementförderung, Vernetzung und Organisationsunterstützung (Bertelsmann Stiftung, Robert Bosch Stiftung u .a.) fokussieren stark auf eine wirkungsoptimierende Beratungsleistung sowie Förderung von Unternehmensengagement und zivilgesellschaftlicher Akteure oder die Bildung von Netzwerken (CUR 3.0).

Beispiele des Werkwohnungsbaus funktionieren oft im Sinne klassisch philanthropischer CSR/CUR-Maßnahmen. Hier entstehen Teilaspekte und Lösungen für Problemlagen der Stadtplanung, die aber in erster Linie den Erfordernissen der Unternehmen zuträglich sind. Neu ist allerdings, wenn diese Maßnahmen verstärkt eine räumliche Auslegung haben und sich explizit an der (Klein-)Stadt orientieren oder sogar eine Rolle in der Innenstadtaktivierung übernehmen (CUR 1.0 bis CUR 3.0).

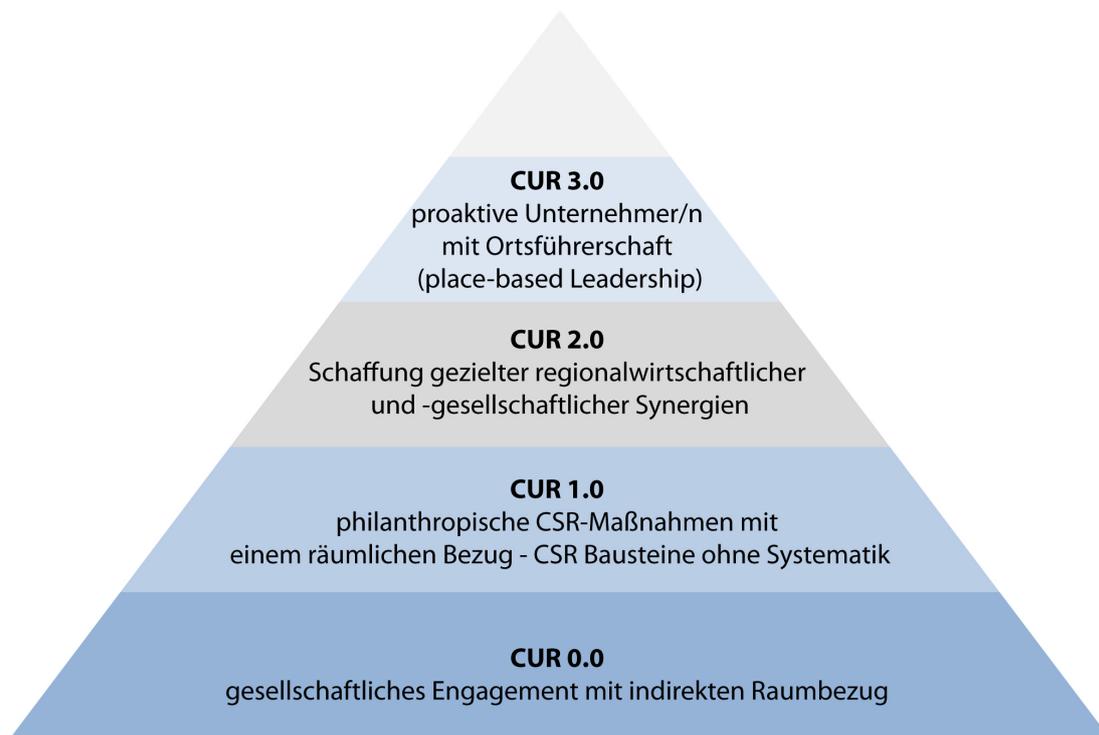


Abbildung1: CUR-Reifegradmodell (auf Basis des CSR-Reifegradmodells nach Schneider 2012)

Wirkungsfelder und Handlungsempfehlungen

Wie ist das Phänomen des räumlichen Unternehmensengagements oder sogar einer Ortsführung nun einzuschätzen? Es handelt sich dabei bislang sicherlich um kein flächendeckendes Phänomen, weder für Agglomerationen noch für Kleinstädte. Die gezeigten Beispiele entfalten eher eine Pionierwirkung. Sie gehen oft auf besonders proaktive Familienunternehmen, Hidden Champions, zurück und werden teils mithilfe von öffentlichen Mitteln oder Stiftungskapital umgesetzt. Ferner lassen sich die Beispiele nicht verallgemeinern, sondern sind Speerspitzen eines neuen Trends. Überwiegend handelt es sich aber immer noch um CUR-0.0- und CUR-1.0-Maßnahmen, oder gar um CSR-Vorhaben ohne eine explizit räumliche Komponente.

Was ist für eine bessere Wirkung im Stadtentwicklungskontext nötig? Hier können Anknüpfungen an bereits regional erfolgreiche Organisationen unterstützend wirken, etwa aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung, die vielerorts oftmals unter Beteiligung von Unternehmen aktiv sind (Blume 2003, Zwicker-Schwarm 2013). Dabei ist die Teilhabe von Unternehmen in diesen Bereich naheliegend, da sich hier auf Erfahrungseffekte zurückgreifen lässt, die einen Mehrwert für diese spezifische Aufgabe generieren. Kommunale Unternehmen können gerade im Kleinstadt-Sektor eine Vorreiterrolle spielen – etwa öffentliche Wohnungsunternehmen, die bereits als Quartiersentwickler aktiv sind (Kitzmann 2018).

Auch wenn der Mehrwert des räumlich unternehmerischen Engagements nicht immer auf den ersten Blick erkennbar ist, genießen die vorgestellten Initiativen bei der Bevölkerung meist eine breite Anerkennung und Zustimmung – gerade weil sie die (sozial-)räumliche Dimension beachten und auch auf Bürgerbeteiligungsformate gesetzt wird. Dabei braucht es eben Pioniere, Vermittler und Grenzgänger zwischen den Sektoren. Denn die Interessenlagen und Gestaltungsvorstellungen können sehr divers sein.

Beispiele für ambitioniertes aber am öffentlichen Bedarf vorbei geplantes Unternehmensengagement gibt es viele, oft mit hohen Folgekosten für die öffentliche Hand. Wichtig ist deshalb eine hinreichende Bedarfsfeststellung, die auch in der Verwaltung durch eine entsprechende Regiestelle angesiedelt sein kann. Klar ist auch, dass die Gestaltungsspielräume zwischen Unternehmen und den Kommunen den Rahmen hoheitlicher Aufgabenfelder weder unterwandern noch eine gemeinwohlorientierte Stadtplanung in Frage stellen dürfen. Unabhängig davon würde eine systematische Erhebung solcher CUR/CRR-Initiativen in Deutschland sicher Licht ins Dunkel bringen und sowohl für Forschung als auch Praxis von Mehrwert sein. Die Sammlung von Best-Practice-Beispielen ist ein Anfang, eine zielgerichtete Erforschung von überinstitutionellen Strukturen und räumlichen Wirkungen jedoch erforderlich. Nur so können die beteiligten Akteure Wissen über die Konzeption und Durchführung von CUR-Projekten akkumulieren, strukturieren und systematisieren. Auch evidenzbasierte Handlungsempfehlungen lassen sich ausschließlich auf diese Weise erarbeiten und weitergeben. Das ist wichtig, da gerade in Kleinstädten ein systematisches Engagement oder gar eine Ortsführung (place based leadership) eine breite Wirkung entfalten können.

Fazit

CUR-Projekte sind für Unternehmen nützlich, weil die stadträumliche Komponente oft zusätzliche Vorteile für sie erschließt – etwa durch verbesserte Standortfaktoren, erhöhte Mitarbeitermotivation oder größere Standortakzeptanz. Unternehmen leisten mit ihrem Engagement ferner oft einen entscheidenden Beitrag für die regionale Daseinsvorsorge und sind starke Identitätsanker.

Regionales Unternehmensengagement kann allerdings auch einseitige Stadtstrukturen fördern, urbane Diversität verhindern oder sogar zerstören – sichtbar an Standorten, die durch dominante Unternehmen oder Branchen geprägt sind. Gleichzeitig sind viele Maßnahmen, trotz einer grundsätzlichen Bereitschaft insbesondere bei kleinen oder mittleren Unternehmen und Familienbetrieben, noch unkoordiniert und wenig zielgerichtet – eine Feststellung, auf die auch die angesprochene Studie der Bertelsmann Stiftung hinweist (Labigne et al. 2018). CUR-Projekte sind überwiegend in Städten mit starker Unternehmenslandschaft zu finden. Wirtschaftlich schwache Kleinstädte profitieren deshalb kaum und bleiben infrastrukturell unterentwickelt. Gerade große, überregional agierende Unternehmen und besonders Energie-, Mobilitäts- oder Kommunikationsversorger könnten hier Verantwortung übernehmen, indem sie Versorgungsleistungen bereitstellen.

Unternehmen sind ein Bestandteil komplexer Stadtgesellschaften. Sie müssen daher lernen, gemeinschaftlich mit Bürgern und Kommunen positiv, zukunftsgerichtet zu wirken. Kooperationen, partnerschaftliche Projekte und abgestimmte Engagementstrategien sind deshalb ein vielversprechender Weg, um nachhaltige und effektive Wirkungen für das urbane Umfeld im Sinne einer „Cooperative Urban Responsibility“ (CoUR) zu erzielen. Für eine wirksame Zusammenarbeit sind gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und eine adäquate Verzahnung der Akteure und Institutionen unersetzlich. Hier gilt es, bestehende Hindernisse, Kommunikations- und Verständnishürden abzubauen und geeignete überinstitutionelle Plattformen für Vernetzung auszubauen.

Literatur

Albers, Hans-Hermann, 2011: Corporate Urban Responsibility. Campus Verlag.

Albers, Hans-Hermann; Hartenstein, Felix, 2017: CSR und Stadtentwicklung: Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Springer-Verlag.

Blume, Lorenz, 2003: Kommunen im Standortwettbewerb: Theoretische Analyse, volkswirtschaftliche Bewertung und empirische Befunde am Beispiel Ostdeutschlands. Nomos.

Bürcher, Sandra; Mayer, Heike, 2018: Are there differences in social capital related to corporate regional engagement in dynamic and less dynamic non-core regions? *European Planning Studies*, 26(2): 342–364.

Gailing, Ludger; Ibert, Oliver, 2016: Schlüsselfiguren: Raum als Gegenstand und Ressource des Wandels. *Raumforschung und Raumordnung*, 74(5): 391–403.

Kitzmann, Robert, 2018: Unternehmerische Quartiersentwicklung – Gründe für und gegen wohnungswirtschaftliches Engagement. In: *Informationen zur Raumentwicklung* 5: 80–91.

Klein, Sabine B., 2010: Familienunternehmen: theoretische und empirische Grundlagen. EulVerlag.

Labigne, Anaël; Gilroy, Patrick; Kononykhina, Olga; Hollmann, Detlef; Schilcher, Christian; Riess, Birgit, 2018: CC-Survey: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland – bessere Daten für besseres Unternehmensengagement. Studie der Bertelsmann Stiftung.

Lengauer, Lukas; Tödtling, Franz, 2010: Regional Embeddedness and Corporate Regional Engagement: Evidence from three industries in the Austrian region of Styria. In: *Conference paper for the 8th European Urban & Regional Studies Conference*: 1–31.

- Schiek, Meike, 2017: Corporate Regional Responsibility. Verlag Dorothea Roth.
- Schneider, Andreas, 2012: Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und Abgrenzung. In: Schmidpeter, René (Hrsg): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler, Berlin: 17–38.
- Simon, Hermann, 1996: Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer (Hidden Champions). Frankfurt a.M: Campus.
- Sotarauta, Markku; Beer, Andrew; Gibney, John, 2017: Making sense of leadership in urban and regional development, *Regional Studies*, 51 (2): 187–193.
- Suwala, Lech; Micek, Grzegorz, 2018: Beyond clusters? Field configuration and regional platforming: the Aviation Valley initiative in the Polish Podkarpackie region, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11 (2): 353–372.
- Suwala, Lech, 2018: Management Geography – Standortentscheidungen, Netzwerke und Raumbilder nordamerikanischer und japanischer Familienunternehmen.
- Zwicker-Schwarm, Daniel, 2013: Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven. Difu.