

Schlepphorst, Susanne; Welter, Friederike; Holz, Michael

**Research Report**

## Die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands

IfM-Materialien, No. 292

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Schlepphorst, Susanne; Welter, Friederike; Holz, Michael (2022) : Die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands, IfM-Materialien, No. 292, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/251941>

**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

Die gesellschaftliche Wertschöpfung des  
Mittelstands

Susanne Schlepphorst, Friederike Welter, Michael Holz

# Impressum

---

## Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn

Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

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

## Ansprechpartner

Prof. Dr. Friederike Welter  
Dr. Susanne Schlepphorst

## IfM-Materialien Nr. 292

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

Bonn, März 2022

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

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



## **Die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands**

The societal value creation of German Mittelstand

Susanne Schlepphorst, Friederike Welter, Michael Holz

IfM-Materialien Nr. 292

### **Zusammenfassung**

Diese Studie untersucht den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands und wie er in einem Prozess gemeinschaftlicher gesellschaftlicher Wertschöpfung erbracht wird. Regionale Gemeinschaften nehmen je nach örtlicher Problemlage andere Aspekte des gesellschaftlichen Beitrags wahr. In wirtschaftlich schlecht aufgestellten Regionen wird er mit dem wirtschaftlichen Beitrag gleichgesetzt; in wirtschaftlich gut aufgestellten Regionen rückt der mittelbare Beitrag für die Region in das Bewusstsein. Ein erheblicher Teil des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands geht aus dem Zusammenspiel mit anderen regionalen Akteuren hervor, mit veränderbaren Rollenverteilungen der Akteure. Voraussetzung für diese gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung sind die regionsinterne Vernetzung sowie eine gemeinsame regionale Identität, die sich in kollektiven Erzählungen zur Regionalentwicklung spiegelt. Der Austausch zwischen strukturschwachen, jetzt mittelstandsstarken Regionen und solchen im Strukturwandel gibt neue Impulse für die vielfältigen Rollen und Beiträge des Mittelstands.

**Schlagwörter:** *Mittelstand, Gesellschaft, gesellschaftliche Wertschöpfung, gesellschaftlicher Beitrag*

### **Abstract**

This study explores the societal impact of Mittelstand companies and how it is achieved in a process of collaborative societal value creation. Regional communities perceive different aspects of societal impact, depending on local problems. Economically poorly positioned regions equate it with the economic contribution; if regions are economically well positioned, the awareness of the indirect impact on the regions increases. A considerable part of the societal impact of Mittelstand companies arises from the interaction with other regional actors, with changing roles of the actors. Prerequisites for this collaborative societal value creation are regional networking and shared regional identities that is reflected in collective narratives on regional development. The exchange between structurally weak regions, now strong Mittelstand regions, and those undergoing structural change provides new impulses for the diverse roles and contributions of Mittelstand companies.

**JEL:** L21, L26, M14

**Keywords:** *German Mittelstand, society, societal value creation, societal impact*



## Inhalt

Verzeichnis der Übersichten	II
Kurzfassung	III
1 Einleitung	1
2 Die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen	2
3 Vorgehensweise	5
4 Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Zwei Fallstudien	9
4.1 Die Region mit erfolgreichem Strukturwandel: „Der Mittelstand hält das Ganze hier am Laufen“	9
4.2 Die Region in der dauerhaften Strukturkrise: „Es muss sich viel bewegen“	14
5 Der Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung	20
6 Erfassbarkeit des gesellschaftlichen Beitrags und der gesellschaftlichen Wertschöpfung	25
7 Fazit	26
Literatur	28
Anhang	32

**Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht 1:	Indikatoren für die Auswahl der Regionen	7
Übersicht 2:	Ausprägungen des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands	10
Übersicht 3:	Die „Macherregion“ – Krisenbewältigung aus eigener Kraft	11
Übersicht 4:	Einschätzungen zum Strukturwandel	16
Übersicht 5:	Die Region im Umbruch – Kontrastierende Erzählungen	18
Übersicht A1:	Interviewleitfaden	32

## **Kurzfassung**

Die vorliegende Studie untersucht die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands. Ziel ist es, den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands zu konkretisieren, den Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung und die an der Wertschöpfung beteiligten Akteure konzeptionell und empirisch am Beispiel von zwei Regionen zu analysieren. Eine der Beispielregionen hat bereits einen wirtschaftlichen Strukturwandel erfolgreich vollzogen und ist mittlerweile durch einen starken und diversifizierten Mittelstand geprägt, die andere befindet sich in einer dauerhaften Strukturkrise und ist durch einen kleinteiligen Mittelstand gekennzeichnet.

### **Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands ist vielfältig**

Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands ist der Zusatznutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit und wird mittelbar und unmittelbar durch eben diese wirtschaftliche Tätigkeit erbracht. Diese Beiträge sind vielfältig und tragen zur Zukunftsfähigkeit und Krisenfestigkeit von Regionen bei. Die wirtschaftliche Wertschöpfung ist in der Regel Voraussetzung für die gesellschaftliche Wertschöpfung. Der gesellschaftliche Beitrag steht jedoch manchmal auch nur am Rande im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit, z. B. wenn der Mittelstand seine Kompetenzen und Erfahrungen in die Region einbringt.

### **Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands differiert je nach regionaler Problemlage**

In strukturschwachen Regionen und Regionen im Strukturwandel wird der wirtschaftliche Beitrag des Mittelstands als sein gesellschaftlicher Beitrag wahrgenommen. In wirtschaftlich gut aufgestellten Regionen rückt der mittelbare Beitrag des Mittelstands für den Erhalt der regionalen Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit stärker in das Bewusstsein.

### **Die gesellschaftliche Wertschöpfung erfolgt gemeinschaftlich zwischen Mittelstand und Region**

Einen nicht unerheblichen Teil seines gesellschaftlichen Beitrags erbringt der Mittelstand gemeinschaftlich mit weiteren regionalen Akteuren. Diese gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung ist selbst ein gesellschaftlicher Beitrag des Mittelstands. Wichtige Voraussetzungen sind die regionsinterne Vernetzung sowie eine gemeinsame regionale Identität, die sich in kollektiven Erzählungen zur Regionalentwicklung widerspiegelt. Allerdings prägen diese



Erzählungen selbst dann noch, wenn sich grundlegende Gegebenheiten zwischenzeitlich geändert haben und behindern dann die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung.

### **Die Rollen von Mittelstand und regionaler Gemeinschaft ändern sich**

Die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung lebt von dem intrinsischen Engagement, der Begeisterung und Überzeugungskraft der regionalen Akteure. Deren jeweilige Rollen verändern sich im Laufe der Zeit. In der Region des erfolgreichen Strukturwandels ist der Mittelstand – mittlerweile – der zentrale Akteur der gesellschaftlichen Wertschöpfung und die regionale Gemeinschaft hauptsächlich unterstützend tätig sowie passiver Nutznießer der gesellschaftlichen Beiträge. In der Region der dauerhaften Strukturkrise hat die regionale Gemeinschaft – noch – eine deutlich aktivere Rolle, da die mittelständischen Strukturen erst noch weiter gestärkt werden müssen.

### **Die Erfassung des gesellschaftlichen Beitrags und der gesellschaftlichen Wertschöpfung bleibt eine Herausforderung**

Die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung ist derzeit nicht quantifizierbar und messbar. Ebenso erschwert die Vielfalt des gesellschaftlichen Beitrags seine Messung. Näherungsweise können Indikatoren genutzt werden, die die individuellen Zukunftsaussichten und gesellschaftliche Teilhabe in der Region abbilden.

### **Die Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Beitrags erhöhen**

Wichtig ist es, die Vielschichtigkeit des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands ebenso wie die Bedeutung der gemeinschaftlichen gesellschaftlichen Wertschöpfung für die Transformation von Regionen zu kommunizieren. Ein Austausch zwischen vormals strukturschwachen, jetzt mittelstandsstarken Regionen und solchen im Strukturwandel kann neue Impulse für die vielfältigen Rollen und Beiträge des Mittelstands geben.

## 1 Einleitung

Angesichts der globalen Herausforderungen setzt sich zunehmend die Überzeugung durch, dass sozial gerechter Wandel und wirtschaftlicher Wohlstand stärker Hand in Hand gehen sollen (vgl. Die Bundesregierung 2022). Dabei ist das Engagement jedes einzelnen Akteurs – aus Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft – von Belang. Damit rückt auch die Bedeutung der mittelständischen Unternehmen für die Gesellschaft nochmals stärker in den Vordergrund. Bereits Ludwig Erhardt hat den Mittelstand als eine bedeutende Stütze der Gesellschaft betrachtet, weil er über seinen ökonomischen Beitrag hinaus u. a. für gesellschaftlich-sozialen Ausgleich und Partizipation Sorge.

Deshalb sind wir in einem mehrjährigen Projekt der Frage nachgegangen, welchen Beitrag der Mittelstand zur Bewältigung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit leistet. In Welter/Schlepphorst (2020) stellen wir ein Konzept vor, das die vielschichtigen Dimensionen des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands und seine Einflussfaktoren erfasst. Den gesellschaftlichen Beitrag verstehen wir als den Mehrwert bzw. zusätzlichen Nutzen, den Unternehmertum generell für die Gesellschaft erbringen kann. Dieser Beitrag reicht über die betriebs- und volkswirtschaftlichen Wirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit hinaus.

Auf diesem Konzept aufbauend untersuchen wir in der vorliegenden Studie konzeptionell und empirisch die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands. Konzeptionell erörtern wir die Grundlagen und Voraussetzungen der gesellschaftlichen Wertschöpfung des Mittelstands im Vergleich zur wirtschaftlichen Wertschöpfung. Daraus leiten wir noch offene Fragen in Bezug auf den konkreten gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands, die Beteiligung weiterer Akteure und den Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung ab, die wir anschließend am Beispiel zweier Regionen untersuchen: Eine hat einen wirtschaftlichen Strukturwandel bereits erfolgreich vollzogen und ist mittlerweile durch einen starken und diversifizierten Mittelstand geprägt, die andere befindet sich in einer dauerhaften Strukturkrise und ist durch einen kleinteiligen Mittelstand gekennzeichnet. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstands in seiner Breite und insbesondere für die Bewältigung von Transformationsprozessen.

## **2 Die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands: Konzeptuelle Überlegungen**

Die wirtschaftliche Wertschöpfung beschreibt „die Art und Weise, in der unterschiedliche Ressourcen (menschliche, materielle und immaterielle) bereitgestellt werden, um damit im Zusammenspiel neue Güter und Dienstleistungen zu produzieren“ (Mazzucato 2019, S. 25). Diese Wertschöpfung ist zielgerichtet und geplant. Sie wird von und im Unternehmen und den dort Beschäftigten erbracht. Ihr Ergebnis – der Wert – bestimmt sich auf Ebene des Unternehmens bzw. der Volkswirtschaft rein rechnerisch als Gesamtleistung des Unternehmens bzw. der Wirtschaftsbereiche abzüglich der Vorleistungen. Aus Sicht der Kunden und Abnehmer wird der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung jedoch auch von persönlichen Präferenzen und dem persönlichen Nutzen beeinflusst.

Die gesellschaftliche Wertschöpfung ähnelt der wirtschaftlichen Wertschöpfung in ihren Grundzügen. Auch für die gesellschaftliche Wertschöpfung werden unterschiedliche Ressourcen (menschlicher, materieller und immaterieller Art) eingebracht. Deren Ergebnis ist der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands, den wir als Zusatznutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit definiert haben, der mittelbar und unmittelbar durch eben diese wirtschaftliche Tätigkeit erbracht wird (vgl. Welter/Schlepphorst 2020). Er bewegt sich im Spannungsfeld von Freiwilligkeit, gesetzlichen Regelungen und gesellschaftlichen Erwartungen. Diese Voraussetzungen ermöglichen den gesellschaftlichen Beitrag und können gleichermaßen seine Entstehung behindern.

Die gesellschaftliche und die wirtschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands sind miteinander verknüpft. Ist der gesellschaftliche Beitrag unmittelbares Ergebnis der Unternehmenstätigkeit (wie bspw. bei Sozialunternehmen), sind die wirtschaftliche und gesellschaftliche Wertschöpfung gleichzusetzen. Die gesellschaftliche Wertschöpfung erfolgt zielgerichtet. In denjenigen Unternehmen, deren gesellschaftlicher Beitrag sich mittelbar aus der gewinnorientierten Unternehmenstätigkeit ergibt, ist die wirtschaftliche Wertschöpfung notwendige Bedingung für die gesellschaftliche Wertschöpfung, ohne dass letztere intendiert sein muss.

Dabei spielt die regionale Einbettung des Mittelstands eine wichtige Rolle für den Umfang des gesellschaftlichen Beitrags (vgl. Lumpkin/Bacq 2021; Welter/Schlepphorst 2020): Je länger und stärker die mittelständischen Unternehmen in ihrer Region verwurzelt sind, desto größer sind ihre gesellschaft-

lichen Beiträge. Das wirft die Frage auf nach der Rolle weiterer Akteure für die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands. Die Hauptakteure sind, wie bei der wirtschaftlichen Wertschöpfung, die Unternehmerinnen und Unternehmer und ihre Beschäftigten. Da mittelständische Unternehmen grundsätzlich auch ihren unternehmensexternen Stakeholdern große Bedeutung zumessen, könnten diese auch an der gesellschaftlichen Wertschöpfung beteiligt sein. Die Forschung zum öffentlichen Gemeinwohl (sog. public value) beispielsweise versteht die öffentliche Wertschöpfung als Ko-Produktion öffentlicher Organisationen und ihrer Nutzer und verweist auf die wichtige Rolle der Bürgerbeteiligung (vgl. Bryson et al. 2017; Strokosch/Osborne 2020). Übertragen auf die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands, findet diese nicht nur durch das Unternehmen, sondern ebenso im Zusammenspiel von unternehmerischem Handeln, bürgerschaftlichem und möglicherweise politischem Engagement statt.<sup>1</sup>

Abhängig vom Ausmaß der Beteiligung lassen sich konzeptionell verschiedene Rollen der regionalen Gemeinschaft (von uns verstanden als Gesamtheit der unternehmensexternen regionalen Akteure) unterscheiden (vgl. Bacq et al. 2021). In einer eher passiven Rolle ist die Gemeinschaft lediglich Nutznießer des gesellschaftlichen Beitrags der Unternehmen. In einer aktiven Rolle unterstützt die Gemeinschaft die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands, indem sie beispielsweise die örtlichen Rahmenbedingungen für den Mittelstand gestaltet oder die Wertschätzung beeinflusst, die Unternehmertum in der Region genießt. Oder sie ermöglicht diese Wertschöpfung sogar erst, indem sie den Aufbau einer mittelständischen Wirtschaft vorantreibt. Schließlich kann die Gemeinschaft Partner der Unternehmen bei der gesellschaftlichen Wertschöpfung sein oder selbst unternehmerisch tätig werden.

Die Vorstellungen der einzelnen Akteure darüber, was wertvoll für die Gemeinschaft ist, unterscheiden sich (vgl. Lepak et al. 2007) und damit auch die Wahrnehmung der Gemeinschaft, was als gesellschaftlicher Beitrag des Mittelstands verstanden wird. Meynhardt (2008) verweist darauf, dass das Gemeinwohl auch das Ergebnis von gemeinsam erarbeiteten Bewertungen ist, während Boltanski/Esquerre (2019) die Rolle und Bedeutung von Erzählungen für die

---

<sup>1</sup> In der internationalen Forschung wird das Ergebnis aus dem Zusammenspiel von bürgerschaftlichem und politischem Engagement sowie unternehmerischem Handeln auch als zivilgesellschaftliche Wohlstandsbildung (civic wealth creation) bezeichnet (vgl. Lumpkin/Bacq 2019).

Wertermittlung hervorheben. Mit Blick auf die gesellschaftliche Wertschöpfung und den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands stellt sich deshalb die Frage danach, inwieweit in einer regionalen Gemeinschaft ein gemeinsames Verständnis des gesellschaftlichen Beitrags erforderlich ist und wie dies entstehen kann.

Als Ausgangspunkt für die nachfolgende empirische Untersuchung halten wir fest: Individuelle und gemeinsame Erwartungen beeinflussen das, was als gesellschaftlicher Beitrag des Mittelstands verstanden wird. An der gesellschaftlichen Wertschöpfung des Mittelstands ist neben den Unternehmerinnen und Unternehmern sowie ihren Beschäftigten auch die regionale Gemeinschaft beteiligt. Diese Überlegungen bilden eine erste Grundlage, um empirisch die Vielfalt des gesellschaftlichen Beitrags, die jeweiligen Rollen der unternehmensexternen Akteure und die Vielschichtigkeit der gesellschaftlichen Wertschöpfung des Mittelstands zu betrachten.

### 3 Vorgehensweise

Den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands, die Beteiligung weiterer Akteure und den Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung untersuchen wir anhand von zwei Beispielregionen. Grundlage für die Auswahl der Regionen sind die Dimensionen, deren Faktoren wir in Welter/Schlepphorst (2020) als wesentliche Einflussgrößen für den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands identifiziert haben: die Eigentums- und Leitungsstrukturen und Zielsetzungen des Mittelstands, seine regionale Verankerung sowie seine volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisenfunktionen. Ziel es ist, zwei Regionen zu identifizieren, die in dieser Hinsicht regionale Unterschiede aufweisen und damit möglicherweise auch Unterschiede im gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands.

Zunächst identifizieren wir statistische (Hilfs-)Indikatoren auf regionaler Ebene und stellen diese für jeden der 401 deutschen Landkreise, Kreise und kreisfreien Städte zusammen. Da sich die Regionen, gerade geografisch benachbarte, häufig kaum in diesen Charakteristika unterscheiden, ziehen wir ergänzend unsere langjährige Forschungsexpertise und vertiefende Recherchen zu möglichen interessanten Regionen hinzu. Dazu zählen z. B. Informationen über regionale Wirtschafts- und Größenstrukturen der (mittelständischen) Unternehmen.

Zur Annäherung an regionale Eigentums- und Leitungsstrukturen verwenden wir die KMU-Dichte (Anzahl der KMU pro 100.000 Einwohner). KMU und Mittelstand sind zwar nicht deckungsgleich, aber vor allem in den kleineren Größenklassen gibt es große Überschneidungen (vgl. Welter et al. 2015). Regionen mit einer hohen KMU-Dichte zeichnen sich somit auch durch einen hohen Anteil mittelständischer Unternehmen aus.

Die mittelstandstypische Zielsetzung der Unabhängigkeit kann näherungsweise über den NUI-Indikator (Neue Unternehmerische Initiative) abgebildet werden. Der NUI-Indikator gibt an, wie viele Gewerbebetriebe pro 10.000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter in einer Region im entsprechenden Jahr neu angemeldet werden (vgl. May-Strobl 2011). Etwa ein Drittel aller Gewerbeanmeldungen gehen von Existenzgründerinnen und Existenzgründern aus und damit von Personen, für die die Unabhängigkeit eines der zentralen Motive für ihre Selbstständigkeit ist (z. B. Block/Koellinger 2009). Regionen mit einem hohen NUI-Indikatorwert liefern daher Hinweise darauf, dass ein hoher Anteil von Personen ihr Unabhängigkeitsstreben umsetzt.

Die Langfristorientierung des Mittelstands wird über sein Ausbildungsengagement abgebildet und mittels der Ausbildungsintensität (Anzahl der Auszubildenden je 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) in den Regionen approximiert. So sind für Unternehmen Investitionen in die Ausbildung von Fachkräften zugleich Investitionen in die langfristige Unternehmensentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit. Mit rund 71 % findet sich der Großteil aller Auszubildenden in Betrieben mit weniger als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. IfM Bonn 2022). Da Unternehmen nach Ausbildungsabschluss ihre Auszubildenden häufig übernehmen, binden sie ihre Beschäftigten langfristig an ihr Unternehmen. Davon profitiert auch die Region.

Aufschluss über die regionalen unternehmerischen Traditionen und damit über die regionale Verankerung des Mittelstands liefern die Analysen von Fritsch/Wyrwich (2014). Regionen mit einem hohen Gründungsgeschehen in der Vergangenheit weisen tendenziell auch in der Gegenwart höhere Gründungsaktivitäten auf. In diesen Regionen scheint sich das unternehmerische Denken und Handeln sowie eine gesellschaftliche Wertschätzung der Unternehmertätigkeit über Generationen hinweg verankert zu haben.

Die stabilisierende Funktion des Mittelstands für Regionen lässt sich näherungsweise mit Hilfe von Daten zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf darstellen. Regionen mit einem hohen BIP pro Kopf scheinen – zumindest gegenwärtig – wirtschaftlich wettbewerbsfähig zu sein und sich in einem turbulenten, schnell wandelnden Umfeld behaupten zu können. Einen differenzierteren Blick lässt der sozioökonomische Disparitätenatlas zu (vgl. Fina et al. 2019), der regionale Ungleichheiten in Deutschland anhand von fünf Themenbereichen (Wirtschaft, Beschäftigung und Arbeitsmarkt; Bildungs- und Lebenschancen; Wohlstand und Gesundheit; Staatliches Handeln und Partizipation; Binnenwanderungen) abbildet. Im Ergebnis zeigen sich fünf Raumtypen. Sie reichen von bessergestellten Regionen, u. a. mit zukunftsfähigen Arbeitsmärkten und einer herausragenden Infrastruktur, bis zu benachteiligten Regionen mit Strukturproblemen infolge des Bedeutungsverlusts wichtiger Wirtschaftszweige nach einem Strukturwandel und/oder Systemwechsel. Zur „soliden Mitte“ zählen Regionen, die in den Themenbereichen überwiegend den Bundesdurchschnitt widerspiegeln.

Ausgewählt haben wir auf dieser Grundlage den Landkreis Borken und den Landkreis Spree-Neiße. Der im westlichen Münsterland an die Niederlande grenzende Kreis Borken zählt zu Deutschlands solider Mitte (vgl. Übersicht 1). Er hat einen Strukturwandel bereits erfolgreich bewältigt und ist mittlerweile

durch einen hohen Anteil mittelständischer Unternehmen geprägt. Der aktuelle NUI-Indikator und die unternehmerische Tradition sind demgegenüber schwächer ausgeprägt. Was der Kreis Borken bereits geschafft hat, steht dem Landkreis Spree-Neiße noch bevor: die Bewältigung eines Strukturwandels. Der im Südosten des Landes Brandenburg an der Grenze zu Polen gelegene Landkreis ist laut Disparitätenatlas als ländlich geprägter Raum in der dauerhaften Strukturkrise einzuordnen.

#### Übersicht 1: Indikatoren für die Auswahl der Regionen

	Landkreis Spree-Neiße	Landkreis Borken
<b>Governance-Struktur und Langfristorientierung</b>		
KMU-Dichte	eher gering	eher hoch
NUI	eher gering	eher gering
Ausbildungsquote	sehr gering	sehr hoch
<b>Regionale Verankerung</b>		
unternehmerische Tradition	sehr gering	eher gering
<b>Krisenfunktionen des Mittelstands</b>		
Systemwechsel	ja	nein
Sozioökonomische Verhältnisse (Disparitätenatlas)	ländlich geprägter Raum in dauerhafter Strukturkrise	solide Mitte
BIP pro Kopf	mittel	eher hoch

© IfM Bonn

Quelle: BBSR (2022), IfM Bonn (2022), Fina et al. (2019), Fritsch/Wyrwich (2014), Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2020)

In beiden Regionen wurden von Juni bis August 2021 insgesamt 37 leitfadengestützte Interviews (Interviewleitfaden siehe Übersicht A1) geführt. Ein weiterer Akteur aus dem Landkreis Spree-Neiße beteiligte sich mit einem schriftlichen Beitrag, der ergänzend in die Analyse eingeflossen ist. Den Auswertungen zugrunde liegen 23 Datenprotokolle aus dem Kreis Borken (Interview I1 bis I23) und 15 aus dem Landkreis Spree-Neiße (I24 bis I38). Die Gesprächsthemen orientierten sich an Welter/Schlepphorst (2020) und den Überlegungen in Kapitel 2. Diskutiert wurden u. a. die Rollen und Beiträge des Mittelstands in der Region, die Akteure, die an der gesellschaftlichen Wertschöpfung beteiligt sind, und Herausforderungen bei seiner Erbringung.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, verschiedene Blickwinkel zu erfassen (sog. „stratified purposeful sampling“, vgl. Patton (1990)). Einige Personen konnten nach Hinweisen von Interviewpartnerinnen



und -partnern für Gespräche gewonnen werden (sog. „snowball sampling“, vgl. Patton (1990)). Gesprächspartnerinnen und -partner kamen aus mittelständischen Unternehmen, wirtschaftsnahen Institutionen (inkl. Gewerkschaften), der Kommunalpolitik, Kreditinstituten, Medien, sozialen bzw. gesellschaftlichen Initiativen sowie Arbeitsagenturen.

Für die Analyse wurden die Interviews computergestützt kodiert.<sup>2</sup> Zunächst wurden die unternehmensbezogenen und regionalen Einflussfaktoren für den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands kategorisiert. Um die Entstehung des gesellschaftlichen Beitrags abzubilden, wurden zudem die verschiedenen Rollen kodiert, die regionale Akteure im Zusammenspiel mit dem Mittelstand einnehmen können (vgl. Kapitel 2).

In Anlehnung an Eisenhardt (1989) führen wir in einem ersten Schritt regionsinterne Analysen durch und betrachten den gesellschaftlichen Beitrag in seinem spezifischen Kontext (vgl. Hertel et al. 2019). Mit der regionsübergreifenden Analyse im zweiten Schritt identifizieren wir dann Gemeinsamkeiten und Unterschiede der gesellschaftlichen Beiträge und ihrer jeweiligen Entstehung. Dadurch können Schlüsse gezogen werden, die über den Einzelfall hinaus verallgemeinerbare Gültigkeit besitzen (vgl. Bansal et al. 2018).

---

<sup>2</sup> Wir bedanken uns bei Frau Maike Gburek für ihre wertvolle Unterstützung bei der Datenerhebung und -auswertung.

## **4 Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Zwei Fallstudien**

### **4.1 Die Region mit erfolgreichem Strukturwandel: „Der Mittelstand hält das Ganze hier am Laufen“**

Historisch war der Kreis Borken durch Landwirtschaft und seit dem späten 19. Jahrhundert durch die Textilindustrie geprägt, deren internationale Wettbewerbsfähigkeit seit Mitte des 20. Jahrhunderts stark abnahm. Unternehmensschließungen und hohe Arbeitslosigkeit waren die Folge. Der Region gelang jedoch der Wechsel von einer monoindustriellen Branchenstruktur zu einem breit gefächerten Branchenmix, eine in der Region weithin als „Tausendfüßler“ bekannte Strategie. Das spiegelt sich auch in den Wirtschaftszahlen wider: Seit 1980 ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um ca. 75 % gestiegen (vgl. Kreis Borken 2022). Die Arbeitslosenquote von aktuell 3,3 % hat wieder ihr vorpandemisches Niveau erreicht und zählt zu den niedrigsten in Deutschland. Mit der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes im Jahr 1993 und der guten verkehrstechnischen Erschließung ist der Kreis Borken zudem von einer Randlage in das Zentrum starker Wirtschaftsräume gerückt, zu denen das Rhein-Ruhr-Gebiet, die niederländische Metropolregion Randstadt und das Oberzentrum Münster gehören.

Grundlegend für die Tausendfüßler-Strategie ist zum einen ein starkes und ausdifferenziertes Produzierendes Gewerbe mit Schwerpunkten u. a. im Maschinenbau, zum anderen das Handwerk. Insgesamt betrachtet sind die Regional-, Wirtschafts- und Branchenstrukturen relativ ausgeglichen. Es gibt keine dominierenden Oberzentren, einzelnen Unternehmen oder Branchen, sodass die Gefahr von einseitigen Abhängigkeiten, wie sie zur Zeit der Strukturkrise bestanden, nicht mehr gegeben ist. Wenngleich Politik und Wirtschaftsförderung im Prinzip relativ wenig lenkend in den Strukturwandel eingegriffen haben, achteten sie bewusst darauf, das Produzierende Gewerbe mit hoher Wertschöpfung zu stärken und so die Auftrags- und Kundenbasis auch für andere (Dienstleistungs-)Sektoren und Unternehmen zu legen. Dazu zählt u. a. eine für eine ländlichere Region ungewöhnlich hohe Anzahl von IT-Unternehmen, darunter einige „Leuchttürme“ mit besonders hoher Beschäftigtenzahl, starkem Wachstum und internationaler Ausrichtung. Fachhochschule und IT-Unternehmen unterstützen mit ihrem Know-how und entsprechenden Dienstleistungen die Digitalisierung und Weiterentwicklung des Produzierenden Gewerbes und anderer Sektoren. Darüber hinaus „versorgen“ sie diese Branchen auch mit IT-Personal, sodass die Unternehmen im Kreis Borken ihre IT-Kompetenz kontinuierlich

ausbauen können (vgl. Kleinschneider 2020). Die Wirtschaft im Kreis Borken ist mittlerweile nahezu vollständig mittelständisch geprägt. Viele Unternehmen sind innovationsstark und international ausgerichtet, darunter befinden sich auch fünfzehn von insgesamt 690 Weltmarktführern in Nordrhein-Westfalen (vgl. Block et al. 2021).

## Übersicht 2: Ausprägungen des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands

„Man ist Vorbild für die Mitarbeiter. Vielleicht ist man sogar auch ein bisschen Vorbild für andere Unternehmen, für größere Unternehmen, dass man auch andere Wege finden kann.“ (I1)

"Ich bringe das Wissen, was ich als Unternehmer habe, was sich aufgebaut hat, (...) in ehrenamtliche Tätigkeiten zugunsten der Region (...) ein und versuche, dieses Wissen weiter zu vermitteln. Wie gesagt, über meine reine unternehmerische Aktivität hinaus" (I7)

"Die (Menschen in Metropolregionen) (...) sind manchmal desillusioniert und möchten in eine mittelständisch geprägte Region zurück, wo sie selbst wieder mitgestalten können. (...) Das ist dem gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands zu einem großen Teil zu verdanken. Aber nicht selbstlos, sondern klug im Sinne von generationenübergreifendem Erhalt der Lebensqualität." (I2)

„Eine soziale Verantwortung, also nicht nur den Wettbewerb und Gewinnmaximierung im Blick zu haben, sondern sich bewusst sein, dass es auch Zielgruppen und Menschen in der Gesellschaft gibt, die vielleicht eine besondere Unterstützung und mehr Verständnis brauchen. Das sehe ich hier bei uns in der Region durchaus gegeben. Nicht überall, nicht in jedem Betrieb, aber eine Grundtendenz, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, das ist sicherlich hier bei uns in der Region vorhanden.“ (I1)

„Dieses Geben und Nehmen, das hat der Mittelstand erkannt. Er leistet diesen gesellschaftlichen Beitrag, um die Region zu stärken und damit sich selbst zu stärken. Das ist ein absolut legitimer Eigennutz. (...) Da profitieren alle von. Mehr Win-Win kann man eigentlich nicht haben.“ (I19)

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn: Erhebung Gesellschaftlicher Beitrag (2021)

Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands wird in der Region sehr differenziert verstanden (vgl. Übersicht 2). Insgesamt ist der Mittelstand ein selbstbewusster, wirkmächtiger und wertgeschätzter Akteur und Mitgestalter der Lebenswirklichkeit in der Region. Er trägt maßgeblich zum generationenübergreifenden Erhalt von Lebensqualität bei. Indem der ländliche Raum attraktiv und lebenswert bleibt, leistet der Mittelstand indirekt auch einen Beitrag zur Entlastung der großen Metropolregionen und zum Erhalt gesellschaftlicher Vielfalt und ländlicher Kulturräume. Umgekehrt profitieren die mittelständischen Unternehmen von der lebenswerten Region, in die zudem viele Menschen nach Studium oder einigen Jahren der Erwerbstätigkeit außerhalb der Region zurückkehren.

Der Mittelstand prägt die Region so eindrucksvoll und nachhaltig, dass sich sein wesentlicher gesellschaftlicher Beitrag auch in den regionalen Erzählungen zur erfolgreichen Umstrukturierung widerspiegelt (vgl. Übersicht 3): Die Region stellt sich als „Macherregion“ dar, die den Strukturwandel aus „eigener Kraft“ bewältigt hat, wobei „Keimzellen“ eine wichtige Rolle gespielt haben. Diesen Begriff erwähnen viele Mittelständler und Stakeholder im Kreis Borken unabhängig voneinander. Für die wirtschaftliche Entwicklung haben Keimzellen augenscheinlich eine große Bedeutung (etwa im Gegensatz zu großen, von außen „transplantierten“ Neuansiedlungen).

### Übersicht 3: Die „Macherregion“ – Krisenbewältigung aus eigener Kraft

„Das Bemerkenswerte nach diesem totalen Zusammenbruch der Textilindustrie Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre sind hier eigentlich kaum nennenswerte Subventionen geflossen. (...) Ansonsten wurden hier zwar Gewerbegrundstücke gefördert, auch durch das Land NRW, aber im Grunde haben Sie hier eine Entwicklung aus eigener Kraft. Keine Subventionsregion, wie es andernorts ist.“ (I5)

„Wir haben erlebt, wie man sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zieht. Wir waren wirklich im Sumpf. (...) Und bezeichnend ist, dass wir es (...) ohne große spürbare Förderprogramme dennoch geschafft haben, zu einer sehr dynamischen Wirtschaftsregion zu werden.“ (I11)

„Es gibt hier viele Unternehmen, wo der Mitarbeiter früher bei einem der drei, vier, fünf großen Textilunternehmen war und dann eben in der Zeit, wo Arbeitsplätze abgebaut wurden, hat der Meister einfach gesagt: Hör mal, da kann man doch toll was draus machen. Ich mach das mal selber.“ (I4)

"Ein wichtiger Beitrag von uns und von (anderen Mittelständlern während der Corona-Krise) war einmal auch den Zusammenhalt zu zeigen. Ja, es geht weiter. Den Mitarbeitern und den Menschen das Gefühl zu geben, es geht doch wieder aufwärts und wir halten zusammen. Sicherlich ein großer Beitrag, der da war." (I8)

„Wir haben gelernt, dass (...) niemand anders unsere Probleme löst. Das ist wirklich eine Grundeinstellung (...). Ja, das ist etwas, was hier in der Region sicher stark verankert ist.“ (I14)

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn: Erhebung Gesellschaftlicher Beitrag (2021)

Keimzellen waren einige der großen Textilunternehmen, aus denen während der Strukturkrise viele innovative Ausgründungen hervorgegangen sind. Einige haben ihr Geschäftsmodell mittlerweile erfolgreich in neue Märkte weiterentwickelt. Keimzellen für Strukturwandel und Wachstum waren ebenfalls viele ehemalige Zulieferer (besonders aus dem Maschinenbau), die mit ihrem Know-how neue Produkte und Dienstleistungen für neue Abnehmer entwickelt haben. Aus dem Umfeld der vor knapp 30 Jahren gegründeten Fachhochschule hat sich aus anfänglich einigen innovativen IT-Unternehmen der IT-Cluster entwickeln können. Auch die Landwirtschaft hat eine Keimzellen-Funktion: In der Vergangenheit haben sich viele „zweite, dritte, vierte Söhne“ mit innovativen Ideen im

Maschinenbau selbstständig gemacht und in den letzten Jahren viele landwirtschaftliche Betriebe neue Geschäftsmöglichkeiten im Bereich der erneuerbaren Energie erschlossen.

Eine wichtige Voraussetzung für den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands ist seine große Offenheit für Kooperationen zum Nutzen der Region, wie der Geschäftsführer einer wirtschaftsnahen Institution feststellt: „Das merkt man bei allen Dingen, die man (...) anstößt, dass man da sehr schnell Unternehmen für begeistern kann, wenn sie da einen Mehrwert für die Region drin sehen.“ (I4) Infolgedessen ist die Region durch eine große Zahl innovativer Kooperations- und Vernetzungsprojekte gekennzeichnet. Das Zusammenwirken des Mittelstands mit anderen regionalen Stakeholdern geschieht jedoch nicht automatisch. Insbesondere die Wirtschaftsförderung, aber auch Unternehmensverbände und Wirtschaftskammern aktivieren (potenzielle) Kooperationspartner. Generell zeichnet sich die Region durch eine starke informelle und formelle Vernetzung aus, sowohl nach innen als auch nach außen, beispielsweise mit Bundes- und Landespolitiker/innen mit Wurzeln in der Region. Man begegnet sich im wirtschaftlichen und privaten Leben, in Vereinen und Verbänden. Langjährige persönliche Bekanntschaften und die soziale Nähe generieren ein hohes Maß an „Ansprechbarkeit“ und Vertrauen. Neue Projekte zum Wohl der Region lassen sich rasch und ohne große Transaktionskosten initiieren und umsetzen. Diese Netzwerke sind auch kurzfristig aktivierbar, sodass in Krisenzeiten sehr schnell Hilfe organisiert werden kann (z. B. Corona-, Flüchtlingskrise, Schneechaos im Münsterland).

Die kooperative Grundstimmung wird auch durch die regionale Mentalität befördert: Sie ist im Allgemeinen durch eine geringe soziale Distanz (d. h. wenig Statusdenken), Bodenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit sowie durch eine ausgeprägte Macher- und Kooperationskultur geprägt („arbeiten, anpacken, nicht nur an sich denken“, I8). Zurückzuführen ist dies u. a. auf die historische Erfahrung, in ärmlichen bäuerlichen Verhältnissen fernab in einem „letzten Winkel“ auf sich allein gestellt zu leben und von der Politik keine Hilfe erwarten zu können.

Die Region nimmt den Mittelstand wahr als einen wichtigen Akteur, ohne den Vieles nicht denkbar wäre: „Der Mittelstand ist speziell für unsere Region der Motor, der das Ganze hier am Laufen hält.“ (I19) Dies liegt vor allem in seiner expliziten sozio-ökonomischen Doppelfunktion begründet. In einer Person berühren sich die Bereiche „Wirtschaft“ und „Gesellschaft“, die jeweils unterschied-

liche Rationalitäten und spezifische Eigengesetzlichkeiten aufweisen. Darüber fließen gesellschaftliche Aspekte in die Unternehmensführung ein und begründen ein Handeln, das auch an den Interessen und Bedürfnissen der Region ausgerichtet ist und den erfolgreichen Strukturwandel mit ermöglicht hat.

In ihrer Unternehmerfunktion sind die Mittelständler vorrangig einer ökonomischen Effizienz-Rationalität verpflichtet. Als Bürgerinnen und Bürger haben sie ihren Lebensmittelpunkt in der Region, fühlen sich den Menschen verbunden und sind durch die dortigen Wertvorstellungen und sozialen Normen geprägt. Das Image des Unternehmens wirkt auf den Familiennamen und damit auf das soziale Ansehen der einzelnen Mitglieder der Unternehmerfamilie zurück. Die Mittelständler haben daher den Anreiz, ihr Unternehmen auf eine Art zu führen, die auch den Wertvorstellungen und sozialen Normen der Region entspricht, die vielfach aus der Vergangenheit her auch religiös begründet sind. Indem die mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer zum Wohl der Region agieren, schreiben sie diese Wertvorstellungen fort und prägen bzw. verfestigen so auch die gesellschaftlichen Erwartungen bezüglich des Mittelstands.

Begünstigt wird dieses gesellschaftlich verantwortliche Handeln des Mittelstands dadurch, dass die Region wirtschaftlich prosperiert und der Mittelstand nach dem erfolgreich bewältigten Strukturwandel gut aufgestellt ist. Die Unternehmen stehen unter keinem kurzfristigen Überlebensdruck und können ihrem Handeln eine längerfristige und gesellschaftlich relevante Perspektive zugrunde legen. Soziale Werte und Normen sind jedoch auch einem Wandel im Zeitablauf unterworfen. So richtet ein Teil der innovativen IT-Unternehmen seine Unternehmenskultur stark an den Interessen seiner jungen Belegschaften aus und setzt in Abweichung von der regionalen Tradition eher auf kürzere Beschäftigungsverhältnisse.

Insgesamt gestaltet der Mittelstand als zentraler Akteur die Lebenswirklichkeit in der Region mit und investiert viel Expertise, Zeit und finanzielle Ressourcen. Da seine eigene Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität u. a. von der Standort- und Lebensqualität der Region abhängen, zieht der Mittelstand aus seinem Engagement einen eigenen wirtschaftlichen bzw. persönlichen Nutzen (Win-Win-Situation). Über sein regional und sozial verantwortliches Handeln wirkt er in die Gesellschaft hinein und prägt die Art und Weise, wie die Menschen in der Region miteinander umgehen.

## **4.2 Die Region in der dauerhaften Strukturkrise: „Es muss sich viel bewegen“**

Der dünn besiedelte ländliche Landkreis Spree-Neiße ist seit langer Zeit maßgeblich durch industrielle Strukturen geprägt. Die Anfänge der Braunkohlewirtschaft reichen gut 150 Jahre zurück. Zu DDR-Zeiten hat die gesamte Lausitzer Braunkohleregion den Großteil des gesamten Energiebedarfs der DDR gedeckt. Auch heute noch dominiert die Braunkohlewirtschaft in der Region: Sie generiert eine Wertschöpfung von ca. 1,4 Mrd. € pro Jahr, stellt überdurchschnittlich gut bezahlte Arbeitsplätze zur Verfügung und ist Auftraggeber für eine große Anzahl von spezialisierten Zulieferern aus der Region. Eine lange Tradition hatten auch die Textil- und die Glasindustrie, die jedoch infolge der Systemtransformation in den Jahren nach 1990 sehr stark an Bedeutung verloren haben. Diese Zeit der Systemtransformation mit großflächigen Betriebsschließungen und hoher Arbeitslosigkeit wurde in der Region vielfach als traumatischer Strukturabbruch erlebt, der bis heute in der Erinnerung nachwirkt. Aufgrund der fehlenden wirtschaftlichen Perspektiven haben sehr viele junge Menschen nach der „Wende“ den Landkreis verlassen, sodass die Einwohnerzahl bis heute um gut ein Viertel gesunken ist. In der Folgezeit hat sich die wirtschaftliche Situation im Landkreis jedoch verbessert, sodass die Arbeitslosenquote – nicht nur demografiebedingt – auf aktuell 6,1% zurückgegangen ist. Bereits heute besteht in vielen Bereichen, vor allem im Handwerk und im Dienstleistungssektor, ein sehr hoher Fachkräftemangel, der sich zukünftig weiter verschärfen wird.

Obwohl der Energiekonzern bereits seit Jahren Arbeitsplätze abbaut, sind im Landkreis weiterhin ca. 3.300 Menschen im Braunkohlesektor direkt beschäftigt; weitere 10.500 indirekt über Zulieferer (vgl. Landkreis Spree-Neiße 2020). Viele Zulieferer aus handwerklichen und industriellen Bereichen weisen aufgrund ausgeprägter Spezialisierung (noch) eine relativ große Abhängigkeit von der Braunkohlewirtschaft auf. Insgesamt ist die regionale Wirtschaft – neben dem Energiekonzern – durch Filialen von nationalen und internationalen Großunternehmen sowie durch einen sehr kleinteiligen Mittelstand gekennzeichnet.

Aufgrund der langjährigen Strukturkrise und hohen Arbeitslosigkeit wird der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands in erster Linie mit der Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen und den Folgewirkungen wie Bleibeperspektive für junge Menschen und Belebung der ländlichen Region in Verbindung gebracht. Der Mittelstand unterstützt auch das gesellschaftliche Leben im Sport-, Kultur- und Bildungsbereich. Manche engagieren sich noch in der

Kommunalpolitik. Viele Gründerinnen und Gründer, die in den Jahren nach der Wende mit hohem persönlichem Einsatz und unter widrigen Bedingungen ihre Unternehmen aufgebaut haben, haben in der Selbst- und (teilweise) auch in der Außenwahrnehmung einen grundlegenden systemischen Beitrag zum Aufbau einer freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung geleistet. Sie „öffnen damit auch anderen (ein Stück weit) den Horizont“. (I37) So wächst der Mittelstand zunehmend – teils freiwillig, teils notgedrungen – in eine tragende wirtschaftliche und gesellschaftliche Rolle in der Region hinein.

Begünstigt wird diese Entwicklung dadurch, dass der dominierende Energiekonzern vormals übernommene Aufgaben für die gesellschaftliche Wertschöpfung in der Region aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr leisten kann oder aufgrund verschärfter Compliance-Regeln nicht mehr leisten darf. Dem Vorstand gehörten traditionell Personen aus der Region an (z. T. ehemals aktiv im Tagebau), es wurde großzügig gespendet, und der Konzern war Träger der regionalen Vereinslandschaft. Solange es der Braunkohlewirtschaft im Landkreis wirtschaftlich gut ging, stand der Mittelstand daher im Schatten des Energiekonzerns und wurde in der Öffentlichkeit häufig nicht in seiner Gesamtheit als Gesellschaft-gestaltendes Subsystem wahrgenommen. Darüber hinaus ist der Begriff „Mittelstand“ im Bewusstsein vieler Menschen in der Region nicht oder nur unscharf präsent. Selbst im wirtschafts- und kommunalpolitischen Bereich assoziieren viele Menschen eher Unternehmen mittlerer Größe mit dem Begriff Mittelstand.

Mit dem Kohleausstieg müssen in kurzer Frist neue zukunftssträchtige Wirtschaftsstrukturen aufgebaut werden. In der Region ist jedoch der Eindruck weit verbreitet, dass die Wirtschaftspolitik das Innovationspotenzial des Mittelstands nicht speziell fördere und somit für die erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels nicht zur vollen Entfaltung gelange (vgl. Übersicht 4). Indem der Mittelstand innovative Ideen und Geschäftsmodelle entwickelt, trägt er wesentlich zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wertschöpfung bei und sichert damit die Zukunftsfähigkeit der Region. Den mittelständischen Unternehmen ist es bislang in unterschiedlichem Maße gelungen, sich den Veränderungen anzupassen. Einige Zulieferer haben nur geringe Fortschritte erzielt, während andere sich bereits erfolgreich weiterentwickelt haben. Zusammen mit den im Allgemeinen eher kleinen Unternehmen (mit ca. 20-30 Beschäftigten), die von den Wirtschaftsfördereinrichtungen in den Industrie- und Gewerbeparks neu angesiedelt werden, können sie als regionsinterne „Keimzellen“ für die weitere wirtschaftliche Entwicklung fungieren und die von Bund und Land geplanten größeren



Neuansiedlungen in der Region ergänzen (z. B. ICE-Bahnwerk, Bundeswehr-Technik, Gesundheits-Campus, Behörden).

#### Übersicht 4: Einschätzungen zum Strukturwandel

„Der Strukturwandel ist ein nicht näher definiertes Monster, was als Wolke über allem schwebt. Wenn die Leute hier an Strukturwandel denken, denken sie natürlich an die Zeit nach der Wende. Da gab es keinen Strukturwandel, da gab es Strukturabbruch. Es wurde alles platt gemacht, über 17.000 Menschen verloren innerhalb von zwei Jahren ihre Arbeit und (...) sind weggezogen.“ (I31)

„Es ist uns auch gelungen, in diesem Industriepark Schwarze Pumpe ganz neue Branchen anzusiedeln.“ (I24)

„Bund und Land tun ganz viel für die Region, aber das kommt beim Mittelstand nicht an. (...) Der Mittelstand schaut mit Argwohn auf alle Entwicklungen und die Gelder, die in die Region fließen, weil beim Mittelstand nicht unmittelbar was ankommt.“ (I38)

„Jetzt fängt man an, Infrastruktur-Maßnahmen zu entwickeln, die in zehn Jahren vielleicht wirksam werden. Und dazwischen ist jetzt ein gesellschaftlicher Bruch und ein Verlust an Wertschöpfung, der auch nicht kompensiert werden kann. (...) Die Maßnahmen, die man jetzt macht, sind wie ein Pflaster, (...) ein erneuter Bruch wird so nicht zu verhindern sein.“ (I25)

„Man hat einzelne Personen (Entrepreneure), ganz ohne Zweifel, die sind auch visionär unterwegs. Aber praktisch gesehen ist die innere Antriebskraft nicht da. Forschergeist und Risikobereitschaft halte ich für nicht stark ausgeprägt. (...) Ich habe nicht das Gefühl, dass hier die nächste Startup-Welle im digitalen Bereich kommt.“ (I28)

„Die Zeichen stehen sehr gut in unserer Region. Die Stimmung ist ganz hervorragend und eigentlich überschlagen sich im Moment sogar die Ereignisse. (...) Wir erkennen auch alle jetzt, dass genau im Moment der richtige Zeitpunkt ist, etwas zu tun... Der Enthusiasmus und der Wille sind da. (...) Es ist es eine unglaubliche Dynamik. Aber viele sind noch nicht überzeugt.“ (I38)

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn: Erhebung Gesellschaftlicher Beitrag (2021)

Der erneute Strukturwandel und der gleichzeitige Fachkräftemangel stellen die Region vor große Herausforderungen, die grundsätzlich durch die Kooperation des Mittelstands mit den verschiedenen regionalen Akteuren wirkungsvoller und schneller gelöst werden könnten. Die Startbedingungen für die regionale Zusammenarbeit waren in der Wendezeit jedoch nicht sehr günstig. Viele Unternehmen waren auf sich selbst fokussiert und betrachteten andere Unternehmen als Gegner und Konkurrenten: „Es war damals ganz einfach so, jeder gegen jeden, und es ging nur ums Überleben... Und das hat uns nicht gutgetan.“ (I24) Viele Akteure, besonders aus den Bereichen der Kommunalpolitik und Wirtschaftsförderung, haben aus diesen Negativerfahrungen gelernt, dass Zusammenhalt, gemeinsames Auftreten und Kooperation wichtig sind, um für die Region Fortschritte zu erzielen. Kooperationen entstehen jedoch nicht von heute

auf morgen. Auch die Entwicklung gemeinsamer Ziele zum Wohle der Region ist ein längerer Prozess. Wenngleich Fortschritte erzielt wurden, hat sich noch kein selbst tragender Prozess etabliert. Wenn Unternehmen in Wertschöpfungsketten oder in Arbeitsgemeinschaften zusammenpassen, kooperieren sie durchaus, ansonsten „macht jeder tendenziell seins und hält die Hand drüber“. (I25)

Inwiefern der Strukturwandel gelingt und inwieweit der Mittelstand in eine noch stärker tragende Rolle hineinwachsen kann, hängt nicht zuletzt auch von der regionalen Wahrnehmung ab. Wie es für große wirtschaftliche Umbrüche typisch ist, existieren gleichzeitig mehrere, häufig im Widerspruch zueinanderstehende Erzählungen zur Regionalentwicklung, die den beiden Polen „Optimismus“ und „Pessimismus/Skepsis“ zuzuordnen sind (vgl. Übersicht 5). Die skeptischen Erzählungen speisen sich zum Teil aus den Erfahrungen aus der Vergangenheit. Viele Menschen, die die Wendezeit selbst erlebt oder davon gehört haben, denken mit ungunstigen Erinnerungen an den Strukturabbruch, an die hohe Arbeitslosigkeit und Unsicherheit. Die langjährige Wahrnehmung der Region als „Region ohne Zukunftschancen“ wirkt nach. Die Menschen erwarten daher von einem abermaligen Strukturwandel, der wiederum von außen an sie herangebracht wird, wenig Gutes. Viele sehen darüber hinaus mit dem Ende der Braunkohlewirtschaft ihre Identität und ihre wirtschaftliche Eigenständigkeit in Frage gestellt. Noch grundsätzlicher wird in Teilen der Gesellschaft der energiewirtschaftliche Transformationsprozess als solcher kritisch bewertet und seine Notwendigkeit und Wirksamkeit hinterfragt (etwa vor dem Hintergrund neuer, weniger moderner Kohlekraftwerke jenseits der Grenze in Polen und weltweit). Zugleich wird bezweifelt, dass der hohe Wertschöpfungsverlust durch das Ende der Braunkohlewirtschaft angemessen und zeitnah kompensiert werden kann.

Demgegenüber verweisen die optimistischen Erzählungen auf die Chancen, die sich aus dem Transformationsprozess ergeben können. Dazu zählen u. a. der Aufbau neuer zukunftssträchtiger Wertschöpfungsketten in verwandten (energiebezogenen) Wirtschaftsbereichen. Mit der Anwendung der vorhandenen technologischen Expertise auf neue Bereiche der Energie- und Umweltwirtschaft können neue nationale und internationale Märkte erschlossen werden, da ähnliche „grüne“ Transformationsprozesse auch in vielen anderen Ländern der Welt vorstattengehen. Die optimistischen Erzählungen verweisen ferner auf die in den letzten Jahren erzielten wirtschaftlichen Verbesserungen, auf das gestiegene Arbeitsplatzangebot und die sehr gute Auftragslage vieler Unternehmen in der Region. Diese Stimmen sind auch häufig von Wertschätzung für das sozial verantwortliche Unternehmertum des Mittelstands und dessen Innovationskraft

geprägt. Damit zusammenhängend gehen die optimistischen Erzählungen oftmals von einer hohen Selbstwirksamkeit der Menschen aus im Sinne der aktiven Gestaltungsmöglichkeiten der Umwelt.

#### Übersicht 5: Die Region im Umbruch – Kontrastierende Erzählungen

„Und (die Bergleute) waren nicht mehr die Helden der Region, sondern sie sind die Deppen der Region, nämlich die, die alles dreckig machen, die die Natur zerstören, die die Umwelt schädigen. Und dieses Kippen (...) haben die nicht verkräftet.“ (I38)

„Die Leute wollen hier nicht von Förderung leben, die wollen ja eigentlich davon leben, dass sie selber was schaffen. Die waren bis jetzt stolz auf das, was sie geschaffen haben. (...) Und jetzt soll das alles nichts mehr wert sein? (...) Ihnen wird die Identität genommen, sowohl die soziologische als auch die wirtschaftliche. Und es ist jetzt mit Unsicherheiten verbunden, was die Zukunft bringt und die Menschen können es nicht beeinflussen.“ (I36)

„Bestes Beispiel Energiewende: (...) das ganze Konzept funktioniert so nicht. (...) Die Länder in Südeuropa und so weiter machen alle nicht mit. (...) Wenn kein Strom mehr da ist, welcher Mittelstand soll dann noch produzieren?“ (I34)

„Diese Perspektivlosigkeit in der Lausitz, das ist ehrlicherweise ein bisschen überholt. Aktuell ist es eher so, dass jeder junge Mensch, der in der Lausitz bleiben möchte, auch hierbleiben kann und definitiv eine Perspektive findet. Das ist aber etwas, was sich jetzt auch verändert. Also das ist jetzt auch neu. (...) Früher hat mir Mama immer gesagt, wenn du was werden willst, musst du woanders hingehen.“ (I26)

„Wenn man dann wieder mit neuen Geschäftsfeldern beginnt - im Moment ist das Thema Bioökonomie und Ressourceneffizienz ein ganz großes Thema - (...) dann dauert das natürlich eine Weile, bis sich das wirklich etabliert hat.“ (I24)

„Es gibt einen Umschwung in der Mentalität der Leute von: "Es ist alles schlecht, uns geht es ganz furchtbar. Wir sind von Bund und Land verlassen. Hier passiert gar nichts mehr." hin zu: "Oh, hier passiert ja doch ein bisschen was." Die Menschen fangen langsam an zu begreifen, dass es Alternativen gibt. (...) Egal, welche Firma man fragt, die Auftragsbücher sind rappend voll. Die gesellschaftliche Wahrnehmung ist (jedoch) eine andere.“ (I38)

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn: Erhebung Gesellschaftlicher Beitrag (2021)

Regionale Erzählungen prägen selbst dann noch, wenn sich grundlegende Gegebenheiten zwischenzeitlich geändert haben. Die Idee der Perspektivlosigkeit in der Lausitz ist nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels und des hohen Fachkräftemangels in weiten Teilen überholt. Zudem geht es entgegen der öffentlichen Wahrnehmung vielen Unternehmen wirtschaftlich gut. Die lange Zeit vorherrschenden pessimistischen Erzählungen scheinen ein Stück weit Platz zu machen für optimistische Einschätzungen. Diese können dann über ein verändertes gesellschaftliches Grundklima auch positiv auf die Erwartungsbildung und das Innovationsverhalten des Mittelstands einwirken.

Insgesamt erbringt der Mittelstand wichtige wirtschaftliche und gesellschaftliche Beiträge in der Region in der dauerhaften Strukturkrise, die jedoch aus verschiedenen Gründen nicht immer angemessen wahrgenommen werden. Durch das Ende der Braunkohlewirtschaft ist der Mittelstand nun mit der Erwartung konfrontiert, die zugleich eine Chance darstellt, aus dem Schatten des Energiekonzerns hervorzutreten und eine noch stärker öffentlichkeitswirksame, gestaltende Rolle zu übernehmen.

## 5 Der Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung

Die Fallbeispiele in Kapitel 4 beleuchten die Vielfalt der gesellschaftlichen Beiträge des Mittelstands. Grundsätzlich ermöglicht der Mittelstand in den Regionen mittelbar die gesellschaftliche Teilhabe, schafft individuelle Zukunftsaussichten, und trägt dazu bei, die regionale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Manche gesellschaftliche Beiträge des Mittelstands stehen lediglich am Rande im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit. Das ist z. B. dann der Fall, wenn mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Lösungsansätze, Kompetenzen oder Erfahrungen aus der unternehmerischen Tätigkeit in die Regionalentwicklung einbringen. Der Mehrwert, den mittelständische Unternehmen für die Gesellschaft schaffen, generiert wiederum einen – allerdings kaum berechenbaren – Mehrwert für das Unternehmen selbst, z. B. bei der Gewinnung von Fachkräften.

Dabei unterscheiden sich die Wahrnehmungen der regionalen Gemeinschaft, was den gesellschaftlichen Beitrag jeweils ausmacht, und zwar in Abhängigkeit von den örtlichen Problemlagen. In Regionen, die einen weitreichenden Strukturwandel durchlaufen, werden andere Aspekte des gesellschaftlichen Beitrags wahrgenommen als in Regionen, die wirtschaftlich gut aufgestellt sind. In strukturschwachen Regionen und Regionen im Strukturwandel steht politisch in der Regel die Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen im Vordergrund. Hier wird der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands eher gleichgesetzt mit seinen wirtschaftlichen Beiträgen. In prosperierenden Regionen richtet sich der Blick der regionalen Gemeinschaft stärker auf die Attraktivität der Region und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Hier werden auch die gesellschaftlichen Beiträge des Mittelstands, die sich nur mittelbar aus seiner wirtschaftlichen Tätigkeit ergeben, eher wahrgenommen, wie z. B. der oben angesprochene Einsatz von unternehmerischen Kompetenzen für die Regionalentwicklung.

Unterschiede in der Wahrnehmung des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands bedeuten nicht zwangsläufig tatsächliche Unterschiede im gesellschaftlichen Beitrag, den der Mittelstand für eine Region erbringt. Diesen erbringt er grundsätzlich auch unabhängig von den Wahrnehmungen der regionalen Gemeinschaft. Zugleich zwingen ihn deren Vorstellungen möglicherweise zu bestimmten Beiträgen.

In Kapitel 2 hatten wir die Frage aufgeworfen, inwieweit in einer regionalen Gemeinschaft ein gemeinsames Verständnis bezüglich des gesellschaftlichen

Beitrags des Mittelstands erforderlich ist. Die beiden Fallbeispiele liefern Hinweise darauf, dass ein gemeinsames Verständnis die jeweiligen Rollen beeinflusst, die die regionale Gemeinschaft für die gesellschaftliche Wertschöpfung des Mittelstands übernimmt. Besteht das regionalpolitische Ziel im Aufbau von Wirtschaftsstrukturen und der Stärkung von (mittelständischen) Unternehmen, wie es in strukturschwachen Regionen der Fall ist, bündelt sich das Engagement zunächst bei wirtschaftsnahen Organisationen und wird häufig initiiert von der Kommunalpolitik. Hier ist – zunächst – nicht der Mittelstand der Hauptakteur der gesellschaftlichen Wertschöpfung, sondern die Gemeinschaft ermöglicht diese überhaupt erst. Mit erfolgreich verlaufendem Strukturwandel und der Stärkung der mittelständischen Wirtschaftsstrukturen ändert sich im Lauf der Zeit die Rollenverteilung. Der Mittelstand wird zum Hauptakteur der gesellschaftlichen Wertschöpfung in der Region. Die regionale Gemeinschaft bleibt aktiv, sie wechselt jedoch vermehrt in eine unterstützende Rolle und wird auch passiver Nutznießer der gesellschaftlichen Wertschöpfung des Mittelstands. Je nach akuten Problemlagen kann sich dies jedoch erneut ändern und die regionale Gemeinschaft wieder eine initiierende Rolle einnehmen.

Dieses Zusammenspiel zwischen dem Mittelstand und der regionalen Gemeinschaft bezeichnen wir als *gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung* (vgl. auch Mazzucato 2018). Dadurch können gemeinsame Ziele verwirklicht werden, die ohne Partner unmöglich oder nur mit zusätzlichen Kosten erreichbar wären (vgl. Nahapiet/Ghoshal 1998). Die gemeinschaftliche Wertschöpfung ist zugleich als eigenständiger gesellschaftlicher Beitrag zu verstehen. Konzeptionell hatten wir den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands als Ergebnis der gesellschaftlichen Wertschöpfung definiert. Die Fallbeispiele verdeutlichen jedoch, dass bereits der Prozess der gemeinschaftlichen gesellschaftlichen Wertschöpfung einen eigenen Wert für die regionale Gemeinschaft besitzt. Dieser Prozess befähigt und unterstützt den Mittelstand darin, das regionale Umfeld entsprechend seinen Bedürfnissen mitzugestalten und so seinerseits wiederum die Transformation von Regionen zu unterstützen (vgl. Baker/Welter 2020; Korsgaard/Anderson 2011). Dabei folgt die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung keinem einheitlichen Schema (vgl. De Silva/Wright 2019), trotzdem lassen sich im Vergleich der beiden Fallbeispiele einige grundlegende Muster ableiten.

Eine wichtige Voraussetzung für die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung ist die Vernetzung innerhalb der regionalen Gemeinschaft. Anfänglich ist die Mobilisierung der regionalen Gemeinschaft oft mühselig, auch wenn

dringende Problemlagen ein rasches Handeln erfordern würden. Geschieht die Vernetzung aus der Region heraus, entstehen eher dauerhafte Kooperationen. Eine von außen angestoßene Vernetzung ist hingegen eher temporär und kann vor allem bei akuten Problemlagen hilfreich sein (vgl. dazu auch Stephan et al. 2016). Dieses Muster ist in beiden Fallbeispielen erkennbar. Dabei erleichtert das gesellschaftliche Engagement des Mittelstands (z. B. Vereinsmitgliedschaften) die regionsinterne Vernetzung. Sobald die ersten Herausforderungen gemeinsam bewältigt wurden, gestaltet sich die Zusammenarbeit einfacher. Im nächsten Schritt wird sie oft (teilweise) formalisiert und Netzwerke etablieren sich. Die wiederkehrende Zusammenarbeit führt zu Effizienzsteigerungen und reduziert Transaktionskosten (vgl. Adler/Kwon 2002). Etablierte Netzwerkstrukturen sind deshalb mit geringen Transaktionskosten kurzfristig aktivierbar. Allerdings können solche Netzwerkstrukturen sich mit der Zeit nach außen abschotten und darüber ihre Dynamik verlieren (vgl. Welter et al. 2008).

Gemeinsame Erfahrungen und (Miss-)Erfolge festigen die Beziehungen zwischen dem Mittelstand und der regionalen Gemeinschaft. Sie formen darüber auch die regionale Identität. Diese manifestiert sich, das zeigen die Fallbeispiele, mit Hilfe der kollektiven Erzählungen über die Region und über die jeweiligen Beiträge des Mittelstands für die Region. Die Botschaften, die diese Erzählungen vermitteln, können eine große Wirkkraft entfalten (vgl. Michalopoulos/Xue 2021) und die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung befördern, auf lange Sicht aber auch behindern.

Eine Reihe von Studien haben gezeigt, dass und wie kollektive Erzählungen Unternehmertum in der Region beeinflussen können (vgl. Gill/Larson 2014; Ornston 2021; Roundy 2016; Welter/Baker 2021). Dabei identifiziert Roundy (2016) drei typische Muster: Erfolgsgeschichten, historische und zukunftsorientierte Erzählungen, die in der Realität in Mischformen vorkommen. In wirtschaftlich benachteiligten Regionen beispielsweise wird Unternehmertum oft als „Retter“ verstanden und dann mit hohen Erwartungen bezüglich seines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrags konfrontiert (vgl. Gregory 2012). In abgelegenen Regionen hingegen grenzen sich auch erfolgreiche Unternehmen gerne von dominierenden Mythen (z. B. jenem, dass technologieorientiertes Unternehmertum nur im Silicon Valley gedeihen kann) ab. Daraus entwickeln sich regional passfähigere Erzählungen, oft unter Rückgriff auf gemeinsame Traditionen (vgl. Gill/Larson 2014).

Es gibt niemals nur eine einzige regionale Erzählung, sondern wichtig für die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung ist die jeweils gerade dominierende Erzählung. Insbesondere in Regionen, die sich (noch) im Strukturwandel befinden, existiert aufgrund der unsicheren Zukunftsaussichten eine größere Spannbreite unterschiedlicher, sich durchaus auch widersprechender kollektiver Erzählungen (vgl. Roundy 2019). Für das Ruhrgebiet illustrieren Welter/Baker (2021) beispielhaft einige dieser Erzählstränge: Da findet sich die erfolgreich bewältigte Transformation von der Bergbau- zur Unternehmerregion neben der kollektiven romantischen Verklärung der Bergbauära, unterschwellig aber auch Erzählungen von wirtschaftlicher und kultureller Ausgrenzung, geografisch und wirtschaftlich festzumachen am „armen Norden“ in vielen Ruhrgebietsstädten und dem betuchteren Süden.

Regionen, die mit mehrfachen, rasch aufeinanderfolgenden und schwerwiegenden Krisen konfrontiert sind, leiden häufig unter den traumatischen Nachwirkungen hoher Arbeitslosigkeit, Perspektivlosigkeit und Abwanderung. Oft ist der Wandel aufgrund der gravierenden – individuellen – Auswirkungen nicht (mehr) gewollt und wird als von außen aufgezwungen wahrgenommen. Viele sehen sich selbst und ihre Region als „Opfer“ äußerer Umstände (vgl. Seeger/Sellnow 2016). Um dem etwas Vertrautes entgegenzusetzen, beharren die Menschen dann auf den kollektiven Erinnerungen an die „gute alte Zeit“ und beklagen deren Wertlosigkeit in der heutigen Zeit. Das zeigt sich in unserer Studie exemplarisch in der Region in der dauerhaften Strukturkrise, in der die ehemalige Bergbautradition als wertlos für die Zukunft der Region wahrgenommen wird (vgl. Übersicht 5). So stärken kollektive Erinnerungen zwar das Gefühl der Verbundenheit in einer Situation, die immer auswegloser erscheint, erschweren gleichzeitig aber auch den notwendigen Blick nach vorne.

Den negativen Einfluss, den derartige Altlasten auf die Unternehmens- und Regionsentwicklung ausüben können, hat die Forschung sowohl für die ehemals sozialistischen Gesellschaften (z. B. Fritsch et al. 2014; Welter/Smallbone 2011) als auch für altindustrielle oder periphere Regionen (z. B. Gherhes et al. 2018; Gregory 2012) nachgewiesen. Die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung zwischen dem Mittelstand und der regionalen Gemeinschaft bleibt deshalb in manchen Regionen im Ansatz stecken, vollzieht sich langsamer und kann nicht ihr volles Potenzial entfalten.

Regionen mit etablierten, wettbewerbsfähigen Strukturen haben sich im Verlauf der Zeit auf eine gemeinsame kollektive Erzählung geeinigt (vgl. Ornston 2021).



In Krisenzeiten bildet sich in einer Region oft eine eingeschworene Solidargemeinschaft (vgl. Lumpkin et al. 2018). Dort, wo Krisen erfolgreich bewältigt wurden, bietet diese die Grundlage für eine kollektive Erzählung der Erneuerung. Erneuerungsgeschichten sind zukunftsorientiert und stellen die gemeinschaftlichen Anstrengungen und Erfolge bei der Krisenbewältigung in den Vordergrund (vgl. Ulmer et al. 2007). In der Region mit erfolgreichem Strukturwandel zeigt sich dies in der propagierten „Macher-Mentalität“: Sie betont die Eigenverantwortlichkeit und den Erfindungsreichtum des Mittelstands und den Zusammenhalt der verschiedenen regionalen Akteure als wesentliche Erfolgsfaktoren der gemeinschaftlichen gesellschaftlichen Wertschöpfung.

## **6 Erfassbarkeit des gesellschaftlichen Beitrags und der gesellschaftlichen Wertschöpfung**

Die Erfassung des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands und der gemeinschaftlichen gesellschaftlichen Wertschöpfung auf regionaler Ebene ist mit empirischen Herausforderungen verbunden, die auch in der internationalen Forschung diskutiert werden. Zwar wurde hier bislang kein einheitlicher Konsens über die Kriterien zur Erfassung des gesellschaftlichen Beitrags und über verlässliche Referenzwerte, die als Bezugsgröße verwendet werden können, gefunden (vgl. Nason et al. 2018; Rawhouser et al. 2019). Einigkeit besteht jedoch dahingehend, dass wirtschaftliche Indikatoren allein kein vollständiges Bild zeichnen (vgl. Ali/Cottle 2021). Dies zeigt sich ebenfalls in der anhaltenden Debatte über die Aussagekraft wirtschaftlicher Größen als Wohlstandsindikator (vgl. Stiglitz et al. 2009).

Während die volkswirtschaftliche Wertschöpfung in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ausgewiesen wird und nach den beteiligten Akteuren (Wirtschaftsbereichen) unterschieden werden kann, ist ähnliches für den gesellschaftlichen Beitrag und die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung nicht möglich. Die Vielfalt des gesellschaftlichen Beitrags steht der empirischen Erfassung ebenso entgegen wie die regionsspezifische Ausgestaltung der gesellschaftlichen Wertschöpfung. Die Erfassung würde zudem voraussetzen, dass die Leistung jedes beteiligten Akteurs im gemeinschaftlichen gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess eindeutig bestimmbar wäre.

Damit bleibt die Frage, wie die Mehrdimensionalität und Vielfalt des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands und der gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfungsprozess regionsspezifisch erfasst werden könnte. Näherungsweise lässt sich der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands über Indikatoren erfassen und quantifizieren, die die individuellen Zukunftsaussichten und die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe in der Region abbilden. Die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung ist allerdings unseres Erachtens nicht messbar, allenfalls könnte man versuchen, die regionale Identität als eine wichtige Voraussetzung abzubilden.

## 7 Fazit

Die vorliegende Studie konkretisiert die vielschichtige Bedeutung des Mittelstands für die Gesellschaft. Unser Ziel war es, den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands sowie den Prozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung konzeptionell und empirisch am Beispiel von zwei Regionen zu analysieren. Eine der Regionen hat einen wirtschaftlichen Strukturwandel bereits erfolgreich vollzogen und ist mittlerweile durch einen starken und diversifizierten Mittelstand geprägt; die andere befindet sich in einer dauerhaften Strukturkrise und ist durch einen kleinteiligen Mittelstand gekennzeichnet. Es zeigt sich, dass der Mittelstand in beiden Regionen vielfältige gesellschaftliche Beiträge erbringt. Nicht immer ist dafür die wirtschaftliche Tätigkeit des Mittelstands Voraussetzung bzw. steht der gesellschaftliche Beitrag lediglich am Rande im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit, etwa wenn die mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Kompetenzen und Erfahrungen in die Region tragen. Indem der Mittelstand die Region mitgestaltet, trägt er zu deren Zukunftsfähigkeit und Krisenfestigkeit bei.

Die regionale Gemeinschaft nimmt je nach akuter Problemlage andere Aspekte des gesellschaftlichen Beitrags wahr und setzt diesen in wirtschaftlich schlecht aufgestellten Regionen sogar mit dem wirtschaftlichen Beitrag des Mittelstands gleich. Dabei erbringt der Mittelstand einen nicht unerheblichen Teil des gesellschaftlichen Beitrags gemeinsam mit anderen Akteuren aus der Region. Diesen Prozess bezeichnen wir als „gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung“ und verstehen sie selbst auch als gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands. Wichtige Voraussetzungen sind die Vernetzung innerhalb der regionalen Gemeinschaft sowie eine gemeinsame regionale Identität, die sich im Verlauf der Zeit entwickelt und in kollektiven Erzählungen zur Regionalentwicklung ausdrückt.

Das Zusammenspiel und die Ausrichtung auf gemeinschaftliche Ziele zum Wohle der Region erfordern Zeit. Kommt der grundlegende Impuls für das Zusammenwirken aus der Region selbst, so erweist sich das Zusammenspiel als dauerhafter und produktiver als bei externen Impulsen. Die Rolle des Mittelstands in diesem Zusammenwirken ist – wie auch die der anderen Akteure – keineswegs fest verankert. Je nach Problemlage übernimmt er passive bis aktive, mitunter auch mehrere Rollen. In der Region des erfolgreichen Strukturwandels ist der Mittelstand – mittlerweile – der zentrale Akteur der gesellschaftlichen Wertschöpfung und die regionale Gemeinschaft der Nutznießer der

gesellschaftlichen Beiträge. In der Region der dauerhaften Strukturkrise hat die regionale Gemeinschaft – noch – eine deutlich aktivere Rolle für die gesellschaftliche Wertschöpfung, da der Mittelstand noch aufgebaut werden muss. Verändern sich die Umfeldbedingungen und die wirtschaftliche Situation, können sich die gemeinschaftlichen Ziele wie auch die Rollenverteilungen verändern.

Die in unserer Studie erkennbare große Bedeutung kooperativer Strukturen für die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung könnte die Empfehlung nahelegen, dass die Mittelstandspolitik gezielt den Aufbau von Netzwerkstrukturen in strukturschwachen Regionen fördern sollte. Einem solchen Ansatz stehen wir jedoch kritisch gegenüber. Die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung lebt in hohem Maße von dem intrinsischen Engagement, der Begeisterung und Überzeugungskraft der regionalen Akteure. Wird der Vernetzungsimpuls von außen in eine Region hineingetragen und eher „pflichtschuldig“ abgearbeitet, so stehen die Chancen schlecht, dass sich hieraus ein sich selbst tragender Prozess mit eigener Dynamik entwickelt. Die gezielte Förderung zum Aufbau von Netzwerkstrukturen in (strukturschwachen) Regionen erscheint daher schwierig, wenn nicht gar unmöglich.

Wichtig erscheint uns hingegen die Kommunikation der Vielschichtigkeit des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands und der wesentlichen Rolle der gemeinschaftlichen gesellschaftlichen Wertschöpfung für die Transformation von Regionen. Besteht in Regionen ein gemeinsames Verständnis über den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands, ermöglicht dies der regionalen Gemeinschaft koordinierte und zielgerichtete Maßnahmen zum Wohle der Region. Gemeinsame Erfolge können dann selbstverstärkend wirken und die gemeinschaftliche gesellschaftliche Wertschöpfung nochmals befördern. Gemeinsame Misserfolge können diese jedoch auch behindern. So prägen kollektive regionale Erzählungen selbst dann noch, wenn sich grundlegende Gegebenheiten zwischenzeitlich geändert haben. Dies beinhaltet die Gefahr, dass sich neue Ideen zum Wohle der Region nicht durchsetzen können. Hier kann ein Austausch zwischen vormals strukturschwachen, jetzt mittelstandsstarken Regionen und solchen im Strukturwandel neue Impulse für die vielfältigen Rollen und Beiträge des Mittelstands geben.

## Literatur

Adler, P.; Kwon, S. W. (2002): Social Capital: Prospects for A New Concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), S. 17-40.

Ali, I.; Cottle, G. W. (2021): Reconceptualizing Entrepreneurial Performance: The Creation and Destruction of Value from a Stakeholder Capabilities Perspective, *Journal of Business Ethics*, 170 (4), S. 781-796.

Bacq, S.; Hertel, C.; Lumpkin, G. T. (2021). Entrepreneurship, Community, and Societal Impact across Disciplines: A Dynamic Framework of Community Types and Roles. Working Paper.

Baker, T.; Welter, F. (2020): *Contextualizing Entrepreneurship Theory*, London.

Bansal, P.; Smith, W. K.; Vaara, E. (2018): New ways of seeing through qualitative research, 61 (4), S. 1189-1195.

BBSR (2022): INKAR – Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung. [www.inkar.de](http://www.inkar.de) (Abruf am 23.02.2022).

Block, J.; Koellinger, P. (2009): I Can't Get No Satisfaction-Necessity Entrepreneurship and Procedural Utility, *Kyklos*, 62 (2), S. 191-209.

Block, J.; Moritz, A.; Benz, L.; Johann, M. (2021): Hidden Champions in Nordrhein-Westfalen. Studie des Forschungszentrums Mittelstand der Universität Trier, Trier.

Boltanski, L.; Esquerre, A. (2019): *Bereicherung: Eine Kritik der Ware*, Berlin.

Bryson, J.; Sancino, A.; Benington, J.; Sørensen, E. (2017): Towards a multi-actor theory of public value co-creation, *Public Management Review*, 19 (5), S. 640-654.

De Silva, M.; Wright, M. (2019): Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation, *R&D Management*, 49 (3), S. 318-342.

Die Bundesregierung (2022): *G7 Presidency Programme – Progress towards an equitable world*, Berlin.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14 (4), S. 532-550.

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*, Bonn.

Fritsch, M.; Bublitz, E.; Sorgner, A.; Wyrwich, M. (2014): How much of a socialist legacy? The re-emergence of entrepreneurship in the East German transformation to a market economy, *Small Business Economics*, 43 (2), S. 427-446.

Fritsch, M.; Wyrwich, M. (2014): The Long Persistence of Regional Levels of Entrepreneurship: Germany, 1925–2005, *Regional Studies*, 48 (6), S. 955-973.

Gherhes, C.; Vorley, T.; Williams, N. (2018): Entrepreneurship and local economic resilience: the impact of institutional hysteresis in peripheral places, *Small Business Economics*, 51 (3), S. 577-590.

Gill, R.; Larson, G. S. (2014): Making the ideal (local) entrepreneur: Place and the regional development of high-tech entrepreneurial identity, *Human Relations*, 67 (5), S. 519-542.

Gregory, S. (2012): Detroit is a Blank Slate: Metaphors in the journalistic discourse of art and entrepreneurship in the City of Detroit, *EPIC*, 2012 (1), S. 217-233.

Hertel, C.; Bacq, S.; Belz, F.-M. (2019): It takes a village to sustain a village: A social identity perspective on successful community-based enterprise creation, *Academy of Management Discoveries*, 5 (4), S. 438-464.

IfM Bonn (2022): Mittelstand im Überblick. <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/volkswirtschaftliche-bedeutung-der-kmu/deutschland> (Abruf am 16.03.2022).

Korsgaard, S.; Anderson, A. R. (2011): Enacting entrepreneurship as social value creation, *International Small Business Journal*, 29 (2), S. 135-151.

Kreis Borken (2022): Zahlen und Fakten 2021 / 2022, Borken.

Landkreis Spree-Neiße (2020): Kreisentwicklungskonzeption 2030. [https://www.lkspn.de/media/file/kreistag/2020/kek\\_2030\\_beschlussfassung\\_07.04.2020\\_i.pdf](https://www.lkspn.de/media/file/kreistag/2020/kek_2030_beschlussfassung_07.04.2020_i.pdf) (Abruf am 21.02.2022).

Lepak, D. P.; Smith, K. G.; Taylor, M. S. (2007): Value creation and value capture: A multilevel perspective, *Academy of Management Review*, 32 (1), S. 180-194.

Lumpkin, G.; Bacq, S.; Pidduck, R. J. (2018): Where change happens: Community-level phenomena in social entrepreneurship research, *Journal of Small Business Management*, 56 (1), S. 24-50.

Lumpkin, G. T.; Bacq, S. (2019): Civic Wealth Creation: A New View of Stakeholder Engagement and Societal Impact, *Academy of Management Perspectives*, 33 (4), S. 383-404.

Lumpkin, G. T.; Bacq, S. (2021): Family Business, Community Embeddedness, and Civic Wealth Creation, *Journal of Family Business Strategy*, im Druck.

May-Strobl, E. (2011): NUI Regionenranking 2009 – Neue unternehmerische Initiative in den Regionen Deutschlands, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 204, Bonn.

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

Meynhardt, T. (2008): Public Value - oder: was heisst Wertschöpfung zum Gemeinwohl?, *Der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 1 (2), S. 27-28.

Michalopoulos, S.; Xue, M. M. (2021): Folklore, *The Quarterly Journal of Economics*, 136 (4), S. 1993-2046.

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2), S. 242-266.

Nason, R. S.; Bacq, S.; Gras, D. (2018): A Behavioral Theory of Social Performance: Social Identity and Stakeholder Expectations, *Academy of Management Review*, 43 (2), S. 259-283.

Ornston, D. (2021): How Stories Shape Regional Development: Collective Narratives and High-Technology Entrepreneurship in Waterloo, Canada, *Economic Geography*, 97 (4), S. 390-410.

Patton, M. Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks, CA, US.

Rawhouser, H.; Cummings, M.; Newbert, S. L. (2019): Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (1), S. 82-115.

Roundy, P. T. (2019): Rust belt or revitalization: competing narratives in entrepreneurial ecosystems, *Management Research Review*, 42 (1), S. 102-121.

Roundy, P. T. (2016): Start-up community narratives: The discursive construction of entrepreneurial ecosystems, *The Journal of Entrepreneurship*, 25 (2), S. 232-248.

Seeger, M.; Sellnow, T. L. (2016): *Narratives of crisis: Telling stories of ruin and renewal*, Stanford, CA.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2020). Unternehmensregister-System (URS) und Fortschreibung der Bevölkerungsstatistik.

Stephan, U.; Patterson, M.; Kelly, C.; Mair, J. (2016): Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes, *Journal of management*, 42 (5), S. 1250-1281.

Stiglitz, J.; Sen, A.; Fitoussi, J. (2009): Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress (CMEPSP).

Strokosch, K.; Osborne, S. P. (2020): Co-experience, co-production and co-governance: an ecosystem approach to the analysis of value creation, *Policy & Politics*, 48 (3), S. 425-442.

Ulmer, R. R.; Seeger, M. W.; Sellnow, T. L. (2007): Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse, *Public relations review*, 33 (2), S. 130-134.

Welter, F.; Kolb, S.; Gorman, B.; Bugge, K.-E.; Hill, I.; Peck, F.; Rončević, B. (2008): How to make regions (more) innovative, in: Fueglistaller, U.; Volery, T.; Weber, W. (Hrsg.): *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 2008*, St Gallen.

Welter, F.; Smallbone, D. (2011): Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments, *Journal of Small Business Management*, 49 (1), S. 107-125.

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

Welter, F.; Schlepphorst, S. (2020): *Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands: Konzeptionelle Überlegungen*, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 283*, Bonn.

Welter, F.; Baker, T. (2021): Moving Contexts onto New Roads - Clues from Other Disciplines, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45 (5), S. 1154-1175.



## Anhang

### Übersicht A1: Interviewleitfaden

#### Leitfaden zum Gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands



Interviewpartner: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

#### A. Einstieg

1. *Könnten Sie in kurzen Worten Ihren fachlichen Hintergrund erläutern?*
2. *Könnten Sie bitte Ihre Region beschreiben? Wodurch zeichnet sie sich aus?*

#### B. Mittelstand und Beitrag des Mittelstands

3. *An was denken Sie, wenn Sie – allgemein – an Mittelstand denken?*
4. *Es wird oft darüber gesprochen, dass der Mittelstand einen gesellschaftlichen Beitrag leistet. Was unter diesem Beitrag zu verstehen ist, bleibt allerdings nebulös. Was verstehen Sie darunter?*
5. *Erbringt aus Ihrer Sicht jedes mittelständische Unternehmen in gleicher Weise einen positiven Beitrag für die Gesellschaft? Könnten Sie das bitte näher ausführen?*
6. *Hat sich dieser Beitrag Ihrer Ansicht nach im Zeitverlauf verändert? Wenn ja, inwiefern und warum hat er sich aus Ihrer Sicht verändert?*
7. *Bringt der Mittelstand aus Ihrer Sicht auch Wirkungen hervor, die für die Gesellschaft nachteilig sind? Welche wären das?*

#### C. Governance, Zielsetzungen und gesellschaftlicher Beitrag

8. *Weshalb (aus welcher Motivation) erbringt der Mittelstand aus Ihrer Sicht einen gesellschaftlichen Beitrag (oder auch keinen)?*
9. *Welchen Einfluss haben dabei andere Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens?*

#### D. Gesellschaftlicher Wertschöpfungsprozess

10. *Inwiefern glauben Sie, dass die Gesellschaft den positiven Beitrag des Mittelstands erkennt und wertschätzt? Wie zeigt sich ggf. diese Wertschätzung?*
11. *Worin sehen Sie die größten Hindernisse, die dem Mittelstand bei der Erbringung eines gesellschaftlichen Beitrags entgegenstehen?*
12. *Inwiefern kann man Ihrer Meinung nach auch von einem „gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess des Mittelstands“ sprechen? Woran lässt sich das Ergebnis dieses Prozesses festmachen?*

#### E. Regionale Verankerung und gesellschaftlicher Beitrag

13. *Gibt es eine besondere mittelständische und unternehmerische Tradition in Ihrer Region? Wie drückt sich diese aus?*
14. *Welche Rolle spielt der Mittelstand heute für diese Region?*
15. *Was beeinflusst Ihrer Ansicht nach Inhalt und Ausmaß des gesellschaftlichen Beitrags des Mittelstands in einer Region?*
16. *Wie unterstützt Ihre Region den Mittelstand bei der Erbringung des gesellschaftlichen Beitrags? In welchen Bereichen sehen Sie noch Optimierungspotenzial?*
17. *Zeichnet sich Ihre Region durch besondere Erfolgsfaktoren aus, die dazu beitragen, dass der Mittelstand einen besonders hohen gesellschaftlichen Beitrag erbringt?*
18. *Ihre Region ist Grenzregion: Worin unterscheidet sich der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands in Ihrer Region von demjenigen der angrenzenden niederländischen/polnischen Region?*

#### F. Funktionen des Mittelstands in der Krise

Wie verändert sich der gesellschaftliche Beitrag in der Krise?

19. *Welche Bedeutung kommt aus Ihrer Sicht dem Mittelstand in einer Krise bzw. zur Bewältigung einer Krise zu?*
20. *Borken: Ihre Region hat in der Vergangenheit einen strukturellen Wandel von der Textilindustrie zu einer vielschichtigen Branchenstruktur erfolgreich vollzogen. Beschreiben Sie bitte, wie dieser Wandel gelang!!*
21. *Borken: Inwiefern hat der Mittelstand zum erfolgreichen Wandel beigetragen?*

22. Borken: Welche wichtigen Beiträge haben Institutionen, Personen bzw. Akteure zum erfolgreichen Wandel geleistet? Wie würden Sie das Zusammenspiel von Mittelstand und diesen anderen Institutionen, Personen bzw. Akteuren beschreiben?
23. Spree-Neiße: Ihre Region ist u. a. durch den Braunkohletagebau geprägt. Durch den Kohleausstieg befindet sich Ihre Region derzeit in einem strukturellen Wandel. Wie soll der Wandel gelingen?
24. Spree-Neiße: Welche Rolle spielt der Mittelstand Ihrer Ansicht nach für das Gelingen des Wandels?
25. Spree-Neiße: Welche wichtigen Beiträge gehen Ihrer Ansicht nach von anderen Institutionen, Personen bzw. Akteuren aus? Welche Bedeutung kommt dem Zusammenspiel von Mittelstand und diesen anderen Institutionen, Personen bzw. Akteuren zu?
26. Spree-Neiße: Welche besonderen Herausforderungen oder auch Potenziale ergeben sich aus dem gut 30 Jahre zurückliegenden Systemwechsel für den derzeitigen Strukturwandel?
27. Spüren Sie Veränderungen im Hinblick auf den gesellschaftlichen Beitrag des Mittelstands während der aktuellen Corona-Krise im Vergleich zu vorher? Welche?
28. Was sollten die Wirtschaftspolitik auf EU-, Bundes- und Landesebene sowie andere Akteure tun, um den gesellschaftlichen Beitrag auch unter erschwerten Bedingungen zu erhalten?
29. Wirtschaft und Gesellschaft – aber auch die Welt insgesamt – sind in vielerlei Hinsicht weitreichenden Veränderungsprozessen unterworfen. Welche Rolle kommt dem Mittelstand in diesen Prozessen bislang (tatsächlich) zu und welche Rolle sollte er zukünftig verstärkt (oder erstmalig) übernehmen?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!