Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung

Hidden Champions und Stadtentwicklung

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung innovativer Unternehmen für Kleinstädte in peripherer Lage

Hidden Champions und Stadtentwicklung

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung innovativer Unternehmen für Kleinstädte in peripherer Lage

Das Projekt des Forschungsprogramms „Allgemeine Ressortforschung" wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) durchgeführt.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat I 7 – Baukultur, Städtebaulicher Denkmalschutz
Lars Porsche
lars.porsche@bbr.bund.de

Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Referat SW III 5 – Kleinere Städte in ländlichen Räumen, Grün in der Stadt
Prof. Dr. Hagen Eyink
Silke Andresen

Auftragnehmer

Leibniz-Institut für Länderkunde
Schongauerstr. 9 – 04328 Leipzig
Dr. Thilo Lang, Franziska Görmar, Martin Graffenberger, Lukas Vonnahme
Abteilung Regionale Geographie Europas

Stand

August 2019

Gestaltung

Druckerei Böhlau, Leipzig

Druck

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn
1. Auflage, 1.000 Exemplare

Bestellungen

gertrud.ziegenhals@bbr.bund.de
Stichwort: Hidden Champions – Sonderveröffentlichung

Bildnachweis

Titelbild: Stadtverwaltung Bad Berleburg

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet. Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.

978-3-87994-253-4 **Bonn 2019**

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Diskussion um gleichwertige Lebensverhältnisse dreht sich auch um die wirtschaftlichen Potenziale städtischer und ländlicher Regionen. Dass nicht allein die Wirtschaft in den Großstädten produktiv und innovativ ist, zeigt der Blick auf die so genannten Hidden Champions. Zu diesen zählen überwiegend klein- und mittelständische Unternehmen, die hochspezialisiert sind und europa- beziehungsweise weltweit agieren. Mehr als 500 dieser Unternehmen – und damit knapp ein Drittel – sind in Deutschland in Kleinstädten beheimatet. Das geht aus einer umfassenden Bestandsaufnahme dieser Unternehmen hervor, die das Leibniz-Institut für Länderkunde für das BBSR erarbeitet hat.

Die Forschergruppe betrat für die vorliegende Studie Neuland, indem sie die Frage untersuchte, welche Bedeutung diese Unternehmen für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung von peripher gelegenen Kleinstädten haben. Neben der Bestandsaufnahme standen Fallstudien im Mittelpunkt: Beispiele in Finsterwalde (Brandenburg), Bad Berleburg (Nordrhein-Westfalen) und Schierling (Bayern) zeigen, wie sich unternehmerisches Engagement vor Ort auf die kleinstädtische Entwicklung auswirkt und gleichzeitig die Kooperation von Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft stärkt. Die Unternehmen engagieren sich vor allem für Kultur, Sport, Soziales und Bildung sowie Stadt als Wohnort. Bereiche, die für ein gutes Zusammenleben zielen und die Lebens- und Standortbedingungen verbessern.

Die Studie „Hidden Champions – Stabilisierungs- und Entwicklungsfaktoren von Kleinstädten in peripheren Lagen“ kann als Ausgangspunkt für eine umfassendere Analyse von unternehmerischem Engagement in Kommunen und Regionen dienen. Sie gehört zum BBSR-Forschungsschwerpunkt „Kleinstädte“. Die Vorhaben begleiten die Initiative Kleinstädte in Deutschland, die das Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) im Juni 2018 gestartet hat. Mit der Initiative will das BMI kleinere Städte als Wohn- und Wirtschaftsstandorte stärken und positive Entwicklungen in den Kommunen anstoßen.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Robert Kaltenbrunner

Dr. Robert Kaltenbrunner
Stellvertretender Leiter des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung

Inhalt

Kurzfassung 7
Summary 8

1 Ziele und Methoden des Forschungsvorhabens 10

2 Hidden Champions – unbekannt, aber wirkungsvoll 15
2.1 Ein Definitionsversuch 15
2.2 Standorte von Hidden Champions in Deutschland 17
2.3 Welche Hidden Champions befinden sich in Kleinstädten? 17
2.4 Geht es Kleinstädten mit Hidden Champions besser? 19
2.5 Fazit 20

3 Hidden Champions als Akteure der Kleinstadtentwicklung 21
3.1 Das Konzept der Corporate Local and Regional Responsibility 21
3.2 Unternehmen und Integrierte Stadtentwicklung 23

4 Fallstudien
4.1 Fallstudie Finsterwalde 25
4.2 Fallstudie Bad Berleburg 32
4.3 Fallstudie Schierling 40

5 Auf dem Weg zu kooperativer Stadtentwicklung 46
5.1 Das Rollenverständnis der Akteure 46
5.2 Gelebte Entwicklungspartnerschaft 47
5.3 Was Unternehmen und Verwaltung bewegt: Motive der Zusammenarbeit 47
5.4 Fördernde und hemmende Faktoren für Beteiligung und Engagement von Unternehmen 51
5.5 Fazit 53

6 Abschließende Bewertungen und Empfehlungen 54
6.1 Kooperatives Handeln als Entwicklungsfaktor für Kleinstädte in peripherer Lage 54
6.2 Chancen und Risiken der Beteiligung von Unternehmen an Stadt- u. Regionalentwicklung 54
6.3 Handlungsempfehlungen 55

7 Literatur 60

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Arbeitsbereiche im Überblick
Abb. 2: Unternehmensindikatoren
Abb. 3: Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Kleinstädten
Abb. 4: Index zur Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Kleinstädten
Abb. 5: Matrix zur Fallauswahl
Abb. 6: Unternehmenssitz von Hidden Champions nach Stadt- und Gemeindetypen, Raumtyp Lage des BSSR
Abb. 7: Strukturmerkmale der Hidden Champions in Kleinstädten in peripherer Lage
Abb. 8: Unternehmenssitze von Hidden Champions
Abb. 9: Überblick zur Typisierung der Hidden Champions
Abb. 10: Überblick zu Indikatorenwerten auf Gemeindeverbandsebene
Abb. 11: Wirtschaftliche Situation von Kleinstädten in Deutschland
Abb. 12: Übersichtskarte Finsterwalde
Abb. 13: Überblick Finsterwalde zu Indikatoren für das Jahr 2014
Abb. 14: Übersichtskarte Bad Berleburg
Abb. 15: Überblick Bad Berleburg zu Indikatoren für das Jahr 2014
Abb. 16: Übersichtskarte Markt Schierling
Abb. 17: Überblick Schierling zu Indikatoren für das Jahr 2014
Abb. 18: Motive für die Beteiligung von Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung

Abkürzungsverzeichnis

BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BSW	Berleburger Schaumstoffwerke GmbH
CDU	Christlich Demokratische Union
CLRR	Corporate Local and Regional Responsibility
DM	Deutsche Mark
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GVB	Gemeindeverband
HC	Hidden Champion(s)
IfL	Leibniz-Institut für Länderkunde e.V.
IFOK	Institut für Organisationskommunikation GmbH
INKAR	Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung
INSEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
NGO	Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
ROG	Raumordnungsgesetz
SvB	sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
VEB	Volkseigener Betrieb
WKA	Wittgensteiner Kliniken Allianz
WZ-Codes	Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes

Kurzfassung

Kleinstädten in peripheren Lagen kommt im Kontext einer ausgeglichenen Raumentwicklung eine Schlüsselposition zu. Gleichwohl sind sie häufiger als andere Stadt- und Gemeindetypen u.a. von sozio-ökonomischen und demographischen Herausforderungen betroffen. Ein wesentliches Element zur Stabilisierung und erfolgreichen Entwicklung von Städten besteht in der Gestaltung einer integrierten Stadtentwicklung. Der lokalen Wirtschaft kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. Neben lokalen wirtschaftlichen Effekten wie Erhalt bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen, Kaufkraft und Steueraufkommen kann unternehmerisches Engagement vor Ort positiv auf Kleinstadtentwicklung wirken.

Die Studie hatte zum Ziel, (i) die wirtschaftliche Rolle erfolgreicher Unternehmen für Kleinstädte in peripheren Lagen zu analysieren und daran anknüpfend (ii) das freiwillige Engagement dieser Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung sowie damit verbundene Motive in den Blick zu nehmen. Als Annäherung an wirtschaftlich erfolgreiche und lokal wirkungsvolle Unternehmen werden in der vorliegenden Studie beispielhaft Hidden Champions, kleine und mittelständische Unternehmen mit überdurchschnittlichem wirtschaftlichem Erfolg, untersucht.

Im Forschungsprojekt wurde zunächst die wirtschaftliche Bedeutung von Hidden Champions in den Blick genommen. Dazu wurden insbesondere quantitative Strukturdaten zu Hidden Champions sowie Kleinstädten aufbereitet und analysiert (Kapitel 2). Anknüpfend wurden anhand von drei qualitativen, kontrastiv angelegten Fallstudien, d.h. Kleinstädten in peripheren Lagen, die Sitz mindestens eines Hidden Champions sind, die Beteiligung dieser Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung sowie zugrundeliegende Motive detailliert betrachtet. Um die Beteiligung und das Engagement der Unternehmen analytisch zu fassen, beziehen sich die Autoren auf das Konzept der Corporate Local and Regional Responsibility (zur Definition siehe Kapitel 3). Als Entwicklungspartnerschaft verstanden, fokussiert das Konzept auf kooperative Elemente und stellt zudem einen konkreten Raumbezug von Engagement und Beteiligung her. Im Forschungsprojekt wurden beispielhaft die Städte Finsterwalde (Brandenburg), Bad Berleburg (Nordrhein-Westfalen) und Markt Schierling (Bayern) betrachtet. Insgesamt beleuchtet das Projekt sowohl die wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmen vor Ort als auch die vielfältigen Wirkungen, die von den Unternehmen jenseits ihrer wirtschaftlichen Kernaktivitäten im Bereich Stadtentwicklung ausgehen.

Folgende Ergebnisse sind zusammenfassend hervorzuheben:

- Entgegen landläufigen Meinungen sind Kleinstädte als Orte wirtschaftlicher Dynamik und Innovation aufzufassen. Hier entwickeln, produzieren und vertreiben viele der weltweit aktiven Unternehmen erfolgreich ihre Produkte.
- Hidden Champions stehen stellvertretend für zahlreiche ähnlich strukturierte, kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland. 518 der 1.691 identifizierten Hidden Champions haben ihren Stammsitz in Kleinstädten, 174 davon in peripherer Lage.
- Die wirtschaftliche Situation von Kleinstädten in peripherer Lage mit Hidden Champions ist insbesondere gegenüber Kleinstädten in peripheren Lagen ohne Hidden Champions als überdurchschnittlich zu bewerten. Die positiven Pendlersalden sowie die Gemeindesteuerkraft der Kleinstädte mit Hidden Champions deuten ihre Arbeitsmarktzentralität bzw. ihr wirtschaftliches Potenzial für diese Kommunen an.
- Die betrachteten Unternehmen wirken sowohl durch ihre wirtschaftliche Tätigkeit als auch ihr lokales und regionales Engagement in vielfältiger Weise auf ihr unmittelbares Umfeld. Diese Wirkungen reichen von der Bereitstellung von Arbeitsplätzen und der Sicherung von Kaufkraft bis hin zu aktiver Beteiligung an Stadtentwicklungsprojekten.
- Beteiligung und Engagement der Unternehmen sind zumeist auf die lokale und regionale Umgebung ausgerichtet. Effekte des Engagements sollen dem direkten Unternehmensumfeld sowie der eigenen Belegschaft zu Gute kommen. In besonderem Maße engagieren sich die Unternehmen in den Bereichen Bildung, Kultur, Sport und Soziales.
- Besonders intensiv ist die Beteiligung in Feldern, die die eigenen Interessen der Unternehmen betreffen. Themen wie Fachkräftesicherung und -gewinnung oder Nachwuchsentwicklung sind eng mit Aspekten der Standortattraktivität verwoben. In diesen Bereichen gestalten Hidden Champions weiche Faktoren vor Ort aktiv mit und stellen damit auch Schnittmengen zu den Interessen anderer Akteure (Verwaltung, Bürgerschaft) her.
- In den betrachteten Fallstädten wird das Verhältnis von Unternehmen und Verwaltung grundsätzlich als positiv bewertet. Verwaltung

und Unternehmen sind regelmäßig im Gespräch, etwa über formalisierte Gesprächsformate wie Unternehmerstammtische oder im Rahmen von strategischen Stadtentwicklungsprozessen. Gleichzeitig spielen jedoch auch eher informelle Kanäle eine wichtige Rolle in den örtlichen Kommunikationsstrukturen.

Die im Rahmen der Studie identifizierten förderlichen und hemmenden Faktoren zur Beteiligung von Unternehmen können zur Umsetzung kooperativer Stadtentwicklungsprozesse in Kleinstädten, insbesondere solchen in peripheren Lagen, genutzt werden. Aus dem Forschungsprojekt lassen sich beispielsweise folgende, an unterschiedliche Adressaten gerichtete Empfehlungen ableiten:

- **Kommunen** sollten sich als Impulsgeber für gesellschaftliche Kooperation und ein zukunftsfähiges Gemeinwesen verstehen. Dazu müssen entsprechende lokale Rahmenbedingungen wie personelle Ausstattung in Abteilungen der Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung, Infrastrukturen, Strategieentwicklung, Strukturaufbau und Zuständigkeiten sowie Verbindlichkeiten und Transparenz in Prozessen geschaffen und kontinuierlich weiterentwickelt werden.
- **Unternehmen** sollten die Beteiligung an Stadtentwicklung und ihr freiwilliges Engagement als Chance zur aktiven Gestaltung ihres Unternehmensumfelds begreifen. Sicherung und Ausbau der Standortattraktivität kann langfristig nur im Zusammenspiel von Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft gelingen.
- Für **Politikberatung und staatliche Institutionen,** z.B. in den Bereichen Stadtentwicklung, Städtebauförderung und Wirtschaftsförderung, ist es sinnvoll, Kommunen und Unternehmen für Themen kooperativer Stadtentwicklung zu sensibilisieren, sowohl in gemeinsamen als auch in spezifisch auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichteten Veranstaltungen (z. B. Transferwerkstätten), insbesondere um Reflexionsprozesse anzustoßen und den Mehrwert strategischer Kooperationen vor Ort herauszustellen. Ergänzend dazu erscheinen Formate zum Erfahrungsaustausch, zur Vermittlung und zur Verbreitung von Best Practices sinnvoll. Um vorhandene Dynamiken zu stärken ist ein weiteres Augenmerk generell auf die Förderung von Innovation und Wirtschaft in Kleinstädten in peripheren Lagen zu legen.

Summary

Small towns play a fundamental role in the context of a balanced spatial development. At the same time, they are more frequently impacted by socio-economic challenges than other community types. An essential element for shaping the stabilisation and development of towns and cities is the coordination of integrated urban development processes. The local economy plays a key role here: in addition to local effects such as the creation of jobs, purchase power and tax revenues, local engagement of businesses can have positive effects on small town development.

The aim of the research project was (i) to analyse and assess the economic role of successful companies for small towns in peripheral regions and (ii) to explore the voluntary engagement of these companies in urban development processes as well as the associated motivation of the various stakeholders. In the study, Hidden Champions are examined as an example of small and mid-sized economically successful companies.

The research project initially focused on the economic significance of Hidden Champions. As part of the project, quantitative structural data on Hidden Champions and small towns were analysed (chapter 2). Based on three contrastive qualitative case studies on small towns in peripheral locations that are home to at least one Hidden Champion, the research project explored the engagement of these companies in urban development processes as well as the underlying motives. To grasp the notion of corporate engagement analytically, the authors refer to the concept of Corporate Local and Regional Responsibility (for a definition of the concept see chapter 3). Framed as a development partnership, the concept focuses on cooperative elements and establishes a spatial reference regarding corporate engagement. The research project examined in detail the cases of Finsterwalde (Brandenburg), Bad Berleburg (North Rhine-Westphalia) and Schierling (Bavaria). Overall, the project highlights the economic relevance Hidden Champions as well as the various impacts resulting from the companies' engagement in urban development processes beyond core economic activities.

The following results can be summarized:

- Contrary to popular opinions, small towns are places of economic dynamism and innovation.

From these locations, many of the globally active companies successfully develop, produce and distribute their products.

- Hidden Champions are representative for a large number of similarly structured, small and mid-sized companies in Germany. Out of 1,691 identified Hidden Champions, 518 have their head quarters in small towns, thereoff 174 in peripheral locations.
- The economic situation of small towns in peripheral locations that are home to Hidden Champions is, compared to small towns in peripheral locations without Hidden Champions, substantially better. Positive commuting balances as well as local tax revenues of small towns with Hidden Champions indicate their labour market centrality and overall economic potential.
- The companies considered as part of the case studies impact on their immediate environments in a variety of ways, both through their economic activities as well as their activities in terms of local and regional corporate engagement. Effects range from job creation and securing of purchasing power to active engagement in urban development processes.
- Engagement of Hidden Champions primarily focuses on the local and regional environment. This is because effects should benefit the direct company environment as well as the own workforce. In particular, companies are actively engaged in fields like education, culture, sport and social affairs.
- Participation in fields that directly affect the interests of companies is particularly pronounced. Topics such as securing and attracting skilled labour fource closely relate to aspects of locational attractiveness. In these fields, Hidden Champions actively shape soft factors and generate intersections with the interests of further local actors (administration, civil society).
- In the case-towns considered, the relationship between Hidden Champions and administration is generally deemed positive and productive. Administrations and company representatives are in regular exchange. This exchange relates to formalised formats such as entrepreneurial round tables and processes in the context of strategic urban development activities. Furthermore, more informal channels also play a vital role in local communication structures.

The factors that promote and inhibit the engagement of companies, as identified in the present study, can be used for implementing cooperative urban development processes in small towns in peripheral regions. Based on the study result, the following recommendations can be derived:

- **Communities** should consider themselves to be initiators of societal cooperation and of future-oriented and functioning communities. Important stimuli for this can be provided by creating and shaping local framework conditions such as adequate staffing in the departments of urban and economic development, infrastructure, strategy development, communication infrastructures, structural build up and competencies in addition to accountability and transparency in processes.
- **Companies** should see participation in urban development processes and voluntary engagement as an opportunity for pro-actively shaping corporate and local environments. Locational attractiveness will only succeed in the long term if it is based on interaction with municipalities and civil society.
- **Political consultants and state bodies**, e. g. in the fields of urban and economic development as well as urban renewal, could increase communities' and companies' awareness for topics related to cooperative urban development, both through joint events and events that are specifically directed at each target group (e.g. transfer workshops), in particular to initiate reflection processes and to highlight the value added of cooperation.
  Furthermore, various formats for the exchange of information and diffusion of best practices appear as sensible instruments. In general, it is important to consider further supporting measures for the economy and innovation in small towns in peripheral areas.

1 Ziele und Methoden des Forschungsvorhabens

Ziele des Forschungsvorhabens

Die Sicherung gleichwertiger Lebensverhältnisse ist eine leitende Prämisse der Bundespolitik und als zentrale raumordnerische Aufgabe im Raumordnungsgesetz verankert (§1 ROG). Aus räumlicher Perspektive geht damit die Sicherung einer gleichwertigen Entwicklung sowohl in verdichteten als auch weniger verdichteten Räumen einher. Dieses Ziel wurde zuletzt auch im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung explizit festgeschrieben (CDU et al. 2018) und wird derzeit durch eine eigene Regierungskommission bearbeitet. In diesem Zusammenhang stehen speziell solche Räume im Fokus, die in besonderem Maße von Strukturschwäche sowie den vielschichtigen Prozessen des demographischen Wandels betroffen sind (Porsche und Milbert 2018). Insbesondere Kleinstädte in peripheren Lagen sind verstärkt von diesen Herausforderungen betroffen, u. a. weil finanzielle und personelle Ressourcen eingeschränkt und tendenziell rückläufig sind (Kühn 2014). Gleichzeitig zeigt sich in den Entwicklungsmustern von Kleinstädten eine ausgesprochene Vielfalt, die deutlich macht, dass sich die Herausforderungen vor Ort sehr verschieden darstellen (Maretzke und Porsche 2018; Porsche und Milbert 2018). Zum einen ist eine Vielzahl von Kleinstädten mit anhaltenden und sich ausweitenden Peripherisierungsprozessen sowie Funktionsverlusten konfrontiert (Mayer 2014; Bode und Hanewinkel 2018). Zum anderen haben sich die Wirtschaftskraft und Arbeitsmarktsituation vieler Kleinstädte in den letzten Jahren dynamisch entwickelt (Mayer und Meili 2018; Porsche und Milbert 2018), wodurch ihre Zentralität gestärkt wurde (Steinführer 2017). Nichtsdestotrotz, oder gerade deswegen, kommt Kleinstädten im Kontext einer ausgeglichenen Raumentwicklung eine Schlüsselposition zu.

Das Forschungsvorhaben Hidden Champions adressierte dieses Spannungsfeld zwischen den vielschichtigen Herausforderungen von Kleinstädten in peripheren Lagen einerseits und deren bedeutender Funktion innerhalb des Siedlungssystems andererseits. Im Hinblick auf Stabilisierungs- und Entwicklungsfaktoren von Kleinstädten kommt der lokalen Wirtschaft eine zentrale Bedeutung zu.

Hidden Champions (HC) spielen dabei eine wesentliche Rolle und stehen beispielhaft für erfolgreiche, kleine und mittelständische sowie mit Blick auf ihr lokales Engagement potenziell wirkungsvolle Unternehmen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um zumeist unbekannte, jedoch äußerst erfolgreiche Unternehmen (Simon 2012 – zur ausführlichen Definition im Rahmen der Studie siehe Kapitel 2.1). Wie Studien zeigen, weisen sie häufig eine enge Verbindung zum Stammsitz auf, die sich insbesondere aus der Firmengeschichte, der Besitzstruktur und der Bindung zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ggf. weiteren örtlichen Akteuren und Institutionen ergibt. Es wird daher vermutet, dass Hidden Champions mit Blick auf lokales Engagement potenziell wirkungsvolle Unternehmen sind. Dabei ist anzumerken, dass Hidden Champions vor allem in Kleinstädten in peripherer Lage nicht nur einen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung haben, sondern auch Prozesse der Stadt- und Regionalentwicklung an ihrem Standort gestalten und damit zur positiven Entwicklung bzw. Stabilisierung der Kleinstädte und des jeweiligen Umlandes beitragen.

Die vorliegende Studie nimmt zunächst die direkten Wirkungen von Hidden Champions durch ihr Kerngeschäft in den Blick (Kapitel 2). So generiert die lokale Wirtschaft in erheblichem Maße Arbeitsplätze, Kaufkraft, sowie lokal verfügbares Steueraufkommen und trägt damit direkt zu lokalen und regionalen Entwicklungsprozessen bei. Zudem können lokale und regionale Wirkungen der Unternehmen über die betrieblichen Kerntätigkeiten hinausgehen – beispielsweise durch unternehmerisches Engagement in den Bereichen Bildung, Soziales, Kultur und Sport (Kapitel 3). Welche Motive Verwaltung und Unternehmen haben, weitere Akteure zu beteiligen bzw. sich selbst zu beteiligen, sowie welche Faktoren fördernd oder hemmend für eine entsprechende Beteiligung sein können, wird in Kapitel 4 beleuchtet, während in Kapitel 5 abschließende Bewertungen und Empfehlungen für Kommunen, Unternehmen und Politikberatung sowie übergeordnete Behörden ausgesprochen werden.

Arbeitsbereiche und Erhebungsmethoden

Das Forschungsvorhaben war in drei Arbeitsbereiche gegliedert. Arbeitsbereich A hat die wirtschaftliche Rolle von Hidden Champions und ihre lokale Bedeutung in den Blick genommen. Neben umfassender Literaturrecherche wurden dazu insbesondere quantitative Daten zu Hidden Champions und Kleinstädten aufbereitet und analysiert. Daran anschließend wurden in Arbeitsbereich B anhand von drei qualitativen, kontrastie-

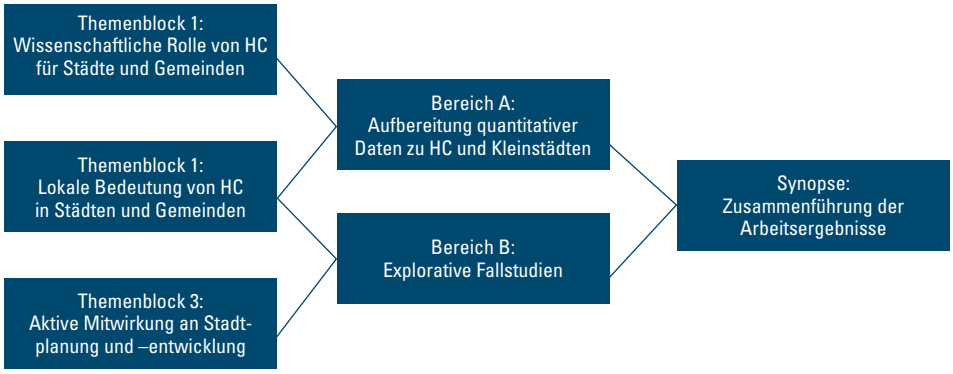


Abb. 1: Arbeitsbereiche im Überblick
Quelle: eigene Darstellung 2018

renden Fallstudien, d. h. Kleinstädten in peripheren Lagen, die Sitz mind. eines Hidden Champions sind, die Beteiligung der Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung sowie zugrundeliegende Motive detailliert betrachtet. Die Ergebnisse dieser Arbeitsbereiche wurden in einer abschließenden Projektsynopse zusammengeführt.

Arbeitsbereich A – Wirtschaftliche Rolle von Hidden Champions und ihre lokale und Bedeutung

Die Arbeiten in Bereich A gliederten sich in drei Teilschritte.

Identifizierung von Hidden Champions in Kleinstädten in peripherer Lage: Die Untersuchung stützte sich auf eine Datenbank des IfL zu deutschen Weltmarktführern. Diese umfasst eine Liste von Hidden Champions in Deutschland, ihren Unternehmenssitzen samt amtlichem Gemeindeschlüssel sowie ergänzende Unternehmensdaten (u. a. Umsatz- und Beschäftigtenzahlen, WZ 2008-Codes). Um Kleinstädte in peripherer Lage mit Hidden Champions zu identifizieren, wurde der Gemeindeschlüssel für alle Unternehmenssitze mit den Gemeindetypen 2015 und den Lagetypen 2010 des BBSR abgeglichen. Einen Überblick über die Verteilung der Hidden Champions auf alle Stadt- und Gemeindetypen bietet Abb. 6 in Kapitel 2.

Charakterisierung und Typisierung von Hidden Champions in Kleinstädten in peripherer Lage (Unternehmensindikatoren): Im Projekt wurden raumwirksame Unternehmensindikatoren wie Größe und Beschäftigungspotenzial, Alter, Wirtschaftszweig und Besitzstruktur der Hidden Champions identifiziert und analysiert. (s. Abb. 2) Die deskriptiv-statistischen Auswertungen lieferten sowohl Rückschlüsse auf das wirtschaftliche Potenzial, das von den Hidden Champions in der jeweiligen Gemeinde ausgeht, als auch erste Hinweise zum unternehmerischen Engagement. Zur Typisierung der Unternehmen wurden für die vier betrachteten Indikatoren zunächst Klassen gebildet (jeweils drei Klassen für Mitarbeiterzahl und Gründungsjahr, jeweils zwei Klassen für Leitungsstruktur und Wirtschaftszweig), die miteinander zu dominanten Klassen kombiniert wurden. Die am häufigsten vorkommenden Kombinationen wurden zu drei Unternehmenstypen verdichtet (siehe Ergebnisse in Kapitel 2.3).

Unternehmen	Erläuterung
Gründungsjahr	Das Alter der Unternehmen dient als Annäherung an Verwurzelung und Tradition am Standort.
Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzahl insgesamt	Die weltweiten Beschäftigtenzahlen dienen als Annäherung an die Bedeutung des jeweiligen Hidden Champions für die Gemeinde. Da Kernkompetenzen i.d.R. am Stammsitz gebündelt sind, ist von einer Korrelation zwischen Personal weltweit und Personal am Stammsitz auszugehen.
Wirtschaftszweig	Informationen zum Wirtschaftszweig dienen als Annäherung an die Qualität vorhandener Beschäftigungsmöglichkeiten in den Unternehmen. Insbesondere der industrielle Sektor zu dem u.a. der Maschinen- und Anlagenbau zählt, bietet überdurchschnittlich hohe Beschäftigungsmöglichkeiten für spezialisierte Fachkräfte (VDMA 2016).
Anteil Familienunternehmen	Wie Simon (2012) beschreibt, sind Familienunternehmen häufig eng mit ihren Beschäftigten und dem Standort verbunden.

Abb. 2: Unternehmensindikatoren
Quelle: eigene Darstellung 2018

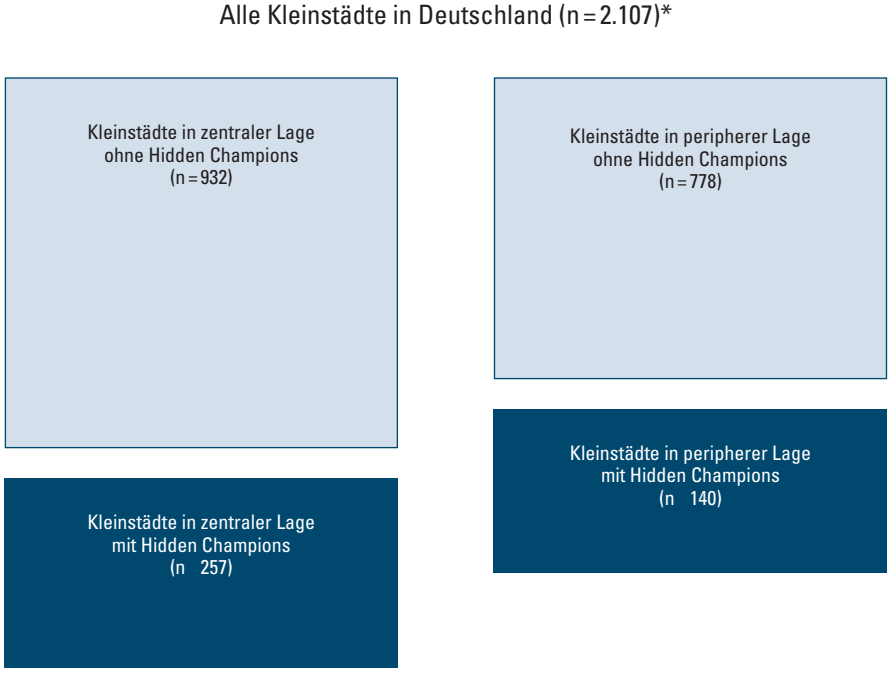
Datenbank zu Hidden Champions

Die Informationen zu Hidden Champions entstammen einer Datenbank des Leibniz-Instituts für Länderkunde (IfL). Als Ausgangspunkt der Datenbank dienten zwei Datensätze zu Weltmarktführern in Deutschland von Prof. Dr. Bernd Venohr, Autor des Lexikons deutscher Weltmarktführer (Langenscheidt und Venohr 2015) und dem Weissmann-Institut für Familienunternehmen. Diese wurden entsprechend abgeglichen, überprüft und aktualisiert (Stand: Juli 2017).
Vertiefende Informationen zu Kernindikatoren der Hidden Champions, wie Umsatz, Mitarbeiterzahl und Wirtschaftszweig wurden auf Basis einer Unternehmensdatenbank des Anbieters Bureau van Dijk (Markus-Datenbank) ergänzt. Nach Abgleich mit den Kriterien von Simon (2012) enthält die Datenbank für Deutschland 1.691 Hidden Champions. Die Datenbank erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf die korrekte Wiedergabe der tatsächlichen Marktpositionen der Unternehmen. Eine exakte und stets aktuelle Identifizierung aller Hidden Champions ist, u. a. aufgrund der schwierigen Bestimmung von Marktabgrenzung und sowie der dynamischen Entwicklung von Märkten, kaum möglich. Grundsätzlich lassen sich die Unternehmen aber als überdurchschnittlich innovativ und international agierend betrachten.

Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Kleinstädten in peripherer Lage: Um die wirtschaftliche Situation der Kleinstädte in peripherer Lage mit Hidden Champion(s) abzubilden, wurden fünf sozio-ökonomische Indikatoren in den Bereichen Humankapital, Pendlerverflechtung, Demografie, Arbeitslosigkeit und Steueraufkommen für alle Kleinstädte in Deutschland (Gemeinde- und Gemeindeverbandsebene) analysiert. Erläuterungen zu den verwendeten Einzelindikatoren können Abb. 10 in Kapitel 2 entnommen werden. Die Bewertung der wirtschaftlichen Situation wurde in Abgleich mit vier Vergleichsgruppen durchgeführt (siehe Abb. 3).

Für die Gesamtbetrachtung der wirtschaftlichen Situation wurden alle Indikatoren gleichgewichtet mittels eines Indexwertes ausgewertet. Aufgrund begrenzter Ressourcen wurde auf eine stärkere Gewichtung einzelner Indikatoren verzichtet. Dies wäre in einer vertieften Studie jedoch wünschenswert. Zur Erstellung des Index wurden Punkte für die einzelnen Indikatoren vergeben (0 Punkte unteres Terzil, 1 Punkt mittleres Terzil und 2 Punkte oberes Terzil) und aufaddiert. Die Summe der Punkte (maximal 10 Punkte) wurde durch die Anzahl der Indikatoren geteilt, sodass der Wertebereich des Index zwischen 0 und 2 liegt.[1]

(1)
Bereiche zur Bewertung der wirtschaftlichen Situation: 0–0,4: unterdurchschnittlich; 0,6–1,4: durchschnittlich; 1,6–2: überdurchschnittlich



* für vier der insgesamt 2.111 Einheitsgemeinden bzw. Gemeindeverbände in Deutschland liegen keine Daten vor

Abb. 3: Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Kleinstädten
Quellen: Gemeindetypen und Anzahl der Kleinstädte entsprechend BBSR (o. J.) , Lagetypen BBSR 2012; eigene Darstellung 2018

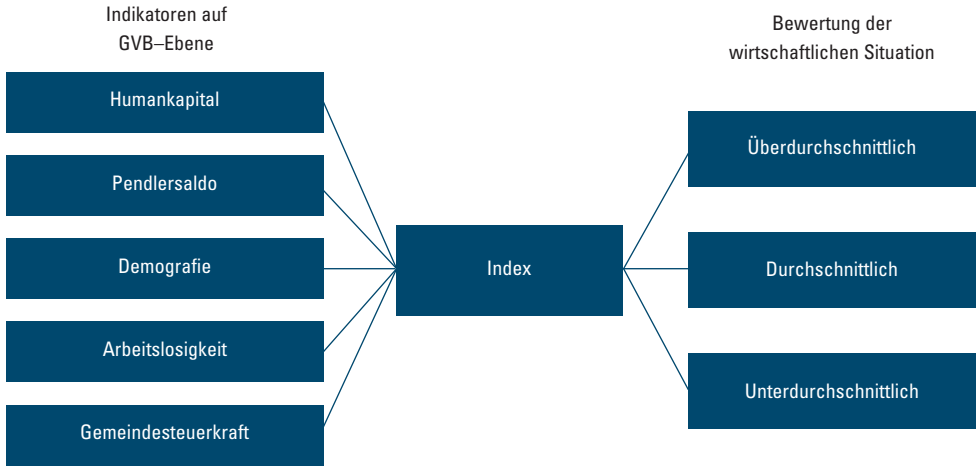


Abb. 4: Index zur Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Kleinstädten
Quelle: eigene Darstellung 2018

Arbeitsbereich B – Qualitative, kontrastrierende Fallstudien

Arbeitsbereich B des Forschungsvorhabens betrachtete anhand von drei explorativen, kontrastrierenden Fallstudien das Engagement und die Beteiligung von Hidden Champions mit Sitz in Kleinstädten in peripherer Lage an Prozessen der Stadtentwicklung. Ziel der Fallstudien war es, den Einfluss von Hidden Champions auf Kleinstädte in peripheren Lagen und deren Entwicklung jenseits rein wirtschaftlicher Bezüge zu untersuchen. Dabei wurde der Fokus auf das Engagement und die Beteiligung von Unternehmen an Stadtentwicklungsprozessen gelegt. Innerhalb einer Falluntersuchung wurden unterschiedliche Akteursgruppen einbezogen: Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Akteursgruppen ergab sich ein integriertes Fallstudiendesign (Yin 2014). Dieser integrierte Ansatz orientierte sich am Verständnis integrierter Stadtentwicklung, der, als kooperativer Prozess gedacht, ebenso unterschiedliche Akteursgruppen involviert (siehe Kapitel 3).

Um einen kontrastierenden Fallansatz sicherzustellen, orientierte sich die Auswahl der Fallstudien an folgenden Kriterien:

- **Wirtschaftliche Situation der Kleinstädte:** Berücksichtigung je einer Kleinstadt mit unterdurchschnittlicher, durchschnittlicher und überdurchschnittlicher wirtschaftlicher Situation (für die Analyseergebnisse zur wirtschaftlichen Situation der Kleinstädte siehe Kapitel 2);
- **Typisierung der HC:** Berücksichtigung unterschiedlicher Typen von Hidden Champions;
- **Lagetyp:** Verteilung der Fallstudien auf die Regionen Ost (neue Bundesländer), Süd (Bayern, Baden-Württemberg) sowie West/Nordwest; Berücksichtigung peripher und sehr peripher gelegener Kleinstädte;
- **Größe/funktionale Bedeutung:** Berücksichtigung kleiner und großer Kleinstädte und demzufolge implizite Berücksichtigung der funktionalen Bedeutung.

Anhand dieser Kriterien wurden für die detaillierten Falluntersuchungen die Kleinstädte Finsterwalde (Brandenburg), Bad Berleburg (Nordrhein-Westfalen) und Markt Schierling (Bayern) ausgewählt (siehe Abb. 5).

	Wirtschaftliche Situation der Kleinstädte		
Typisierung HCs	unterdurchschnittlich	Ø	überdurchschnittlich
Typ 1 (n=73)	–	Bad Berleburg (2x)	–
Typ 2 (n=48)	Finsterwalde	–	Markt Schierling
Typ 3 (n=20)	–	–	–
Typ 0 (n=33)	–	–	–
	Ost	West/Nordwest	Süd

Abb. 5: Matrix zur Fallauswahl
Quelle: eigene Darstellung 2018

Datenerhebung und Datenauswertung: Die Datenbasis der Falluntersuchungen bezieht sich auf unterschiedliche, miteinander kombinierte Methoden. **Qualitative Interviews** bildeten das zentrale Erhebungsinstrument der Fallstudien. Dazu wurden vor Ort in den Fallkommunen Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommunen, Unternehmen, Zivilgesellschaft und lokaler/regionaler Presse geführt. Durch Leitfäden wurde sichergestellt, dass trotz narrativer Ausrichtung der Gespräche in den einzelnen Fallkommunen vergleichbare Daten erhoben wurden. Zugleich dienten die Leitfäden für Interviewer und Interviewte im Gespräch als thematische Orientierung. Die Interviewdokumentation erfolgte, basierend auf den Mitschnitten, mittels ausführlicher Protokolle in einer an die leitenden Forschungsfragen angelehnten Dokumentationsmatrix. Durch Besuche vor Ort in den Fallkommunen erhielt das Forschungsteam umfassende Eindrücke zu den untersuchten Kleinstädten.

Flankierend zu den qualitativen Interviews wurden umfassende **Dokumentenanalysen** durchgeführt. Dazu wurden insbesondere kommunale Strategiepapiere wie Stadtentwicklungspläne, Beiträge aus lokaler/regionaler Berichterstattung, Broschüren, Webseiteninhalte und andere Internetbeiträge gesichtet, zusammenfassend analysiert sowie in Einzelfallschreibungen und Querschnittsbetrachtungen integriert.

Synopse der Ergebnisse

Die Erkenntnisse aus den Bereichen A und B wurden in einem letzten Schritt in einer Synopse zusammengefasst. Dabei wurde kooperatives Handeln als ein Entwicklungsfaktor für Kleinstädte in peripherer Lage identifiziert und Chancen und Risiken der Beteiligung von Unternehmen besprochen.

Ergänzend wurden in allen drei Fallstädten **Ergebnisworkshops** durchgeführt. Zu diesen Workshops waren alle Akteure, die im Laufe des Forschungsprozesses interviewt wurden, eingeladen. Ziel der Workshops war es, den Interviewpartnerinnen und -partnern die vorläufigen Ergebnisse aus den Fallbetrachtungen zu präsentieren und im Anschluss gemeinsam zu diskutieren und reflektieren und darüber sowohl kommunikative Validierung der Ergebnisse als auch Ergebnistransfer sicherzustellen. Zudem konnten mittels der Workshops gemeinsame Diskussionen und Reflektionen zwischen den Akteursgruppen zu den Themen Stadt- und Ortsentwicklung, sowie unternehmerisches Engagement bzw. Beteiligung angestoßen werden.

Im Verlauf des Forschungsprojekts wurden begleitend drei thematisch unterschiedlich gelagerte **Projekt-Workshops** durchgeführt. Aufgrund der Teilnahme von Akteuren aus den Fallkommunen an diesen Workshops konnte diese auch als Format genutzt werden, (Zwischen-)Ergebnisse zu präsentieren und zu diskutieren.

2 Hidden Champions – unbekannt, aber wirkungsvoll

2.1 Ein Definitionsversuch

Seit den 1990er Jahren werden kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland, die äußerst erfolgreich auf dem Weltmarkt agieren, intensiv erforscht. Untersuchungen zeigen, dass die Exportstärke Deutschlands nicht primär auf Großunternehmen zurückzuführen ist (Simon 2012, S. 53), sondern vielmehr auf den Leistungen kleiner und mittelständischer Unternehmen beruht, die in ihren jeweiligen Märkten international führend sind und zunehmen auch in den wissenschaftlichen/gesellschaftlichen Fokus rückten.

Mit der Einführung des Begriffs Hidden Champion hat Hermann Simon drei Kriterien definiert, anhand derer er Hidden Champions identifiziert:

- Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 auf einem Kontinent
- Umsatz unter 5 Mrd. Euro
- Geringe Bekanntheit in der Öffentlichkeit

Bezüglich der Marktstellung wird angemerkt, dass die Informationen auf den Angaben des jeweiligen Unternehmens beruhen und sowohl Marktabgrenzung als auch Einschätzung zu Marktanteilen immer subjektive Elemente beinhalten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine objektive Marktabgrenzung kaum durchführbar ist. Auch der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens ist ein nicht exakt und objektiv zu quantifizierendes Merkmal (Simon 2012, S. 83 ff.). Um dem Wachstum der Hidden Champions Rechnung zu tragen, hat Simon die Umsatz-Obergrenze kontinuierlich auf 5 Mrd. EUR erhöht – zunächst lag diese bei 1,5 Mrd. DM und später bei 3 Mrd. EUR. Aktuelle Studien zu Hidden Champions folgen weitestgehend diesen Abgrenzungskriterien (u. a. Rammer und Spielkamp 2015; Schlepphorst et al. 2016) – in Bezug auf Weltmarktführer wird auf die Umsatzobergrenze und den Einbezug des Bekanntheitsgrades verzichtet (z. B. Langenscheidt und Venohr 2015). Wie die Ausführung zu den Definitionskriterien deutlich macht, ist eine exakte und stets aktuelle Identifizierung aller Hidden Champions kaum möglich. Im Projektkontext dient das Konzept der Hidden Champions als primäre Heuristik zur Annäherung an vergleichsweise hoch innovative und erfolgreiche Unternehmen.

Abgrenzung der Begriffe Hidden Champion und Weltmarktführer

Oftmals werden die Begriffe Hidden Champion und Weltmarktführer synonym verwendet. Wesentliche Unterschiede bestehen hinsichtlich Größe und Bekanntheitsgrad der Unternehmen. So ist z. B. Volkswagen für bestimmte Produktsegmente zwar Weltmarktführer, aufgrund der Größe des Unternehmens (insb. Umsatz) sowie Bekanntheitsgrad der Marke aber nicht als Hidden Champion einzustufen. Hidden Champions sind also eine spezifische Gruppe von Weltmarktführern, die sich über Größe und Bekanntheitsgrad entsprechender Unternehmen abgrenzen lässt.

Die räumliche Wirkung von Hidden Champions auf lokaler und regionaler Ebene

Neben spezifischen Fragen zur Abgrenzung und Identifikation von Hidden Champions werden vor allem spezifische Eigenschaften wie die Marktführerschaft, der Internationalisierungsgrad oder die Unternehmensführung von Hidden Champions, die sie von ‚normalen', vergleichbar kleinen und mittelständischen Unternehmen unterscheiden, analysiert. Damit gehen auch vertiefende Analysen der Strategien und Charakteristika einher, die zum weltweiten Erfolg dieser Unternehmen beitragen. Im Kontext des Forschungsvorhabens wurden an dieser Stelle insbesondere raumwirksame Aspekte der Unternehmen beleuchtet, während betriebswirtschaftliche und organisationale Aspekte bewusst außen vor gelassen wurden.

Folgende Merkmale von Hidden Champions sind mit Blick auf ihre räumliche Wirkung hervorzuheben:

- **Überdurchschnittliches Wachstum:** ein überdurchschnittliches Umsatz- und Beschäftigungswachstum wird in vielen Studien belegt (u. a. Venohr und Meyer 2007; Simon 2012; Langenscheidt und Venohr 2015; Rammer und Spielkamp 2015) und als herausragendes Merkmal von Hidden Champions betont. Aufgrund der globalen Aktivitäten kann jedoch keine direkte Verbindung zwischen Wachstum und entsprechenden Umsatz- und Beschäftigungseffekten in Deutschland bzw. einzelnen Standorten hergestellt werden, denn etwa zwei Drittel aller neuen Stellen entstehen in ausländischen Tochtergesellschaften (Simon 2012, S. 368 f.). Allerdings geht die wachsende

internationale Präsenz häufig auch mit einer bewussten Stärkung des Heimatstandortes einher, indem gerade am Stammsitz wettbewerbsrelevante Aktivitäten, wie z. B. Forschung und Entwicklung, konzentriert werden (Venohr 2015, S. 23).

- **Innovation und Beschäftigte:** da Hidden Champions ihre Wettbewerbsvorteile weniger über niedrige Kosten und Preise als vielmehr über Know-how, Qualität und Service sichern, sind die Unternehmen in besonderem Maße auf qualifiziertes Personal angewiesen. Deshalb setzen Hidden Champions gerade an peripheren Standorten auf eigene Ausbildung und eine hohe Ausbildungsintensität, da geeignete Fachkräfte mit dem benötigten Spezialwissen sonst schwer zu finden sind. Dazu kooperieren sie häufig mit regionalen (Fach)Hochschulen und weiteren Bildungseinrichtungen.

- **Tradition und Unternehmenskultur:** viele der Hidden Champions in Deutschland blicken auf eine lange Historie zurück: nur 25 % der Unternehmen sind jünger als 40 Jahre; 17 % sind älter als 140 Jahre (Simon 2012, S. 86). Viele der Unternehmen haben über einen langen Zeitraum den ursprünglichen Standort geprägt und an ihre Bedürfnisse angepasst. Gerade Hidden Champions mit Stammsitz in peripheren Regionen sind häufig größter lokaler/regionaler Arbeitgeber und haben demnach eine große Bedeutung für die Bevölkerung, Verwaltung, etc.

- **Verbundenheit zum Stammsitz:** in ihrer Vergleichsstudie zu britischen Hidden Champions heben Witt und Carr (2014) die stärkere lokale Einbettung deutscher Unternehmen in soziale und kulturelle Institutionen als zentralen Erfolgsfaktor hervor. Hier beobachten die Autoren insbesondere eine enge Verbindung zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen, die auch die Herausbildung lokaler Netzwerke bis hin zu Clustern befördert. Diese Einbettung wird zudem durch die Besitzstruktur begünstigt. Etwa zwei Drittel der Hidden Champions sind in Familienbesitz – die Tendenz ist allerdings rückläufig. Häufig sind Eigentümerinnen und Eigentümer und/oder Managerinnen und Manager vor Ort geboren und am Stammsitz heimisch, was zur Identifikation mit dem Standort und der Verbundenheit der Unternehmen beiträgt. Venohr (2015) spricht in diesem Zusammenhang von einer lokalen Verankerung, die gerade in peripheren Regionen zu einer engen Bindung zwischen Beschäftigten und der Region führt.

- **Stammsitz in peripheren Regionen:** zahlreiche Hidden Champions haben ihren Hauptsitz in ländlich geprägten, peripheren Regionen. Simon (2012, S. 381 ff.) identifiziert für diese Standorte spezifische Qualitäten:
  - Unternehmen schätzen die Ruhe am Standort, die eine hohe Konzentration und Fokussierung auf die Kernaufgaben ermöglicht.
  - Es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit von Unternehmen und Beschäftigten. Gegenseitige Wertschätzung führt zu gesteigerter Identifikation, geringer Fluktuation sowie zu erhöhter Motivation der Belegschaft.

Insgesamt deuten die genannten Aspekte auf die wichtige wirtschaftliche Rolle und eine damit in vielerlei Hinsicht prägende Standortwirkung von Hidden Champions hin, die insbesondere für kleinere Gemeinden und periphere Regionen hervorgehoben werden kann. Neben den genannten Abgrenzungskriterien zur Definition und Identifizierung von Hidden Champions sind auch die strukturellen und qualitativen Merkmale der Unternehmen für die im Projekt angelegte Arbeitsdefinition von Hidden Champions von Bedeutung.

Definition Hidden Champions für die vorliegende Studie

Hidden Champions sind kleine und mittelständische Unternehmen, die auf dem Weltmarkt agieren, in der öffentlichen Wahrnehmung relativ unbekannt und wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich sind. Neben ihrer globalen Präsenz kennzeichnet diese Unternehmen eine oftmals enge Verbindung zu ihrem Stammsitz, die sich insbesondere aus der Firmengeschichte, der Besitzstruktur und der engen Bindung zur Belegschaft und ggf. weiteren Akteuren und Institutionen vor Ort ergibt.

2.2 Standorte von Hidden Champions in Deutschland

Die Datenbank des IfL zeigt, dass sich insgesamt 174 der 1.691 Unternehmenssitzen von Hidden Champions in Deutschland in Kleinstädten in peripherer Lage befinden (siehe Abb. 6). Da in einzelnen Gemeinden bis zu vier Hidden Champions angesiedelt sind, verteilen sich diese 174 Unternehmen auf insgesamt 147 Kleinstädte.

Damit ist etwa jeder fünfte Hidden Champion in Deutschland außerhalb der Verdichtungsräume beheimatet, viele von ihnen in Kleinstädten, auch solchen in peripheren Lagen. Gerade in Oberfranken, in der württembergischen Hohenlohe, im Schwarzwald und im Südosten der Schwäbischen Alb sind viele dieser Unternehmen mit einer führenden Position auf den globalen Märkten anzutreffen (siehe Abb. 7).

Auf Basis der identifizierten Hidden Champions und Kleinstädte werden im Folgenden die Ergebnisse zur Bewertung des wirtschaftlichen Potenzials der Unternehmen vor Ort sowie der wirtschaftlichen Situation der jeweiligen Kleinstädte präsentiert.

Raumtyp 2010 – Lage

Stadt- und Gemeindetyp	sehr zentral	zentral	peripher	sehr peripher	
Großstadt	403	45	0	0	**448**
Mittelstadt	280	247	79	2	**608**
Größere Kleinstadt	86	132	79	4	**301**
Kleine Kleinstadt	31	95	84	7	**217**
Landgemeinde	4	31	75	7	**117**
	804	**550**	**317**	**20**	**1691**

Abb. 6: Unternehmenssitz von Hidden Champions nach Stadt- und Gemeindetypen, Raumtyp Lage des BSSR
Quelle: eigene Darstellung 2018

2.3 Welche Hidden Champions befinden sich in Kleinstädten?

Die Strukturmerkmale der 174 Hidden Champions in Kleinstädten in peripherer Lage geben erste Aufschlüsse über ihre potenzielle örtliche Relevanz. Bei diesen Unternehmen handelt sich überwiegend um recht große Unternehmen, die die Obergrenze von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) von 500 Mitarbeitern (IfM 2016) im Mittel überschreiten. Die Betrachtung der Gründungsjahre verweist auf das hohe Alter der Hidden Champions. 50 % der Unternehmen wurden zwischen Mitte der 1910er- und Anfang der 1960er-Jahre gegründet, die Ursprünge einiger der Unternehmen gehen auf das 19. Jahrhundert und darüber hinaus zurück. 74 % der Unternehmen sind als Familienunternehmen eingestuft. Die Einordnung der Wirtschaftszweige zeigt, dass es sich dabei zum Großteil um Industrieunternehmen handelt (98,3 %). Davon sind etwa 68 % den forschungsintensiven Industriezweigen wie dem Maschinen- und Anlagenbau zuzuordnen.

In der Zusammenschau verweisen die betrachteten Indikatoren auf drei dominante Typen der Hidden Champions. Die größte Gruppe besteht aus traditionsreichen, familiengeführten Mittelständlern, für die eine enge und historisch gewachsene Verbindung zum Standort anzunehmen ist. Die weiteren Gruppen sind managementgeführte Industrieunternehmen sowie kleinere, überwiegend recht alte, familiengeführte Industriebetriebe, die mit Nischenprodukten weltweit wettbewerbsfähig sind, allerdings über ein eher eingeschränktes Wachstumspotenzial verfügen. Insgesamt lassen sich 90 % der Unternehmen einem der drei dominanten Typen zuordnen.

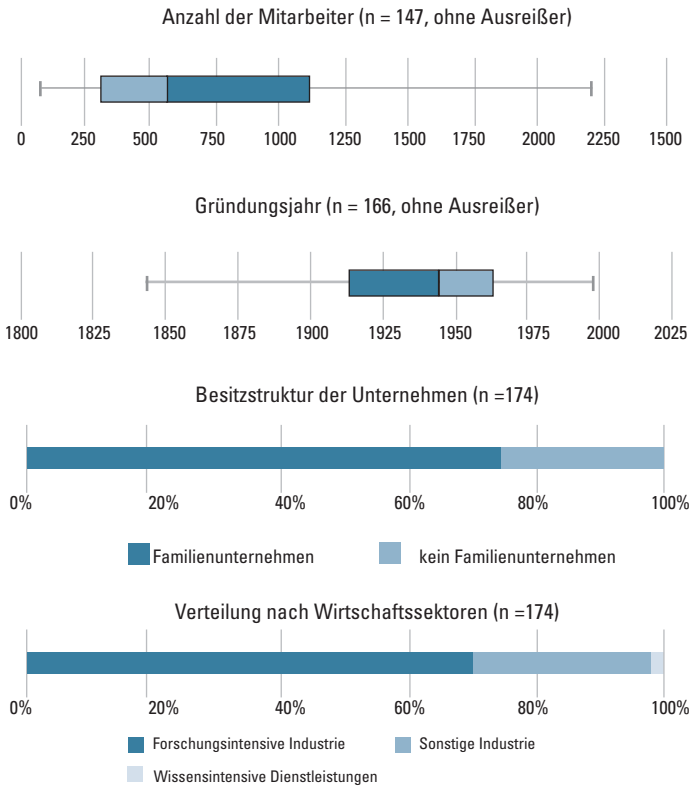


Abb. 7: Strukturmerkmale der Hidden Champions in Kleinstädten in peripherer Lage
Quelle: eigene Darstellung 2018

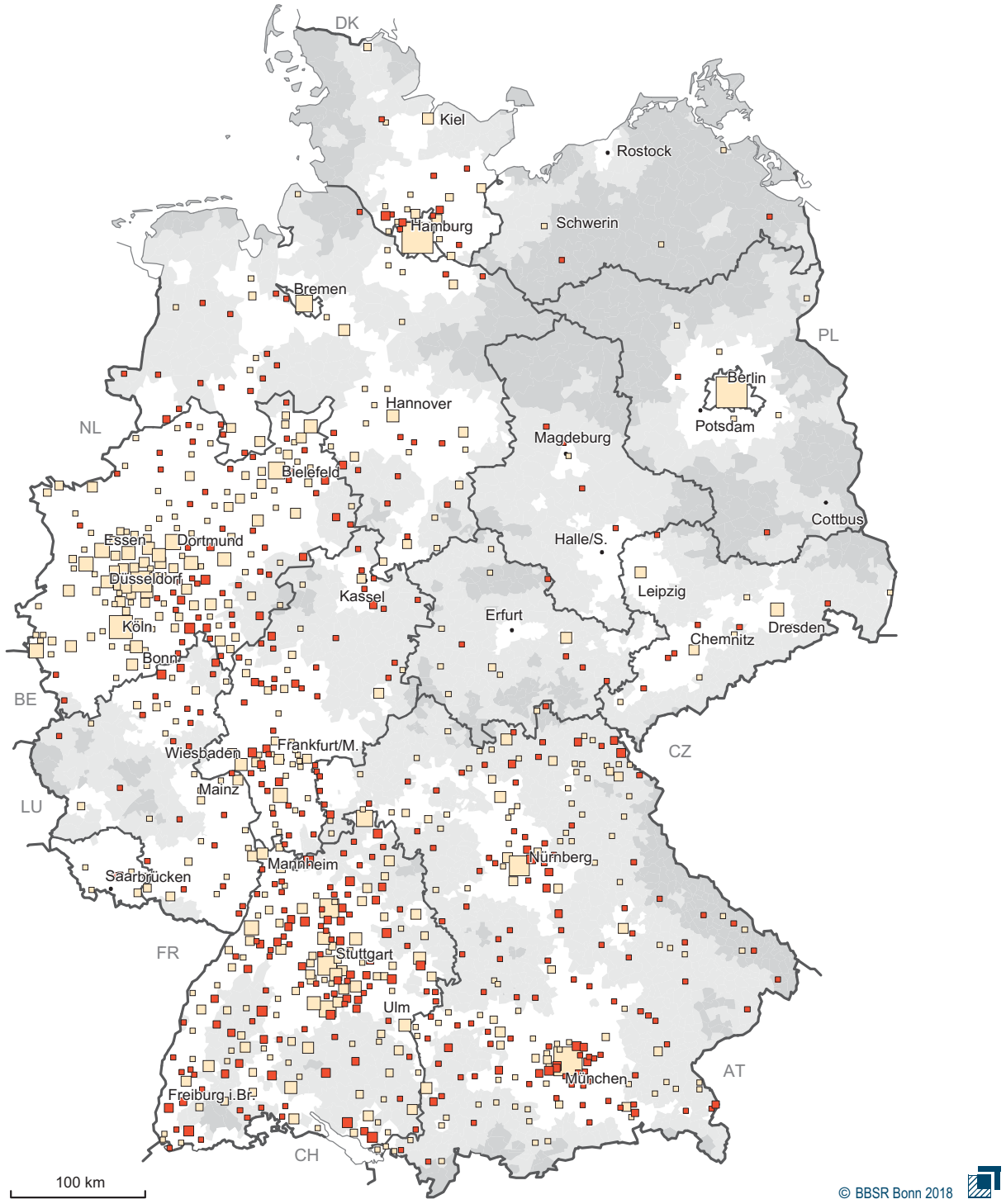


Abb. 8: Unternehmenssitze von Hidden Champions
Quelle: BBSR 2018

Anzahl	Mitarbeiter weltweit		Gründungsjahr		Familien-unternehmen	Wirtschafts-sektor
Traditionsreiche, familiengeführte Mittelständler (n = 99)	x	x	x	x	x	x
Traditionsreiche, kleinere Familienunternehmen	x		x	x	x	x

*Es wurden nur Unternehmen berücksichtigt, für die Informationen zu allen vier Indikatoren vorliegen.

Abb. 9: Überblick zur Typisierung der Hidden Champions
Quelle: eigene Darstellung 2018

Für 125 der Unternehmen konnte zudem die Mitarbeiterzahl am jeweiligen Stammsitz ermittelt werden. Demnach beschäftigen über 40 % dieser Unternehmen vor Ort mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Abgleich mit der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den jeweiligen Gemeinden (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2018) verdeutlicht die herausragende Stellung der Hidden Champions als Arbeitgeber vor Ort: im Mittel arbeitet knapp jeder fünfte Beschäftigte in der jeweiligen Kleinstadt für den örtlichen Hidden Champion. Folglich gehen durch die Präsenz dieser Unternehmen wesentliche direkte Beschäftigungs- und Einkommenseffekte aus. Darüber hinaus können weitere indirekte Impulse entstehen. Unter anderem durch Infrastruktur-Effekte (z. B. durch erhöhte Betriebsausgaben), Kaufkraft-Zuwächse als Folge erhöhter Beschäftigung und nicht zuletzt durch erhöhte öffentliche Einnahmen als Folge von zusätzlichen Steuereinnahmen (Maier et al. 2012; Farhauer und Kröll 2014).

2.4 Geht es Kleinstädten mit Hidden Champions besser?

Neben der Betrachtung der einzelnen Hidden Champions ermöglicht die Analyse der wirtschaftlichen Situation in den jeweiligen Kleinstädten weitere Aufschlüsse zum Verhältnis der Unternehmen und ihrem Standort. Um die wirtschaftliche Situation der Kleinstädte in peripherer Lage mit Hidden Champion(s) abzubilden, wurden fünf sozioökonomische Indikatoren in den Bereichen Humankapital, Pendlerverflechtung, Demografie, Arbeitslosigkeit und Steueraufkommen für alle Kleinstädte in Deutschland auf Gemeinde- und Gemeindeverbandsebene analysiert. Die Mittelwerte der einzelnen Indikatoren zur Indexkonstruktion sind Abb. 10 zu entnehmen.

Die wirtschaftliche Situation ist dem Index zufolge für 19 % aller Kleinstädte als unterdurchschnittlich, für 62 % als durchschnittlich und für

Indikator		Unteres Drittel	Mittleres Drittel	Oberes Drittel
Pendlersaldo	Pendlersaldo je 100 SvB am Arbeitsort	-95	-71	-17
Arbeitslosigkeit	Arbeitslose je 1000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter	67	35	22

Abb. 10: Überblick zu Indikatorenwerten auf Gemeindeverbandsebene
Quelle: eigene Darstellung 2018 (Datenquelle: INKAR, eigene Berechnungen)

19% als überdurchschnittlich einzustufen. Die beiden Gruppen der Kleinstädte (zentral und peripher) mit Hidden Champion(s) sind im Vergleich zu den anderen Gruppen hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Situation deutlich besser einzustufen. Hier überrascht, dass es nur marginale Unterschiede zwischen den beiden Gruppen mit Hidden Champion(s) gibt. In 32 % der Kleinstädte in peripherer Lage ohne Hidden Champion ist die wirtschaftliche Situation unterdurchschnittlich – mit Abstand der höchste Anteil über alle Gruppen hinweg. Verglichen damit ist die wirtschaftliche Situation der Kleinstädte in peripherer Lage mit Hidden Champion(s) insgesamt deutlich positiver. Denn nur in 6 % dieser Kleinstädte ist die wirtschaftliche Situation unterdurchschnittlich, bei 35 % hingegen überdurchschnittlich.

2.5 Fazit

Kleinstädte sind als Orte wirtschaftlicher Dynamik aufzufassen, auch in peripheren Lagen. Knapp ein Drittel der identifizierten Hidden Champions haben ihren Stammsitz in Kleinstädten. Hier entwickeln, produzieren und vertreiben viele der weltweit aktiven Unternehmen erfolgreich ihre Produkte. Bei den 174 Hidden Champions mit Stammsitz in Kleinstädten in peripherer Lage handelt es sich überwiegend um recht große, mehrheitlich familiengeführte Industrieunternehmen, für die eine bedeutende wirtschaftliche Rolle vor Ort anzunehmen ist. Einige der Unternehmen beschäftigen 500 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Stammsitz. Damit arbeitet im Mittel knapp jede oder jeder fünfte Beschäftigte in der jeweiligen Kleinstadt für den örtlichen Hidden Champion. Folglich gehen durch die Präsenz dieser Unternehmen vor Ort wesentliche direkte Beschäftigungs- und Einkommenseffekte aus.

Die wirtschaftliche Situation von Kleinstädten in peripherer Lage mit Hidden Champions ist insbesondere gegenüber Kleinstädten in peripheren Lagen ohne Hidden Champions als überdurchschnittlich zu bewerten. Über den Indikator Pendlersaldo konnte u.a. eine Annäherung an die bedeutende Funktion der Kleinstädte als Arbeitsorte in ihrer jeweiligen Region erreicht werden. Zudem deutet die erhöhte Gemeindesteuerkraft der Gemeinden mit Hidden Champions das wirtschaftliche Potenzial dieser Unternehmen für die jeweiligen Kommunen an.

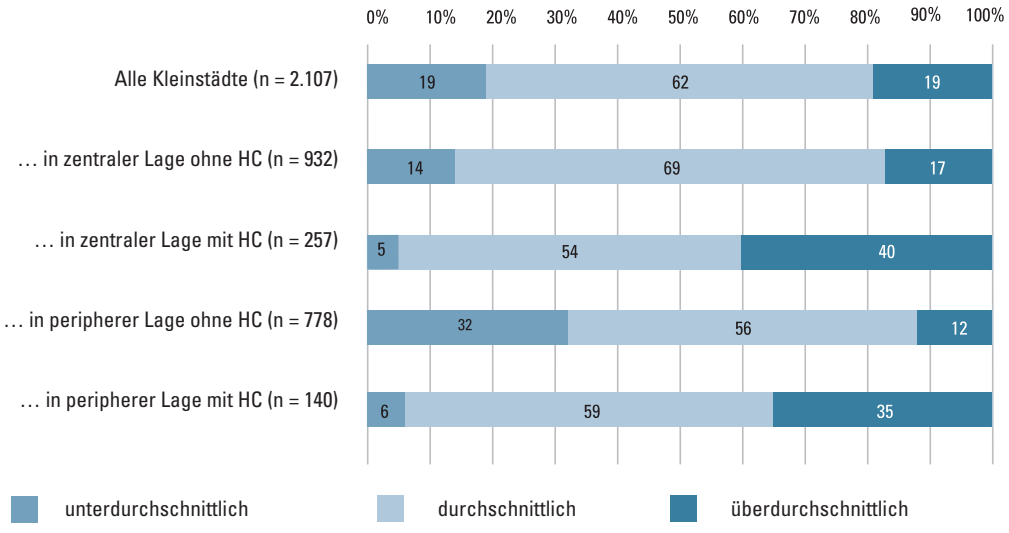


Abb. 11: Wirtschaftliche Situation von Kleinstädten in Deutschland. Quelle: eigene Darstellung 2018 (Datenquelle: INKAR, eigene Berechnungen)

3 Hidden Champions als Akteure der Kleinstadtentwicklung

3.1 Das Konzept der Corporate Local and Regional Responsibility

Dass sich Unternehmen an ihrem Standort und darüber hinaus gesellschaftlich engagieren und an Stadtentwicklung beteiligen, ist keine neue Erscheinung. Bereits mit der Entwicklung des modernen Unternehmertums haben Unternehmerinnen und Unternehmer Verantwortung übernommen, sich für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt und ihre Standorte zum Teil entscheidend geprägt. Entsprechende Beispiele finden sich im Wohnungsbau (z. B. die Fuggerhäuser in Augsburg, Meyersche Häuser in Leipzig, Margarethenhöhe in Essen), aber auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen.
In Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung stehen Städte und Regionen wie Unternehmen gleichermaßen vor besonderen Herausforderungen, etwa wenn es um nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung geht. Hinzu kommt, dass Stadtentwicklung ein zunehmend heterogener und kooperativer Prozess ist, in den sich sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch Unternehmen aktiv einbringen können (Deutscher Städtetag 2013). In peripheren Räumen spielt zudem eine erhebliche Rolle, dass sich die öffentliche Hand aufgrund angespannter Haushaltslagen und begrenzter Fördermittel zusehends aus der umfassenden Daseinsvorsorge zurückzieht und insbesondere das Spektrum an freiwilligen Aufgaben zusehends reduziert. Folglich wird Akteuren aus den Bereichen Zivilgesellschaft und Unternehmertum eine zunehmend bedeutendere Rolle in der Stadtgestaltung zugeschrieben. Bürgerinitiativen und Unternehmen sind gefragt, den komplexer werdenden Herausforderungen wie demographischer Wandel, selektive Abwanderung oder Fachkräftemangel gemeinsam mit Politik und Verwaltung entgegenzutreten, neue Aufgaben zu übernehmen und bestehende Aufgaben neu zu verteilen. Diese Verschiebungen lassen beobachten, dass gerade im gesellschaftlichen Bereich nicht nur die Bedeutung des Engagements von Wirtschaftsakteuren wächst (z. B. Kiese und Schiek 2016; Danielzyk et al. 2017), sondern auch die Anforderungen und Erwartungen an unternehmerisches Engagement steigen (BMFSFJ 2012). Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Engagement immer auf Freiwilligkeit beruht und originär staatliche bzw. kommunale Pflichtaufgaben, wie etwa im öffentlichen Nahverkehr, nicht ersetzen kann (Osterhoff 2016). Dass die klassischen Aufgabenzuweisungen, die innerhalb eines marktwirtschaftlichen Systems staatlichen und privaten Akteuren (z. B. Bürgerinnen und Bürger, Vereine, Verbände, Wirtschaftsunternehmen etc.) zugeschrieben werden, in zunehmender Weise verschwimmen, zeigen aktuelle Untersuchungen (Braun 2010; Knieling et al. 2012; Nadler 2017). Dennoch bleibt in einer Marktwirtschaft die zentrale Aufgabe von betriebswirtschaftlich und gewinnorientiert handelnden Unternehmen die Entwicklung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen (Backhaus-Maul und Braun 2007; Braun 2010). Demzufolge verwundert es nicht, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen nicht selten betriebswirtschaftliche Belange und unternehmerische Eigeninteressen einschließt (Kiese und Schiek 2016).

In Deutschland verfolgen Unternehmen unterschiedliche Strategien der gesellschaftlichen Teilhabe und setzen entsprechend verschiedene Instrumente ein. Im ersten Engagementbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 2012) werden drei gestaffelte Bereiche unterschieden:

- **Corporate Giving**, darunter sind finanzielle und materielle Zuwendungen (Geld-, Sach- und Produktspenden, Sponsoring etc.) zu verstehen; die häufigste Form des Engagements;
- **Corporate Volunteering**, das vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens durch Freistellungen oder auch das Engagement in Vorständen von Vereinen oder NGOs aktiviert; und
- **Corporate Support** als strategisch ausgerichtete Beteiligung und die Unterstützung Dritter in ihrem Engagement z. B. durch die Gründung von Unternehmensstiftungen oder der Mitwirkung in Verbänden, Bürgerinitiativen oder im Regionalmanagement.

Die Formen der Beteiligung reichen von eher reaktiven Einzelmaßnahmen (Sponsoring, teilweise auch Maßnahmen des Corporate Volunteering), über größere Projekte zur Lösung bestimmter Probleme, bis hin zu einer strategischen und proaktiven Ausrichtung der Aktivitäten, die auf strukturelle Veränderungen abzielen (Osterhoff 2016). Abhängig von Intensität und Umfang einzelner Beteiligungsformen und -aktivitäten ergeben sich mehr oder weniger direkte Bezüge zu Stadtentwicklungsprozessen und entsprechenden Handlungsfeldern (z. B. Ökonomie, Ökologie, Soziales)

Da Engagement und Beteiligung häufig lokal verankert stattfinden, sind sie im Kontext des Unternehmensstandorts zu betrachten. Der räumliche Kontext (z. B. Kommune, Region) eines Unternehmens bietet diesem wichtige materielle und immaterielle Ressourcen (z. B. Beschäftigte, Infrastrukturen, Netzwerke etc.). Gleichzeitig wird der räumliche Kontext auch durch die Tätigkeit des Unternehmens geprägt, z. B. durch den Verbrauch natürlicher Ressourcen, die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die Generierung von Steuermitteln etc. (Hohn et al. 2014). Aufgrund dieser und weiterer Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Region wird die räumliche Dimension unternehmerischen Engagements seit einiger Zeit verstärkt beleuchtet (Hohn et al. 2014; Kiese und Schiek 2016; Albers und Hartenstein 2017). Zudem zeigt sich, dass rund 90 % der engagierten Unternehmen vornehmlich lokal und regional tätig sind (BMFSFJ 2012; Mittelstädt et al. 2013).

Diese explizite Raumdimension im Engagement und der Beteiligung von Unternehmen spiegelt sich im Konzept der Corporate Regional Responsibility (Kiese und Schiek (2016) oder auch Corporate Local and Regional Responsibility (Hohn et al. 2014) wider. Hierbei handelt es sich um eine ‚Entwicklungspartnerschaft zwischen Unternehmen und Region'. Unternehmen übernehmen freiwillig Verantwortung für gesellschaftliche Belange im regionalen Umfeld ihres Hauptsitzes und/oder ihrer Betriebsstandorte. „Dabei stehen die externen Beziehungsrelationen des Unternehmens und die auf externe Stakeholder (z. B. Nachbarn, die lokale Gemeinde, Politik und Behörden, Schulen und Forschungseinrichtungen, öffentliche Interessensgruppen, Vereine, Verbände und NGOs) gerichteten gesellschaftlichen Beiträge im Vordergrund." (Schiek 2017, S. 60). Eine so definierte Entwicklungspartnerschaft kann von strategischer Bedeutung für Kommunen und Regionen sein, da im Idealfall unterschiedliche Akteursgruppen gesellschaftlicher Kernbereiche gleichermaßen eingebunden sind. Da kommunale Verwaltungen in der Regel Kenntnisse über konkrete Engagementbedarfe besitzen, lässt sich durch eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen Kommune und Unternehmen das Engagement am tatsächlichen Bedarf ausrichten (BBSR 2015).

Nicht zuletzt trägt die Netzwerkbildung sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und anderen Akteuren (Verwaltung, NGOs, bürgerschaftliche Initiativen) in einer Region zu einer positiven Entwicklung bei (Schiek 2017; Osterhoff 2016). In Netzwerken wie regionalen Unternehmensinitiativen oder Regionalmarketingaktivitäten können Kompetenzen gebündelt und komplexe Herausforderungen gezielt angegangen werden. Ebenso können Netzwerke auch der Durchsetzung eigener (unternehmerischer) Interessen in politischen Entscheidungsprozessen dienen (Knieling et al. 2012).

Bislang lag das Forschungsinteresse zum Engagement und zur Beteiligung von Unternehmen vorwiegend auf größeren Unternehmen oder Unternehmensverbänden in (Groß-)Städten (Hohn et al. 2014). Jedoch prägen gerade KMU das Wirtschaftsleben in Deutschland in großem Maße (IfM o. J.) und zwar umso mehr abseits der Agglomerationsräume. Zwar gibt es vereinzelte Studien, die sich auch mit CLRR in ländlichen oder peripheren Räumen beschäftigen (Danielzyk et al. 2017), eine explizite Untersuchung zum lokalen Engagement von innovativen (meist mittelständischen) Unternehmen in Kleinstädten steht jedoch noch aus. Diese Lücke möchte die vorliegende Studie schließen.

Definition Corporate Local and Regional Responsibility im Rahmen der Studie

Corporate Local and Regional Responsibility (CLRR) wird in Anlehnung an Kiese und Schiek (2016) als ‚Entwicklungspartnerschaft zwischen Unternehmen und Region' sowie Kommune(n) definiert, in der Unternehmen sich freiwillig beteiligen und „für ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Belange des betrieblichen Umfelds engagieren" (Hohn et al. 2014, S. 123). Dieses Engagement kann in unterschiedlichen Handlungsfeldern auftreten:

- punktuell in Form von Geld- oder Sachspenden (Corporate Giving);
- projektbezogen, z. B. durch Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Projektaktivitäten (Corporate Volunteering); oder
- strategisch, z. B. durch den Einsatz von Unternehmen für die langfristige lokale und regionale Entwicklung in Stiftungen, Bürgerinitiativen oder dem Regionalmanagement (Corporate Support).

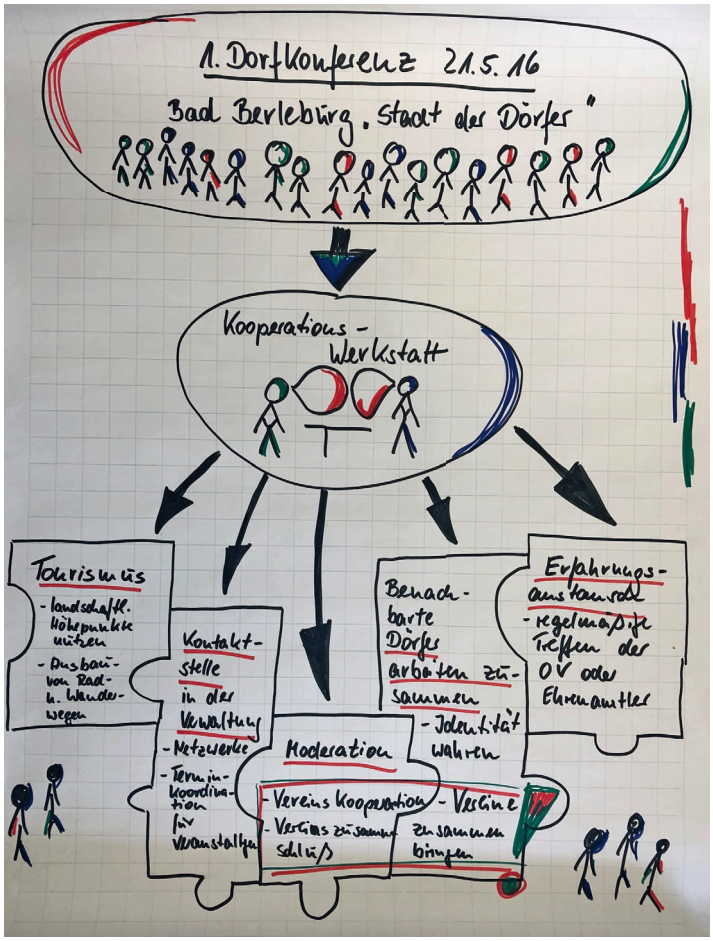
3.2 Unternehmen und Integrierte Stadtentwicklung

Aktuelle Verständnisse integrierter Stadtentwicklung sowie die darauf bezogenen Planungsprozesse verstehen sich in gewisser Weise als Antwort auf die Erkenntnis, dass relevante Akteure der Stadtgesellschaft in der Vergangenheit vielfach unabhängig voneinander Stadtentwicklung betrieben haben. Entsprechende Aktivitäten und Entscheidungsprozesse sind vielfach fragmentiert verlaufen (Selle 2012; Kiese und Schiek 2016).

Mit dem Ziel, Bezüge zwischen den einzelnen Akteursgruppen und den jeweiligen Motivlagen herzustellen sowie umsetzungsorientierte Kooperationen zu aktivieren, versucht integrierte Stadtentwicklung, Aktivitäten zu bündeln, Synergien zu schaffen und Fragmentierung zu reduzieren. Leitende Prämisse ist, dass nachhaltige Stadtentwicklung nur als kooperatives Gemeinschaftswerk gelingen und gestaltet werden kann. Demnach resultiert integrierte Stadtentwicklung aus dem kollektiven Handeln unterschiedlicher Akteure, die an entsprechenden Prozessen nicht nur beteiligt werden, sondern diese aktiv (mit)gestalten. In einem Positionspapier zur integrierten Stadtentwicklungsplanung benennt der Deutsche Städtetag (2013) insbesondere Politik und Verwaltung, private Marktakteure sowie die Zivilgesellschaft als wesentliche Akteure der Stadtentwicklung, die trotz spezifischer Interessen entlang bestehender Schnittmengen operieren. Um die erforderlichen Kooperationen zwischen diesen städtischen Akteuren zu gestalten, ist es daher Aufgabe öffentlicher Akteure, einen Ausgleich zwischen konkurrierenden Interessen herzustellen (Deutscher Städtetag 2013; Kiese und Schiek 2016).

Im Kern wird integrierte Stadtentwicklung somit als langfristiger Prozess verstanden. Trotz veränderter Rolle übernehmen öffentliche Akteure im Akteursgeflecht weiterhin zentrale Funktionen, die zwischen hoheitlichen, koordinierenden und kooperierenden sowie zunehmend auch aktivierenden Aufgaben variieren (Selle 2012, Danielzyk et al. 2017). So gilt es seitens öffentlicher Akteure explizit Gelegenheiten für unternehmerisches und zivilgesellschaftliches Engagement vor Ort zu schaffen. Festzuhalten ist jedoch, dass breite Akteursbeteiligung an Stadtentwicklungsprozessen keineswegs ein neues Phänomen darstellt. Vielmehr ist die Beteiligung unterschiedlicher Gruppen als Kontinuität stiftendes Element innerhalb eines sich koordinativ verändernden Rahmens zu sehen.

Traditionell haben sich Unternehmen in besonderer Weise direkt und indirekt an Stadtentwicklungsprozessen beteiligt. Auch deshalb unterstreicht integrierte Stadtentwicklung explizit die Rolle von Unternehmen. Diese gelten als wesentliche stadtgesellschaftliche Akteure und sind durch ihr Engagement für das örtliche Gemeinwesen und die Beteiligung an Stadtentwicklungsprozessen zunehmend als (Ko-)Produzenten der Stadt und des Städtischen sowie als aktive Mitgestalter des (Kommunal)Politischen zu sehen (Selle 2012; Weck 2014). Innerhalb solcher Konstellationen können Kommunen von den vielfältigen Ressourcen profitierten, die seitens der Unternehmen eingebracht werden (finanziell, personell, Wissen, Netzwerke etc.). Gleichwohl ist Stadtentwicklung sowohl hinsichtlich Planung als auch Umsetzung dem Gemeinwohl verpflichtet (Deutscher Städtetag 2013). Somit öffnet die Beteiligung privater Akteure ein zentrales Spannungsfeld, dessen Spektrum sich zwischen unternehmensbezogenem Eigeninteresse und befürchteter Dominanz privater über gemeinwohlorientierter Interessen und neuen Optionen für nachhaltige Stadtentwicklung und die Bereitstellung öffentlicher Güter bewegt (Weck 2014).



Bad Berleburg – „Stadt der Dörfer": der integrierte Dorfentwicklungsprozess ist Ergebnis der Leitbildprozesses, den die Gesamtstadt in den Jahren 2009–2011 durchgeführt hat und an dem auch Unternehmer beteiligt waren
Quelle: Christian l'Hiver und Kati Lückel, Stadt Bad Berleburg; Foto: Christian l'Hiver

Die Ziele integrierter und nachhaltiger Stadtentwicklung orientieren sich nicht nur daran, eine Vielzahl örtlicher Akteure zu mobilisieren, sondern folgen ebenso dem Ansatz, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Dimensionen zukunftsorientierter Stadtentwicklung (Deutscher Städtetag 2013). Dieser multi-dimensionale Ansatz hebt den Querschnittscharakter der Handlungsfelder hervor, welche integrierte Stadtentwicklungsplanung adressiert. Zu diesen Querschnittsthemen, die insbesondere auch aus Unternehmensperspektive von Bedeutung sind, zählen beispielsweise:

- **Wirtschaft und Wissenschaft:** Förderung der Standortvoraussetzungen; insbesondere für Wissensproduktion und Kreativität; Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft; Erhalt und Förderung gemischt genutzter Quartiere; Förderung lokaler Ökonomie; Profilierung der Stadtregion;
- **Stadt als Wohnort:** Sicherung eines differenzierten Wohnungsangebotes für unterschiedliche Ziel- und Altersgruppen; Umbau und Modernisierung; Förderung des innerstädtischen Wohnens und lebendiger Quartiere;
- **Kultur, Freizeit und Sport:** Förderung einer lebendigen Kulturlandschaft sowie vielfältiger Angebote für den Breitensport; Erhalt und Verbesserung der Lebensqualität durch kulturelle Vielfalt und Spielräume für Kreativität;
- **Bildung und Betreuung:** Entwicklung anpassungsfähiger Infrastrukturen; Ausbau der Bildungs- und Betreuungsangebote.

In Anbetracht dieser Querschnittsthemen stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmen, auch durch ihr wirtschaftliches Eigeninteresse motiviert, davon profitieren, sich aktiv an der Gestaltung solcher Handlungsfelder zu beteiligen. Hervorzuheben ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch von den Gegebenheiten des lokalen und regionalen Umfeldes bestimmt wird. Engagement und Beteiligung in der Stadtentwicklung bieten Unternehmen somit die Möglichkeit, ihr Umfeld mitzugestalten (Kiese und Schiek 2016) und sich darüber vor Ort als leistungsstarke Akteure zu positionieren (Danielzyk et al. 2017). In der Regel wählen Unternehmen ihre Engagementfelder daher frei aus. Erhalt und stetige Entwicklung eines attraktiven und lebenswerten Wohn- und Arbeitsumfeldes sowie adäquater Infrastrukturen sind dabei aus Unternehmenssicht wesentliches Element weicher Standortfaktoren, die maßgeblich zur umfassenden Standortattraktivität beitragen. Gerade diese weichen Faktoren gewinnen im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte an Bedeutung. Zudem kann unternehmerisches Engagement ebenso dazu beitragen, Image und Bekanntheit zu fördern – gerade, wenn das Engagement gesellschaftspolitisch akzeptierte Handlungsfelder wie beispielsweise die Breitensportförderung betrifft (Backhaus-Maul und Braun 2007). Demzufolge halten Danielzyk et al. (2017, S. 153) fest, dass „altruistisches Handeln von Unternehmern nicht vorausgesetzt werden kann; vielmehr erwarten Unternehmer einen Mehrwert (wie z. B. größere Bekanntheit, Ansehen, Image), der sich aus den zusätzlichen Aktivitäten ergibt."

4 Fallstudien

Aufbauend auf dem Stand der Forschung zu Corporate Local and Regional Responsibility wurden zwischen August und November 2018 die nachstehenden Fallstudien durchgeführt und ausgewertet. Neben einer Beschreibung der jeweiligen Stadtentwicklung und Kommunikationsstrukturen stand dabei vor allem die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Hidden Champions vor Ort im Mittelpunkt.

4.1 Fallstudie Finsterwalde

Profil der Sängerstadt Finsterwalde

- Mittelzentrum und einwohnerstärkste Stadt im Elbe-Elster-Kreis (Südbrandenburg), Sängerstadt
- Ortsteile: 2
- Fläche: 77,2 km²
- Einwohnerzahl 2018: 16.300
- SvB am Arbeitsort (2018): 5.652 (2013: 5.536)
- Bedeutender Standort der Metall- und Elektroindustrie
- Gewerbesteuer je Einwohner (2015): 207,1 €

Finsterwalde ist ein Mittelzentrum im südlichen Brandenburg in der Niederlausitz und übernimmt auf regionaler Ebene entsprechende überörtliche Funktionen (z. B. Elbe-Elster-Klinikum, die Stadtbibliothek, weiterführende Bildungseinrichtungen). Mit 16.300 Einwohnerinnen und Einwohnern (Ende 2017) ist Finsterwalde größter Ort im Landkreis Elbe-Elster. Das alle zwei Jahre stattfindende Sängerfest gilt als kultureller Höhepunkt.

Wie viele Städte in Ostdeutschland hat Finsterwalde nach der Deutschen Einigung, einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlebt, dessen Auswirkungen zum Teil immer noch spürbar sind. Die Stadt weist eine relativ hohe Arbeitslosenquote von 8 % auf (Agentur für Arbeit 2018) und befindet sich in einer eher schwierigen demografischen Situation, die von anhaltender Abwanderung, einer negativen natürlichen Bevölkerungsentwicklung sowie Alterung gekennzeichnet ist. Im Jahr 2000 hatte Finsterwalde noch über 20.000 Einwohner. In den letzten Jahren ist der Bevölkerungsrückgang allerdings deutlich abgeflacht. Diese demographischen Trends werden von lokalen Akteuren als zentrale Herausforderungen für die künftige Entwicklung gesehen, da dadurch Anpassungsdruck in Handlungsfeldern wie Wohnungsmarkt oder Kommunalfinanzen entsteht. Auf der anderen Seite machen Initiativen wie die Willkommensagentur Comeback Elbe-Elster deutlich, dass sowohl im Landkreis Elbe-Elster als auch in der Stadt Finsterwalde Zuwanderung und insb. Rückkehrerinnen und Rückkehrer eine Rolle spielen und als Potenzial für zukünftige Impulse gesehen werden (complan Kommunalberatung GmbH 2015).

Die Stadt ist ein bedeutender, historisch gewachsener Standort der Metall- und Elektroindustrie mit einigen größeren Industrie- und Handelsunternehmen. Auch der im Kontext dieser Fallstudie betrachtete Hidden Champion, Kjellberg Finsterwalde, ist diesem Wirtschaftsbereich zuzuordnen. Des Weiteren ist auch der Dienstleistungssektor in Finsterwalde von großer Bedeutung. Als größter Arbeitgeber spielt insbesondere das Elbe-Elster-Klinikum eine wichtige Rolle. Diese Aspekte machen deutlich, dass Finsterwalde über eine ausgeprägte Arbeitsmarktzentralität verfügt, welche sich in einem positiven Pendlersaldo niederschlägt.

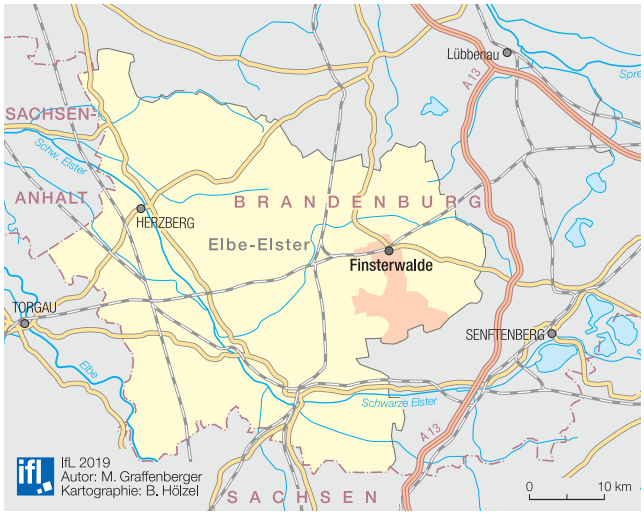


Abb. 12: Übersichtskarte Finsterwalde (Landkreis Elbe-Elster)
Quelle: IfL 2019

Indikator		Finsterwalde
Humankapital	Verhältnis junge (15–<20 J) zu alten (60–<65 J) Erwerbsfähigen in %	42,2
Pendlersaldo	Pendlersaldo je 100 SV Beschäftigte am Arbeitsort	5,1
Demographie	Anteil der Einwohner 65 Jahre und älter an den Einwohnern in %	28,7
Arbeitslosigkeit	Arbeitslose je 1000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter	144,5
Gemeindesteuerkraft	Gewerbesteuer in € je Einwohner	207,1

Abb. 13: Überblick Finsterwalde zu Indikatoren für das Jahr 2014
Quelle: eigene Darstellung 2018 (Datenquelle: INKAR, eigene Berechnungen)

Stadtentwicklung in Finsterwalde

Marktplatz Finsterwalde
Foto: Paula Vogel 2018

Das erste integrierte Stadtentwicklungskonzept (INSEK) wurde in Finsterwalde im Jahr 2007 erarbeitet. Dieses Konzept wurde 2009 und 2015 fortgeschrieben. Im aktuellen INSEK sind insgesamt fünf strategische Schlüsselmaßnahmen identifiziert und durch entsprechende Umsetzungsmaßnahmen untersetzt (complan Kommunalberatung GmbH 2015):

- Erhalt mittelzentraler Funktionen in der Stadt;
- Sanierung, funktionale Stärkung und Belebung der Innenstadt;
- Wirtschaftliche Entwicklung des Standortes Finsterwalde/Massen;
- Sicherung von Wohnstandort und -qualitäten;
- Stärkung lokaler und regionaler Kooperationen zur Standortprofilierung.

Zur Revitalisierung und der Erneuerung der Innenstadt wurden bereits Maßnahmen umgesetzt, darunter bspw. die Sanierung von Straßen und historischen Gebäuden im Innenstadtbereich. Hierzu wurde seit 2009 auf Mittel aus verschiedenen Städtebauprogrammen, wie den Programmen *Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, Kleinere Städte und Gemeinden* sowie *Aktive Stadt- und Ortsteilzentren* zugegriffen.

Seit dem Jahr 2015 wurden Planungen zur strategischen Stadtentwicklungsplanung in Finsterwalde durch die Teilnahme am Wettbewerb *Zukunftsstadt 2030* des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geprägt.[2] Dadurch standen und stehen Themen der Stadtentwicklung verstärkt auf der Agenda von Stadtverwaltung und anderen örtlichen Akteuren. Hauptintention der Teilnahme am Wettbewerb war, vor dem Hintergrund des beschriebenen Anpassungsdrucks neue Ideen und Perspektiven für die Zukunft der Stadt zu entwickeln (Auras et al. 2016). Der Prozess sollte explizit Akteure aus Bürgerschaft, Verwaltung/Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft gleichermaßen beteiligen. Dazu wurden zielgruppenspezifische und möglichst niedrigschwellige Beteiligungsformate eingesetzt: Zukunftsdialoge, Beteiligungswoche, Projektwerkstätten, Fokusgruppen, Planspiele, Zukunftsladen. Inhaltlich fokussierte der Prozess auf vier thematische Felder: Leuchttürme in der Sängerstadt (Erhalt/Vermarktung des kulturellen Erbes, Identitätsstärkung), Wohnlabor in der Innenstadt (Innenstadtaufwertung, Erprobung von neuen Wohnmodellen), Kreativzentrum für junge Familien und Glasfaser-Campus (Kreativzentrum, Medianhaus) und Smart-City (Digitalisierung). Die Teilnahme der Stadt Finsterwalde am Wettbewerb wurde durch einen zentralen bürgerschaftlichen Akteur, den Verein *Generationen gehen gemeinsam G3,* befördert.

Der Verein G3 fungiert als wichtiger Multiplikator im örtlichen Stadtgefüge und übernahm im Gesamtprozess sowie in einzelnen Fokusgruppen eine aktivierende Rolle.

„Der Hinweis an die Stadt, am Wettbewerb Zukunftsstadt teilzunehmen, kam von unserem Verein. […] Vielleicht ist das auch das Interessante für die Stadtverwaltung.
Wir haben Zugang zu den Bürgern, durch unsere Initiativen und Aktivitäten, aber eben auch Kontakt zu den Unternehmen."
(Sven Guntermann, Verein G3)

(2) Der Wettbewerb Zukunftsstadt 2030 des BMBF umfasste drei Phasen. In der ersten Phasen wurden zur Visionsentwicklung 51 Kommunen ausgewählt. Basierend auf der Visionsentwicklung hatten diese in der zweiten Phase die Möglichkeit, umsetzungsreife Konzepte zu erarbeiten. Finsterwalde wurde als eine von 23 Städten für die zweite Wettbewerbsphase ausgewählt. In der dritten Phase erhielten bis zu acht Kommunen die Möglichkeit, ihre Konzepte in Umsetzung zu bringen. Die Teilnahme Finsterwaldes am Wettbewerb endete mit der zweiten Phase.

Das Unternehmen Kjellberg Finsterwalde

Kjellberg Finsterwalde
Foto: Lukas Vonnahme 2018

- 1922 in Finsterwalde gegründet;
  1997 Gründung der Kjellberg-Stiftung
- ca. 500 Beschäftigte, etwa 90 % aus der unmittelbaren Umgebung; Umsatz: ca. 60 Mio. €
- Produkte: Schweißelektroden und andere Schweißtechnik, Plasmaschneider, Werkzeuge und Sondermaschinen; Weltmarktführer im Bereich der Plasmaschneider

> „Gesellschaftliche Verantwortung ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir fördern das Praxislernen von Schülern, leisten einen Beitrag für die Ausbildung junger Menschen an Fach- und Hochschulen, unterstützen soziale und kulturelle Projekte in der Region und setzen uns für die Belange unserer Mitarbeiter ein."
>
> (www.kjellberg.de, Zugriff: 29.10.2018)

Kjellberg Finsterwalde ist eine Unternehmensgruppe aus der Metall- und Elektroindustrie. Sie ist aus der Kjellberg Finsterwalde Elektroden und Maschinen GmbH hervorgegangen. Der schwedische Geschäftsmann Oscar Kjellberg hat das Unternehmen 1922 gegründet. Seither ist Finsterwalde Unternehmensstammsitz, Produktions- und Forschungsstandort und hat sich zu einem weltweit führenden Anbieter in den Bereichen Schweißelektroden, Schweißtechnik und Plasmaschneidanlagen entwickelt. Seit 1997 ist die Kjellberg-Stiftung alleinige Gesellschafterin sowie Verwalterin sämtlicher Vermögenswerte. Entsprechend der Typisierung von Hidden Champions in Kapitel 2 ist Kjellberg Finsterwalde als managementgeführtes Industrieunternehmen einzuordnen.

Lokale Verwurzelung des Unternehmens

Das Unternehmen blickt auf eine bewegte Geschichte zurück. 1970 erfolgte die Umwandlung in den volkseigenen Betrieb Schweißtechnik Finsterwalde und die Eingliederung in das Mansfeld-Kombinat. Nach der Wende wurde der Betrieb privatisiert, die neuen Eigner wollten das Unternehmen jedoch zerschlagen und den Standort Finsterwalde aufgeben, wogegen die Belegschaft und die Stadt sich erfolgreich gewehrt haben.

In der Folge wurde 1997 die Kjellberg-Stiftung gegründet, die zu einer Sicherung des Standortes in Finsterwalde führte. Die Ziele der Kjellberg-Stiftung adressieren beispielsweise die „Strukturförderung der Regionen mit dem Ziel, […] in allen Landesteilen gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu erhalten" (Kjellberg Finsterwalde 2018) und sind damit in Hinblick auf Beteiligung in der Stadtentwicklung besonders interessant. Damit zeigt das Stiftungsziel die Verwurzelung des Unternehmens mit dem Standort Finsterwalde und der Sängerstadtregion, eine Einschätzung, die sich in den Aussagen örtlicher Akteure widerspiegelt.

Der Beschluss der Stadtverordnetenversammlung im Jahr 2012 zur Umbenennung eines Teils der Leipziger Straße in Oscar-Kjellberg-Straße verdeutlicht diese Verwurzelung noch einmal. Zudem ist die Belegschaft ein wesentliches Bindeglied zwischen Unternehmen und Stadt, da ein Großteil der Beschäftigten aus Finsterwalde oder der direkten Umgebung stammt. Das Unternehmen ist darauf bedacht, diese lokalen/regionalen Bezüge zu erhalten und stellt gerne lokal verwurzelte Menschen ein.

„Durch die schwierige Geschichte des Unternehmens Anfang der 1990er Jahre ist ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein für die Stadt geblieben. Das verankert sich schon in den Köpfen. Das ist schon etwas Besonderes mit Kjellberg. […] Dazu kommt natürlich auch die innenstadtnahe Lage."

(Sven Guntermann, Verein G3)

„Das Unternehmen heißt ja auch Kjellberg Finsterwalde. Dass wir unseren Stammsitz im Namen tragen und der Name in der ganzen Welt bekannt ist, ist eine Besonderheit. Der Name steht auf sämtlichen Produkten drauf, auf allen Maschinen, den Schweißelektroden."

(Dr. Norbert Pietsch, Kjellberg Finsterwalde)

Kommunikationsstrukturen zwischen Verwaltung, Unternehmen und Bürgerschaft

Unternehmertreffen schaffen in Finsterwalde ein institutionalisiertes Kommunikationsformat zwischen Stadtverwaltung und Unternehmen sowie innerhalb der Unternehmerschaft. Die Treffen werden etwa halbjährlich ausgerichtet. Dabei präsentiert die Verwaltung gewöhnlich aktuelle Vorhaben, ausgewählte Unternehmen stellen sich vor und es gibt externe Inputs zu ausgewählten Themen. Im sozialen Teil besteht die Möglichkeit zu informellem Austausch und Diskussion. Seitens der Verwaltung wird hervorgehoben, dass die Unternehmertreffen neben der Informations- und Austauschfunktion auch als Forum zur Vertrauensbildung dienen.

Zwischen den größeren Industrieunternehmen der Metall- und Elektroindustrie besteht als Austauschplattform zudem das Netzwerk „Metall Finsterwalde", in dem auch Kjellberg Finsterwalde involviert ist. Im Netzwerk werden unter anderem auch Fragen der Standort- und Stadtentwicklung diskutiert.

„Es geht um Standortfragen. Im Grunde haben natürlich alle international agierenden Metall-Unternehmen in der Region die gleichen Probleme. Dazu tauschen wir uns aus. Wir unterstützen uns auch im internationalen Vertrieb, und es geht um Fragen der Stadtentwicklung.

(Dr. Norbert Pietsch, Kjellberg Finsterwalde)

Zudem fungiert der Verein G3 im lokalen Akteursgeflecht als kommunikative Schnittstelle. Der Verein steht in regelmäßigem Austausch sowohl mit örtlichen Unternehmen, bspw. beim Thema Fachkräftegewinnung, als auch mit der Verwaltungsspitze und war als zentraler Akteur im Wettbewerb *Zukunftsstadt 2030* in diverse Projekte eingebunden. Durch die unterschiedlichen Austauschformate in Finsterwalde werden Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner wechselseitig, auch über persönliche Bekanntschaften, schnell identifiziert. Bei Bedarf kann daher häufig auf kurze Kommunikationswege zurückgegriffen werden.

Bedeutung der wirtschaftlichen Aktivitäten von Kjellberg Finsterwalde für die Stadt

Kjellberg Finsterwalde beschäftigt etwa 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Produktion, Verwaltung, Forschung und Unternehmensleitung und ist regional einer der größten Arbeitgeber. Dadurch sichert das Unternehmen vor Ort in erheblichem Maße Kaufkraft und Steueraufkommen. Zudem hat Kjellberg Finsterwalde in der Vergangenheit notwendige Unternehmenserweiterungen lokal (2008: Kunden- und Anwendungszentrum in Finsterwalde), insbesondere im Gewerbe- und Industriepark Massen (2008: Kjellberg Finsterwalde Elektroden und Zusatzwerkstoffe GmbH; 2018: neues Sozialgebäude) realisiert. Damit wurden zum einen neue Arbeitsplätze vor Ort geschaffen. Die Investitionen sind aber auch als Bekenntnis zum Standort Finsterwalde zu verstehen.

Durch seine eigenen Aktivitäten stärkt Kjellberg Finsterwalde zu großen Teilen lokale und regionale Wirtschafts- und Geldkreisläufe. Unteraufträge werden, wenn möglich, an örtliche Unternehmen und Handwerksbetriebe vergeben und finanzielle Angelegenheiten (Einlagen, Kredite etc.) bewusst über regionale Institute abgewickelt. Das lokale Beherbergungsgewerbe profitiert von der Nachfrage durch die internationalen Kunden Kjellbergs. Zudem wirkt das Unternehmen über Verflechtungen zur landespolitischen Ebene (z. B. Stiftungsaufsicht) mittelbar auf Prozesse der Regionalentwicklung. Von diesem Lobbying ‚nach oben', etwa bei regionalen Infrastrukturplanungen, kann auch die Stadt Finsterwalde profitieren.

Die genannten Aspekte verdeutlichen die vielfältige Wirkung Kjellbergs auf Stadtentwicklung und Stadtgesellschaft durch wirtschaftlich-unternehmerische Aktivitäten. Laut eigener Aussage sind diese der wesentliche Beitrag des Unternehmens für die Stadt und deren langfristige Entwicklung.

„Unseren Hauptbeitrag zur Stadtentwicklung leisten wir über die Arbeitsplätze […]. Der Sitz eines international tätigen Unternehmens in einer Kleinstadt wie Finsterwalde hat Einfluss auf die Menschen, den Geldverkehr, auf die Regionalentwicklung."

(Dr. Norbert Pietsch, Kjellberg Finsterwalde)

Einfluss des Unternehmens jenseits wirtschaftlicher Aktivitäten (CLRR)

Corporate Giving

Jenseits originärer Unternehmensaktivitäten bringt sich das Unternehmen auf freiwilliger Basis in unterschiedliche Felder der Stadtentwicklung, insbesondere Bildung, Kultur und Soziales, ein. Kjellberg Finsterwalde fördert zahlreiche Vereine sowie Kindergärten, Schulen und Musikschule, Freibad/Schwimmhalle und Tierpark durch finanzielle Zuwendungen und Sachspenden.

Im Interview heben Stadtverwaltung und Verein G3 die Offenheit Kjellbergs zur finanziellen Unterstützung hervor. Grundsätzlich setzt sich Kjellberg Finsterwalde insbesondere für identitätsbildende Einrichtungen und Veranstaltungen ein, wie bspw. den Tierpark oder das Sängerfest. Des Weiteren unterstützt Kjellberg Finsterwalde Angehörige von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Studien-Stipendien und versucht darüber, junge, gut ausgebildete Menschen in der Region zu halten und für das eigene Unternehmen zu binden.

Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen des örtlichen Metall-Netzwerkes organisiert werden, erhalten materielle Zuwendungen und werden personell durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kjellbergs unterstützt. Zudem führte Kjellberg Finsterwalde zwischen 2005 und 2012 am örtlichen Gymnasium insgesamt fünf Mal eine Projektwoche unter dem Motto ‚Jugend denkt Zukunft'[3] durch. Als Teil der Projektwochen wurden unter Beteiligung von Unternehmen, Schule und Verwaltung sog. Innovationsspiele durchgeführt. Im Rahmen dieser Projektwochen wurde u. a. herausgearbeitet, wie die Zukunft Finsterwaldes gestaltet werden kann, damit die Stadt für junge Menschen ein attraktiver Ort bleibt (Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft 2010, S. 40) bzw. „welche Verbindungen es zwischen der Stadt und Kjellberg gibt und was dort verbessert werden kann" (Dr. Norbert Pietsch, Kjellberg Finsterwalde). Im Kontext Stadtentwicklung lassen sich diese Projektwochen differenziert betrachten: als Instrument der Berufsorientierung und als Beteiligungsformat unter expliziter Einbeziehung jugendlicher Zielgruppen – und somit auch als Teil strategischer Entwicklungsplanung.

(3)
Das Schule-Wirtschaftsprojekt ‚Jugend denkt Zukunft' wurde im Jahr 2005 durch das Institut für Organisationskommunikation (IFOK), ein international tätiges Beratungsunternehmen in der Kommunikationsbranche mit Schwerpunkt in Analyse, Strategischer Beratung und Öffentlichkeitsarbeit, initiiert. Das Projekt lief bis 2016. Insgesamt haben sich im Projekt ‚Jugend denkt Zukunft' über 320 Unternehmen und Organisationen engagiert.
www.ifok.de/projects/dialogveranstaltungen/jugend-denkt-zukunft
(Zugriff: 20.12.2018)

Sponsorentafel Sängerfest
Foto: Lukas Vonnahme 2018

Corporate Volunteering

Kjellberg Finsterwalde bringt sich vor Ort auch durch die Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen für nicht direkt unternehmensbezogene Zwecke ein. Dazu stellt das Unternehmen im Rahmen des jährlichen Musikfestes den Garten der Unternehmensvilla als Veranstaltungsort zur Verfügung. Regelmäßig finden kleinere Konzerte der Musikschule in Räumlichkeiten des Unternehmens statt.

Aber auch der Bildungsbereich spielt eine wichtige Rolle. Berufsorientierende Schul-AGs, die in der Vergangenheit gemeinsame Projekte mit anderen Unternehmen und dem Verein G3 durchgeführt (z. B. Perspektive 50plus). Zudem beteiligt sich Kjellberg Finsterwalde an der Durchführung regionaler Ausbildungsmessen sowie auf Kreisebene initiierten Rückkehrer-Tagen.

In der Region unterstützt Kjellberg Finsterwalde die Entwicklung der Abraumförderbrücke F60[4] – eine der größten beweglichen Arbeitsmaschinen der Welt – zu einem touristischen und industriekulturellen Anziehungspunkt.

(4)
Die F60 wurde durch den VEB TAKRAF Lauchhammer (heute TAKRAF GmbH Lauchhammer) von 1989 bis 1991 erbaut. Die Brücke war von März 1991 bis Juni 1992 im Einsatz. Die Stahlkonstruktion (502 m lang, 204m breit und nahezu 80 m hoch) wird auch als ‚Liegender Eiffelturm der Lausitz' bezeichnet.
www.f60.de/de
(Zugriff: 21.12.2018)

Corporate Support

Über die genannten Bereiche hinaus bringt sich Kjellberg Finsterwalde in die strategisch langfristige Stadtentwicklungsplanung ein. Diese Aktivitäten gestalten sich differenziert und betreffen die ideelle Unterstützung spezifischer Projekte und die Beteiligung an der Planung baulicher Stadtentwicklungsprojekte.

Letzter Aspekt bezieht sich auf Planungen zur Errichtung einer zentralen Veranstaltungs- und Stadthalle in Finsterwalde, deren Realisierung bereits im INSEK von 2007 festgehalten ist. Bereits zuvor gab es die Idee zur Errichtung eines Hundertwasserhauses. Diese Planungen wurden u. a. durch den Vorsitzenden der Kjellberg-Stiftung entscheidend geprägt: „Ich habe mich für das Projekt auch persönlich sehr engagiert" (Dr. Norbert Pietsch, Kjellberg Finsterwalde). Vorgesehen war, dass das Hundertwasserhaus Konzertsaal, Hotel und gehobene Gastronomie (Stadtwerke im Land Brandenburg 2010, S. 4f.), sowie eine Art Boarding-House zur Unterbringung z. B. von Facharbeiterinnen und Facharbeitern vereint (Lausitzer Rundschau, 19.11.2011). Letztendlich wurden diese Planungen nicht in die Tat umgesetzt. Die Idee einer Stadthalle in Finsterwalde lebt jedoch weiter und findet seitens der örtlichen Wirtschaft breite Unterstützung. Kjellberg Finsterwalde unterstützt die Projektumsetzung ideell und aufgrund der Nähe der geplanten Halle zum Stammsitz des Unternehmens auch planerisch.

Im Gegensatz zu diesen eher konkreten Projektideen ist die Einbindung von Unternehmen in strategische Stadtentwicklungsprozesse wie die Beteiligung am BMBF-Wettbewerb *Zukunftsstadt 2030* recht komplex. Am Zukunftsprozess partizipierten zwar Unternehmen und brachten ihre Perspektiven und Ressourcen in den Prozess ein, jedoch handelte es sich dabei in erster Linie um kommunale Unternehmen wie Stadtwerke und Wohnungsbaugesellschaft sowie kleinere örtliche Unternehmen (Auras et al. 2015, S. 11). Strukturbestimmende Unternehmen wie Kjellberg Finsterwalde, andere Unternehmen der Metall- und Elektrobranche oder die Medizintechnik & Sanitätshaus Harald Kröger GmbH waren hingegen nur am Rande in diese konzeptionellen Überlegungen involviert. So wird seitens Kjellberg festgehalten, dass „was da [im Wettbewerb Zukunftsstadt] abläuft, tangiert uns als Stiftung, als Unternehmen nicht direkt. […] Die Verbindung zu dem Projekt ist eher schwach." (Dr. Norbert Pietsch, Kjellberg Finsterwalde

Gleichwohl erachten es lokale Akteure als wünschenswert und im Kontext strategischer Stadtentwicklungsplanung auch als zielführend, gerade die größeren Unternehmen mit ihren Interessen, Ressourcen und Erfahrungen stärker an solchen Strategieprozessen zu beteiligen. Hierdurch können bestehende Potenziale übergreifend mobilisiert, Synergien geschaffen und Stadtentwicklung auch in strategischen Bereichen kooperativ gestaltet werden:

> „[Der Prozess Zukunftsstadt] ist eine einmalige Chance für die Stadtentwicklung. Echte Beteiligung unter Hinzuziehung vieler Akteure, auch aus der Wissenschaft. Aber die Unternehmen aus der freien Wirtschaft bzw. nichtstädtische Unternehmen fehlen derzeit fast komplett."
>
> (Sven Guntermann, Verein G3)

Nicht nur Hidden Champions engagieren sich: Das Beispiel Medizintechnik & Sanitätshaus Harald Kröger GmbH

Stammsitz der Medizintechnik & Sanitätshaus Harald Kröger GmbH in Massen
Foto: Franziska Görmar

Die Beteiligung von Unternehmen an Stadtentwicklung ist keineswegs auf den spezifischen Unternehmenstyp der Hidden Champions beschränkt. In Finsterwalde bringt sich mit der Medizintechnik & Sanitätshaus Harald Kröger GmbH ein weiteres Unternehmen umfassend und in unterschiedlichen Themenfeldern in das Stadtleben ein.

Dazu zählen im Bereich des Corporate Giving umfassende Sponsoringaktivitäten, insbesondere in den Bereichen Sport, Soziales und Kultur. So werden u. a. Tierpark und Sängerfest umfassend finanziell unterstützt, örtliche Vereine und Initiativen können die Räumlichkeiten von Kröger bei besonderen Anlässen nutzen.
Die Geschäftsführerin des Unternehmens Petra Kröger-Schumann unterstützt zudem die Planungen zur Stadthalle, und wirkte zeitweilig im Vorstand des Stadthallenvereins mit.

Darüber hinaus gab es in der Vergangenheit konkrete Überlegungen zur Einrichtung eines Betriebskindergartens, die allerdings nicht umgesetzt wurden. An der strategischen Stadtentwicklung partizipiert die Firma Kröger, ähnlich wie Kjellberg Finsterwalde, derzeit nicht unmittelbar.

„Es ist mir ein Herzensbedürfnis, [...] da zu sein, wenn die Stadt mein Engagement braucht."
(Petra Kröger-Schumann)

Fazit aus der Fallstudie Finsterwalde

Kjellberg Finsterwalde ist hinsichtlich wirtschaftsbezogener Aspekte wie Beschäftigung, Wertschöpfung und Steueraufkommen sowohl für die Stadt Finsterwalde als auch deren regionales Umfeld von großer Bedeutung. Durch die lange Historie des Unternehmens am Standort, sukzessive Unternehmenserweiterungen, die spezifische Unternehmensstruktur (Stiftung) und über die Belegschaft hergestellte lokale/regionale Bezüge gilt Kjellberg Finsterwalde als Unternehmen mit ausgeprägter lokaler Verwurzelung. In Finsterwalde existieren unterschiedliche institutionalisierte Austauschformate, sowohl zwischen den ortsansässigen Industrieunternehmen (Netzwerk Metall-Finsterwalde) als auch zwischen Unternehmen und Verwaltung (Unternehmerstammtisch). Beide Formate dienen auch als Plattform um stadtentwicklungsbezogene Entwicklungen zu kommunizieren/diskutieren.

Stadtentwicklung wird in Finsterwalde seitens örtlicher Akteure primär als kommunale Aufgabe verstanden. Gleichwohl beteiligt sich Kjellberg Finsterwalde vor Ort freiwillig und teils sehr umfassend in unterschiedlichen Themenfeldern der Stadtentwicklung, insb. in den Bereichen Kultur, Bildung und Soziales. Diese Beteiligung wird in erster Linie über finanzielle, materielle und personelle Zuwendungen praktiziert (Corporate Giving und Corporate Volunteering). Hingegen zeigt sich, dass die Einbindung in die strategische Stadtentwicklungsplanung (Corporate Support) komplex ist. An strategischen Aktivitäten im Rahmen des Wettbewerbs Zukunftsstadt 2030 partizipiert Kjellberg Finsterwalde inhaltlich am Rande. Direkte, unternehmensbezogene Relevanz des Prozesses ist für Kjellberg, wie auch andere bedeutende Unternehmen vor Ort, nicht klar erkennbar.

Die Fallstudie Finsterwalde illustriert zudem, dass Hidden Champions nicht die einzigen Unternehmen sind, die sich potenziell in Stadtentwicklungsprozesse einbringen. Neben Kjellberg-Finsterwalde ist in Finsterwalde insbesondere das umfassende Engagement der familiengeführten Medizintechnik & Sanitätshaus Harald Kröger GmbH wahrzunehmen.

4.2 Fallstudie Bad Berleburg

Profil Bad Berleburg

- Mittelzentrum im Landkreis Siegen-Wittgenstein (Nordrhein-Westfalen)
- Ortsteile: 23
- Fläche: 275 km²
- Einwohnerzahl 2018: 19.515
- SvB am Arbeitsort (2018): 7.951 (2013: 6.809)
- Gewerbesteuer je EW (2015): 400,3 €
- Bedeutender Industriestandort und Standort der Gesundheitswirtschaft

Bad Berleburg ist ein Mittelzentrum im Landkreis Siegen-Wittgenstein, unweit der Landesgrenze zu Hessen gelegen. Bad Berleburg ist die zweitgrößte Flächengemeinde in Nordrhein-Westfalen. Damit verbunden sind spezifische Herausforderungen hinsichtlich Erhaltung und Erneuerung städtischer Infrastrukturen. Mit knapp 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern ist Bad Berleburg größte Stadt in der näheren Umgebung und bedient alle wesentlichen Funktionen der Daseinsvorsorge.

Abb. 14: Übersichtskarte Bad Berleburg (Landkreis Siegen-Wittgenstein)
Quelle: IfL 2019

Indikator		Bad Berleburg
Humankapital	Verhältnis junge (15–<20 J) zu alten (60–<65 J) Erwerbsfähigen in %	47,0
Pendlersaldo	Pendlersaldo je 100 SV Beschäftigte am Arbeitsort	-15,5
Demographie	Anteil der Einwohner 65 Jahre und älter an den Einwohnern in %	21,2
Arbeitslosigkeit	Arbeitslose je 1000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter	39,5
Gemeindesteuerkraft	Gewerbesteuer in € je Einwohner	400,3

Abb. 15: Überblick Bad Berleburg zu Indikatoren für das Jahr 2014
Quelle: eigene Darstellung 2018 (Datenquelle: INKAR, eigene Berechnungen)

Wie der gesamte Kreis Siegen-Wittgenstein, ist die Stadt vom demografischen Wandel und seinen Konsequenzen wie Abwanderung junger Menschen und stetiger Alterung betroffen. Über 20 % der Bevölkerung sind 65 Jahre und älter. Während die Einwohnerzahl in den 2000er Jahren stetig sank, liegt sie in den letzten Jahren weitgehend stabil bei knapp unter 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Die Einwohnerentwicklung ist hinsichtlich des Fachkräftebedarfs der zahlreichen mittelständischen Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Die verkehrstechnische Anbindung (Schienennetz und Straßennetz) wird von örtlichen Akteuren als problematisch bewertet. Um auf diese Situation aufmerksam zu machen, hat sich 2011 unter dem Label Route 57 eine Initiative aus Unternehmen und Gewerkschaften gegründet, die sich unter Vorsitz von Christian Kocherscheidt (EJOT) für eine bessere Anbindung einsetzt.

Wirtschaftlich ist Bad Berleburg durch eine diversifizierte Unternehmenslandschaft mit zahlreichen mittelständischen Betrieben gekennzeichnet. In der Vergangenheit war Bad Berleburg stark durch die Gesundheitswirtschaft geprägt – bis 2006 hatte die Wittgensteiner Kliniken Allianz (WKA) hier ihren Sitz. Nach dem Verkauf der WKA, inzwischen zur Helios-Kliniken-Gruppe gehörend, sind die vormals engen Beziehungen zwischen Klinikmanagement und Kommune nun distanzierter. Die Gesundheitswirtschaft spielt nunmehr eine weniger dominante Rolle, ist aber für den Status als Kurstadt weiterhin von Bedeutung.

Stadtentwicklung in Bad Berleburg

Mit über 200 Vereinen verfügt Bad Berleburg über eine lebendige Vereinslandschaft. Eine Besonderheit ist der 2005 gegründete Jugendförderverein, der mittlerweile 134 Einzelvereine als Mitglieder hat und deren Aktivitäten in der Stadt und Region bündelt. Der Jugendförderverein wurde vom derzeitigen Bürgermeister Bernd Fuhrmann noch in seiner Position als Stadtjugendpfleger initiiert und hat sich zu einem bedeutenden Akteur

Straßenansicht Bad Berleburg
Foto: Martin Graffenberger 2018

der Stadtentwicklung herausgebildet – unter anderem durch die Organisation zentraler örtlicher Veranstaltungen wie WeihnachtsZeitreise oder Sommerkonzert. Auch damit trägt der Verein erheblich zur Standortattraktivität und Willkommenskultur der Stadt Bad Berleburg bei.

Die schwierige finanzielle Situation der Stadt, begründet u.a. durch hohe Aufwendungen zum Erhalt des Gebäudebestandes und der großflächigen städtischen Infrastrukturen, war und ist eine große Herausforderung. Die nötige Haushaltskonsolidierung wurde jedoch als Möglichkeit begriffen, die weitere Entwicklungsplanung strategisch auszurichten und damit den Prozess ‚Bad Berleburg - Meine Heimat 2020' anzustoßen. Dieser Prozess wurde zwischen 2009 und 2011 mit vier thematischen Bausteinen durchgeführt: Leitbildentwicklung, Haushaltskonsolidierung, Dorfentwicklungsplanung und öffentliche Infrastruktur.

Zur Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie war die Entwicklung eines Leitbilds unter breiter Akteursbeteiligung zentral. In diesem Beteiligungsprozess wurden umfassende Maßnahmen beschlossen, die insgesamt ein Einsparungsvolumen von 52 Mio. Euro in den Jahren 2012–2018 aufwiesen (darunter Schließung bzw. Veräußerung kommunaler Gebäude, Personalabbau, sukzessive Erhöhung des Gewerbesteuerhebesatzes). Durch diese Maßnahmen ist es gelungen, das Haushaltssicherungskonzept umzusetzen und im Jahr 2017 wieder einen ausgeglichenen Haushaltsentwurf zu präsentieren. Trotz der Einsparungen wurde gleichzeitig die Realisierung von fünf Leitprojekten anvisiert: (1) Standortpaten in Bad Berleburg, (2) Versorgungsoffensive – modellhafte Einrichtung in den Eder-Elsoff-Dörfern, (3) Ederzentrum Via Adrina, (4) Jugendforum am Markt und (5) Straßenbewirtschaftung im ländlichen Raum.[5] Diese Projekte befinden sich teils noch in der Umsetzungsphase.

Das Leitbild ‚Meine Stadt Bad Berleburg 2020' wurde im Rahmen des Projekts *Global nachhaltige Kommune NRW* zum Leitbild ‚Bad Berleburg 2030' weiterentwickelt und im Februar 2018 verabschiedet. Dessen strategische Ausrichtung verdeutlicht u.a. die Bedeutung der mittelständischen Wirtschaft für Stadt und Region:

> „Wir wollen erreichen, dass die wirtschaftliche Basis durch zufriedene mittelständische Unternehmen mit gut ausgebildeten Fachkräften erhalten und gestärkt wird. Bad Berleburg ist im Jahr 2030 eine moderne Kurstadt und ein führender Gesundheits- und Tourismusstandort in der Region Südwestfalen mit naturnahen Alleinstellungsmerkmalen. Die Akteure bieten familienfreundliche Beschäftigungsverhältnisse und nutzen intelligente Informations- und Kommunikationstechnologien (Digitalisierung)." (Stadt Bad Berleburg 2018, S. 34)

(5) Das Jugendforum am Markt, das Gemeindehaus Elsoff und das Ederzentrum Via Adrina wurden bzw. werden mit Unterstützung der Städtebauförderung – Programm Kleinere Städte und Gemeinden – überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke – umgesetzt.

Das Unternehmen EJOT Holding GmbH & Co. KG

Unternehmensstammsitz von EJOT in Bad Berleburg
Foto: Dominik Ketz

- 1922 in Berghausen (Ortsteil von Bad Berleburg) gegründet, seitdem in Familienbesitz;
- 1977 Entwicklung der EJOT PT® Schraube für Thermoplaste, diese ist zentraler Grundstein für weitere Produktentwicklungen; 1993 Erwerb des Schraubenwerks Tambach GmbH in Thüringen;
- 33 Landesgesellschaften, weltweit über 3000 Beschäftigte, davon etwa 1.300 am Stammsitz in Bad Berleburg sowie der Region Wittgenstein; Umsatz: 507 Mio. €;
- Produkte: innovative Verbindungselemente, gewindefurchende Schrauben, technische Umformteile, Befestigungslösungen für Gebäudeinfrastrukturen und Wärmedämmverbundsysteme;
- Europäischer Marktführer im Bereich Verbindungstechnik.

EJOT ist eine mittelständische Unternehmensgruppe mit Spezialisierung auf Verbindungstechnik, die auf eine knapp hundertjährige Geschichte zurückblickt. Im Jahr 1922 gründete Adolf Böhl in Berghausen, einem heutigen Ortsteil von Bad Berleburg und immer noch Produktionsstandort, einen Betrieb für Nägel- und Schraubnägelproduktion. Mit der Übernahme der 1947 in Bad Laasphe gegründeten Firma Eberhard Jäger wurden 1965 die Weichen für den weiteren Erfolg gestellt. Die Entwicklung neuer Produkte sowie die Erschließung neuer Vertriebswege führten zu einer dynamischen Unternehmensentwicklung. Nach der Deutschen Einigung übernahm EJOT 1993 das Schraubenwerk Tambach GmbH in Tambach-Dietharz (Thüringen). Geschäftsführender Gesellschafter der EJOT Holding ist Christian F. Kocherscheidt, Großneffe des Firmengründers. Somit ist EJOT ein familiengeführtes, mittelständisches Unternehmen, das am Stammsitz auf eine lange Geschichte zurückblickt.

Das Unternehmen BSW Berleburger Schaumstoffwerk GmbH

- 1954 in Bad Berleburg gegründet;
- BSW beschäftigt weltweit etwa 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon etwa 470 (inklusive 40 Auszubildende) am Stammsitz in Bad Berleburg; Umsatz etwa 120 Mio. €.
- BSW stellt elastische Werkstoffe auf Gummibasis, Verbundschaum, Polyurethan-Kautschuk, PUR-Schaumstoffen und Gummiformteilen her und produziert u. a. Sportböden für Außen- und Innenanlagen, Fallschutzböden, Balkon- und Terrassenböden, Trittschalldämmungen und Antirutschmatten;

Die BSW Berleburger Schaumstoffwerk GmbH (BSW) wurde 1954 von Karl Pöppel und Carl Schneider in Bad Berleburg gegründet. Im Jahr 1981 begann mit dem Auf- und Ausbau des Exportgeschäftes die Internationalisierung des Unternehmens, welche durch die Gründung zahlreicher Tochtergesellschaften sowie den Ausbau des Vertriebsnetzes vorangetrieben wurde.

Am Standort Bad Berleburg unterhält die BSW ihren Stammsitz, drei Produktionsstandorte, die interne Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie ein 2017 fertiggestelltes Logistikzentrum. Hier beschäftigt BSW etwa 470 Mitarbeiterinnen und

Unternehmensstammsitz von BSW in Bad Berleburg
Foto: Martin Graffenberger 2018

Mitarbeiter, davon etwa 40 Auszubildende in unterschiedlichen Lehrberufen. Bis heute ist das Unternehmen in Familienbesitz und wird von den Brüdern Ulf und Rainer Pöppel (Geschäftsführer) sowie Dirk Pöppel (Finanzvorstand) geleitet. Die BSW ist damit ein traditionsreicher, familiengeführter Mittelständler.

Lokale Verwurzelung der Unternehmen

Beide Unternehmen sind mit dem Standort Bad Berleburg und der Region Wittgenstein verbunden. Bad Berleburg ist nicht nur Stammsitz der Unternehmen, sondern auch Wohnort der geschäftsführenden Gründerfamilien. Dadurch zeigt sich eine spezifische Beziehung zur Stadt. Die Unternehmerfamilien sind beispielsweise aktiv im örtlichen Vereins- und Gemeinwesen involviert. Ein weiterer Aspekt der Verwurzelung ist die enge Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Unternehmen, die zum Großteil aus dem unmittelbaren Umfeld stammen und eine lange Betriebszugehörigkeit aufweisen. Viele Beschäftigte sind ihrerseits durch Aktivitäten im Vereinswesen mit der Stadt verbunden.

EJOT und BSW weisen hohe Ausbildungsquoten auf und sind in die regionalen Strukturen zur Berufsausbildung stark involviert, bspw. durch Mitgliedschaft (beide Unternehmen) und Vorstandsarbeit (BSW) beim Bildungszentrum Wittgenstein GmbH – dieses wurde 1975 maßgeblich auf die Initiative von Hans-Werner Kocherscheidt als überbetriebliche Lehrwerkstatt gegründet (Pankow 2017).

Aufgrund der Verwurzelung der Unternehmen in Bad Berleburg werden neue Investitionen und Betriebserweiterungen auch weiterhin in der Region konzentriert. Dazu gehören zum Beispiel der Ausbau des ehemaligen Kurhauses zum EJOT Forschungs- und Entwicklungsstandort (2010), das neue EJOT Logistikzentrum und die Produktionshalle 4.0 (2015). Solche strategischen Entscheidungen werden seitens örtlicher Akteure als klares Standortbekenntnis verstanden (Lars Peter Dickel, Westfalenpost).

> „Wir sind hier verwurzelt. Hier ist das Unternehmen gegründet worden. Hier haben wir Fachkräfte, die sich selbst und mit dem Unternehmen fortgebildet haben. Diese Human Resources sind ein großes Potenzial und Kapital und halten uns sicherlich ein Stück weit hier am Standort." (Rainer Pöppel, BSW)

Kommunikationsstrukturen zwischen Verwaltung, Unternehmen und Bürgerschaft

In Bad Berleburg stehen Hidden Champions sowie weitere örtliche Unternehmen in vergleichsweise engem und regelmäßigem Austausch mit der Verwaltung. Dieser Austausch wird zum einen durch unterschiedliche formelle Formate vorangetrieben. Dazu zählen die erwähnten Beteiligungsrunden im Zuge kommunaler Leitbildentwicklungsprozesse. Deren zielgruppenspezifische Ausrichtung bot eine wertvolle Plattform zum Austausch und zur Strategieentwicklung wie auch zur Festlegung gemeinsamer thematischer Schwerpunkte zwischen Verwaltung und Wirtschaft (Manuel Spies, Stadtverwaltung Bad Berleburg). Die finanzielle Beteiligung lokaler Unternehmen an der Umsetzung des Jugendforums am Markt wurde zunächst in einer abendlichen Gesprächsrunde mit mehreren Unternehmen direkt durch die Verwaltung angesprochen (Interview EJOT, Kocherscheidt). Dieser direkte Austausch zwischen Verwaltung und Wirtschaft wird seit 2018 über das Format des Unternehmergesprächs

forciert. Neben externen Inputs zu Querschnittsthemen (z. B. Digitalisierung) stellt die Verwaltung hier eigene Vorhaben und Planungen mit Relevanz für die örtliche Unternehmerschaft vor und schafft darüber auch Möglichkeiten zur Vernetzung. Auch das kürzlich gestartete kommunale Projekt Standortpaten – Netzwerk Fachkräftesicherung Wittgenstein fokussiert u. a. auf die Verstetigung einer zielgerichteten Kommunikation zwischen Verwaltung, Unternehmen und Bürgerschaft im Bereich Fachkräftegewinnung und -bindung.

Neben diesen formalisierten Austauschkanälen ist der informelle Austausch zwischen den Vertretern von Verwaltung, Unternehmen und Bürgerschaft von großer Bedeutung für den Informationsfluss und ermöglicht direkte und konkrete An- und Absprachen zwischen den Akteuren. Insbesondere das vielfältige und eng miteinander verwobene Vereinswesen und die aktive Mitgliedschaft handelnder Personen (z. B. Jugendförderverein, Lions-Club, Rotary Club, Schützenverein, Sportvereine) tragen wesentlich zum informellen Austausch bei und befördern kurze Wege im Informationsfluss. Im Zentrum dieses Netzes steht der Jugendförderverein, der die Aktivitäten der ortsansässigen Vereine koordiniert und darüber auch als Kommunikationsknoten fungiert. Diese unterschiedlichen, formalen wie informellen, Vernetzungsmöglichkeiten tragen dazu bei, dass sich in Bad Berleburg ein effektives Kommunikations- und Koordinationsnetz gebildet hat (Lars Peter Dickel, Westfalenpost).

Bedeutung der wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen für die Stadt

Durch die Bereitstellung einer großen Anzahl von Arbeitsplätzen, tragen EJOT und BSW beträchtlich zum lokalen Steueraufkommen und zu weitergehenden Kaufkrafteffekten bei. Zudem stärken sie die lokale Wirtschaft indirekt durch die Vergabe von Unteraufträgen an lokale Unternehmen. Im Fall von Bad Berleburg sind zwei weitere Aspekte besonders hervorzuheben. Zum einen haben beide Unternehmen am Standort gerade enorm expandiert und damit nicht nur freie Gewerbe- und Industrieflächen belegt, sondern ebenso ein langfristiges Bekenntnis zum Standort geliefert – aller verkehrsbezogenen Nachteile der Region zum Trotz. EJOT hat im Jahr 2010 mit dem Kauf der ehemaligen WKA-Verwaltung sowie dem Kurhaus sowohl seine Unternehmensverwaltung im Kernort konzentriert als auch einen neuen Forschungs- und Entwicklungsstandort geschaffen. Dies ist auch städtebaulich von Belang, da beide Objekte zentral gelegen und damit ortsbildprägend sind.

Beide Unternehmen haben die in den letzten Jahren erfolgte schrittweise Erhöhung der Gewerbesteuer mitgetragen „und nicht torpediert“ (Bernd Fuhrmann, Bürgermeister Bad Berleburg; Lars Peter Dickel, Westfalenpost) – auch wenn die „sensationelle“ Höhe der Gewerbesteuer in der Unternehmerschaft natürlich nicht unumstritten ist (Rainer Pöppel, BSW). In der Stadtverordnetenversammlung wurde eine schrittweise Anhebung der Gewerbesteuer in vier Schritten (2012, 2014, 2016 und 2018) von einem Ausgangswert von 403 % auf einen Hebesatz von 520 % (im landesweiten Vergleich ein Spitzenwert) entschieden (Stadt Bad Berleburg, 2017). Aufgrund der voranschreitenden Haushaltskonsolidierung wurde jedoch die letzte Erhöhung ausgesetzt (aktueller Hebesatz 495 %).

Ein weiterer Aspekt, der sich auch in den anderen Fallstudien des Forschungsprojekts zeigt, ist die durch Hidden Champions erzeugte Außenwirkung. Als erfolgreiche Unternehmen erfahren beide Firmen erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Politik. Ein Besuch des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministers oder eines Staatssekretärs lenkt die Blicke nicht nur auf die Unternehmen, sondern auch auf Stadt und Region und deren Herausforderungen (z. B. bei der Verkehrsanbindung). Außerdem tragen Marketing- und Recruitingmaßnahmen der Unternehmen dazu bei, auf Bad Berleburg und ihr lebenswertes Umfeld hinzuweisen (z. B. in Stellenanzeigen).

Einfluss der Unternehmen jenseits wirtschaftlicher Aktivitäten (CLRR)

Die in Bad Berleburg ansässigen Hidden Champions bringen sich über teils sehr umfassende Aktivitäten in das örtliche Gemeinwesen ein und tragen somit (un)mittelbar zu Stadtentwicklungsprozessen bei. Beide Unternehmen agieren thematisch recht breit, primär jedoch in den Bereichen Kultur und Soziales sowie Bildung, Umwelt und Sport. Die Aktivitäten von EJOT sind zudem nicht nur lokal ausgerichtet, sondern nehmen ebenso das regionale Umfeld in den Blick. Dies lässt sich auch dadurch begründen, dass EJOT neben dem Stammsitz in Bad Berleburg weitere Standorte in der Region hat.

> „Wir helfen mit, um Ort und Region für unsere Mitarbeiter attraktiv zu halten.“
>
> (Christian Kocherscheidt, EJOT)

Seitens der BSW wird explizit herausgestellt, dass innerhalb des Leitungsgremiums Konsens dazu besteht, Engagement und Beteiligung des Unternehmens auf das engere lokale Umfeld zu

lenken und insbesondere örtliche Akteure und Prozesse zu unterstützen. Das Engagement der Unternehmen äußert sich durch Spenden bzw. Sponsoring (Corporate Giving), den Einsatz personeller und zeitlicher Ressourcen (Corporate Volunteering) sowie durch langfristig angelegtes Engagement (Corporate Support).

Corporate Giving

Beide Unternehmen unterstützen zahlreiche örtliche Vereine und Initiativen durch finanzielle sowie materielle Zuwendungen. Dieses Sponsoring umfasst beispielsweise die *Kulturgemeinde Bad Berleburg e.V.,* die vor Ort ein breites Angebot an kulturellen Veranstaltungen organisiert, darunter zahlreiche Konzert- und Theaterveranstaltungen sowie die etablierten Formate der Schlosskonzerte oder die Internationale Musikfestwoche auf Schloss Berleburg. Weitere Veranstaltungen und Initiativen, die seitens der Unternehmen unterstützt werden, sind die in der Vorweihnachtszeit stattfindende *Bad Berleburger WeihnachtsZeitreise* (EJOT), das *Berleburger Literaturpflaster* (EJOT und BSW) sowie das Artenschutz-Projekt und Naturerlebniszentrum *Wisent-Welt Wittgenstein* (EJOT). Über reine Sponsoringaktivitäten hinaus, stellen die Unternehmen teilweise auch ihre Geschäftsräume für Veranstaltungen zur Verfügung – z. B. für Lesungen des Literaturpflasters – oder unterstützen Musikfestwoche und WeihnachtsZeitreise durch Abnahme größerer Kartenkontingente. Beide Unternehmen tragen somit dazu bei, „die Grundlage für ein hochwertiges kulturelles Angebot in Bad Berleburg" zu schaffen (Kulturgemeinde Bad Berleburg).[6] Des Weiteren unterstützen beide Unternehmen den Jugendförderverein sowie zahlreiche Sportvereine. Das Engagement der BSW ist dabei explizit auf den Leichtathletik- sowie den Biathlonverein fokussiert. EJOT ist zudem im Kirchenkreis Wittgenstein und dem dazugehörigen Abenteuerdorf Wittgenstein engagiert, das im Gegenzug für Events des Unternehmens genutzt wird. Auch lokale/regionale Schulen werden punktuell mit Sachspenden bedacht (z. B. PC-Ausrüstung).

Besonders hervorzuheben ist die umfassende finanzielle Unterstützung des strategischen Leitvorhabens ‚Jugendforum am Markt' durch beide Unternehmen. Dieses Projekt ist zudem auch Beispiel für eine weitergehende Beteiligung der Unternehmen an strategischer Stadtentwicklungsplanung. Es handelt sich dabei um eines der Leitprojekte des Leitbildes ‚Meine Heimat 2020'. Im Kern beinhaltet das Projekt ‚Jugendforum am Markt' den Umbau des Bürgerzentrums zu einem multifunktionalen Veranstaltungs- und Begegnungszentrum und weiterhin die Renaturierung und Öffnung des Areals zum Flusslauf der Odeborn. Das Jugendforum wird neben einem zentralen Veranstaltungs- und Konzertsaal über weitere Gruppenräume sowie einen Multimedia-Raum verfügen. Zudem werden die Büros der Stadtjugendpflege, der BLB-Tourismus GmbH sowie des Wisent-Vereins im Jugendforum untergebracht (Siegener Zeitung 2018)

Eine Hauptintention des Projekts ist, in zentraler Lage einen Anlauf- und Kommunikationsort zu schaffen. Die Gesamtinvestitionssumme für das Projekt beträgt etwa 2,5 Mio. Euro (Siegener Zeitung 2018; Westfalenpost 2018). Davon sind etwa 70 % Prozent über Fördermittel, insbesondere durch die Städtebauförderung (etwa 1,7 Mio. Euro

(6) www.blb-kultur.de/news/ (Zugriff: 07.01.2019)

Studie zum Jugendforum am Markt in Bad Berleburg
Foto: Pahl + Weber-Pahl Planungsgesellschaft mbH & Co. KG

aus Bundes- und Landesmitteln), gedeckt. Durch die Beteiligung der Unternehmen ist es gelungen, den kommunalen Eigenanteil von 30 % zu stemmen: BSW und EJOT unterstützen das Jugendforum am Markt mit jeweils etwa 200.000 Euro. Unter anderem auch wegen der Beteiligung der beiden Unternehmen, welche in der Folge auch andere private Akteure zur Beteiligung bewogen hat, wird das Jugendforum am Markt als „beispielhaftes Engagement aus der Region" gesehen (Westfalenpost 2018). Die Unterstützung der Unternehmen für das Projekt folgt der Überzeugung,

„[…] dass mit der Einrichtung eines modernen, multifunktionalen Veranstaltungs- und Begegnungszentrums für alle Generationen die Ortsmitte von Bad Berleburg nachhaltig aufgewertet wird. […] EJOT und BSW bekennen sich damit ausdrücklich zum Industriestandort und Lebensmittelpunkt Bad Berleburg sowie seiner Umgebung."
(gemeinsame Pressemitteilung von BSW und EJOT; Westfalenpost 2017)

Richtfest Jugendforum am Markt in Bad Berleburg
Foto: Pahl + Weber-Pahl Planungsgesellschaft mbH & Co. KG

Corporate Volunteering

Abseits der oben beschriebenen Sponsoring-Aktivitäten engagieren sich beide Unternehmen mittels Personalfreistellungen, beispielsweise für die Freiwillige Feuerwehr, das Deutsche Rote Kreuz oder das Technische Hilfswerk. Zeitliche Aufwendungen sind insbesondere auch auf den Bildungsbereich ausgerichtet. Sowohl BSW als auch EJOT sind über Kooperationen mit örtlichen und regionalen Schulen verflochten und organisieren – auch vor dem Hintergrund der Fachkräftegewinnung – Betriebspraktika, Tage der Ausbildung oder Girls' Days. Beide Unternehmen sind Gründungsmitglieder des 1975 ins Leben gerufenen Bildungszentrums Wittgenstein, in dem aktuell die Geschäftsführung der BSW aktiv in die Vorstandsarbeit eingebunden ist.

Corporate Support

Beide Unternehmen beteiligen sich an strategischer Entwicklungsplanung sowohl auf lokaler als auch regionaler Ebene, wie etwa der Leitbildentwicklung. Allerdings treten die Geschäftsführer hier nicht zwingend als Unternehmenslenker auf, sondern nehmen auch aus persönlichen Motiven als Bürger der Stadt teil. Eine strikte Trennung zwischen privater und unternehmensbezogener Beteiligung an solchen Prozessen ist in diesem Fall kaum möglich.

„Man wird natürlich trotzdem immer auch als Firmenboss wahrgenommen. Das ist vielleicht auch eine Besonderheit einer Kleinstadt."
(Holger Saßmannshausen, Jugendförderverein Bad Berleburg)

Neben dieser (privaten) Beteiligung auf lokaler Ebene sind beide Unternehmen zudem in strategische Entwicklungsplanungen auf regionaler Ebene involviert. Beispielsweise wirkt Christian Kocherscheidt (EJOT) im erweiterten Vorstand der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) der Region Wittgenstein mit und ist somit über Entscheidungs- und Steuerungsfunktionen (u.a. zur Förderung von LEADER-Projekten, Erfahrungsaustausch, Kontrolle und Steuerung) mittelbar in das Regionalmanagement

eingebunden. Ferner sind sowohl BSW als auch EJOT über den Verein Wirtschaft für Südwestfalen e.V. in das über die Südwestfalenagentur vorangetriebene Regionalmarketing involviert. Darüber hinaus gehört Christian Kocherscheidt (EJOT) dem Vorstand der Industrie- und Handelskammer Siegen an und engagiert sich für die Initiative *Route 57*. Zur Verbesserung des Verkehrsanschlusses fordert diese eine querende Ortsumgehung im Rothaargebirge, wodurch sich auch die Verkehrsbelastung in einzelnen Ortschaften reduzieren würde.

Fazit aus der Fallstudie Bad Berleburg

BSW und EJOT gehören zu den bedeutendsten Arbeitgebern in Bad Berleburg und der Region Wittgenstein und leisten über wirtschaftsbezogene Verflechtungen (Beschäftigung, Kaufkraft, Steueraufkommen) einen wesentlichen Beitrag zur örtlichen und regionalen Entwicklung. Die Unternehmen haben seit jeher ihren Stammsitz in Bad Berleburg und sind in dritter Generation familiengeführt. Dadurch ergibt sich, neben den wirtschaftlichen Verflechtungen, eine weitere Dimension lokaler Verwurzelung, die sich z. B. durch Mitgliedschaft/Vorstandsarbeit der Unternehmenslenker in örtlichen Vereinen äußert.

Das Beispiel Bad Berleburg macht deutlich, dass die angespannte kommunale Haushaltssituation (Haushaltskonsolidierungskonzept) in gewisser Weise als Auslöser neuer Beteiligungsformate sowie der Herausbildung einer partnerschaftlichen Kultur in der Stadtentwicklung gesehen werden kann. Vor dem Hintergrund der Sanierung kommunaler Finanzen wurden in Bad Berleburg wiederholt integrierte Stadtentwicklungskonzepte unter breiter Beteiligung aus Bürgerschaft und Wirtschaft erarbeitet und entsprechende Umsetzungsprojekte angestoßen. Diese Beteiligungsprozesse, unterstützt durch die vor Ort bestehenden institutionalisierten Austauschformate (z. B. Unternehmerstammtisch) sowie direkte Ansprachen der Unternehmen durch die Verwaltung, haben zur Sensibilisierung beigetragen, dass die nachhaltige Entwicklung Bad Berleburgs nur gemeinschaftlich, d. h. in Kooperation der örtlichen Akteure gelingen kann. Systematische Herangehensweisen an kommunale Strategieprozesse scheinen die Akteursbeteiligung an diesen Prozessen maßgeblich zu befördern – unterstützt durch effektive informelle Kommunikationskanäle zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft.

Beide Hidden Champions engagieren sich vor Ort umfassend in unterschiedlichen Handlungsfeldern wie Bildung, Kultur und Soziales. Neben finanziellen Zuwendungen (Corporate Giving) umfasst das Engagement ebenso die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen und Räumlichkeiten (Corporate Volunteering). Des Weiteren wird deutlich, dass sich beide Unternehmen an strategischer Stadtentwicklungsplanung (Corporate Support) beteiligen – sowohl inhaltlich (Partizipation an Beteiligungsprozessen, Bildungszentrum Wittgenstein, Vorstandarbeit im Regionalmanagement) als auch über die Gestaltung und Unterstützung konkreter Entwicklungsvorhaben (z. B. *Netzwerk Standortpaten*) und Städtebauprojekte (Jugendforum am Markt). Trotz dieser umfassenden Aktivitäten wird eine Trennung zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Aufgaben praktiziert und Beteiligung in Bereichen, die originär kommunale Aufgabengebiete umfassen (z. B. Infrastruktur etc.), ausgeschlossen. Ein besonderes Element im örtlichen Akteursgeflecht Bad Berleburgs ist der Jugendförderverein. Er fungiert als zentraler Knoten und Mediator und bringt die unterschiedlichen örtlichen Akteure sowie deren Interessen zusammen.

Eine zentrale Erkenntnis aus der Fallstudie Bad Berleburg ist zudem, dass die Unternehmer als Bürger der Stadt auch persönlich-emotional mit dem Standort verbunden und somit direkt von örtlichen Entwicklungen betroffen sind. Hieraus ergeben sich zusätzliche und spezifische Motive, sich vor Ort in unterschiedlichen Bereichen der Stadtentwicklung zu engagieren. Gleichzeitig resultiert die persönliche Betroffenheit auch darin, dass unternehmerische und private Beteiligung nicht immer klar zu trennen sind.

4.3 Fallstudie Schierling

Profil des Marktes Schierling

- Grundzentrum im Landkreis Regensburg (Oberpfalz, Bayern)
- Gemeindeteile: 26
- Fläche: 77km2
- Einwohnerzahl 2018: 8.208
- SvB am Arbeitsort (30.06.2018): 3.013 (2013: 2.008)
- Bedeutender Gewerbestandort
- Gewerbesteuer je Einwohner (2015): 234,3 €

Schierling ist eine Marktgemeinde im Landkreis Regensburg in Bayern. Sie ist südlich der Stadt Regensburg in der Oberpfalz gelegen und entwickelte sich in den letzten 50 Jahren zu einem Grundzentrum mit gewerblich-industriellem Schwerpunkt. In den 26 Gemeindeteilen des Marktes leben etwa 8.200 Menschen, davon etwa 5.400 im Hauptort Schierling. Mit insgesamt über 100 Vereinen verfügt der Markt Schierling über ein vielfältiges Vereinswesen. In den vergangenen 10 Jahren ist die Bevölkerungszahl, insbesondere durch ein positives Wanderungssaldo, um etwa 1.000 Personen gestiegen. Eine solch dynamische Bevölkerungsentwicklung ist für eine Kleinstadt in peripherer Lage bemerkenswert. Hervorzuheben ist jedoch, dass Schierling hinsichtlich Bevölkerungsentwicklung auch von einer guten Verkehrsanbindung, insbesondere Richtung Regensburg, profitiert.

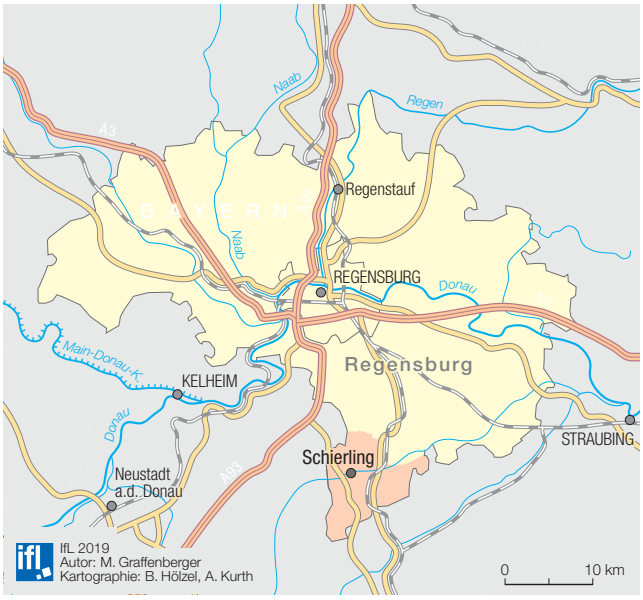


Abb. 16: Übersichtskarte Markt Schierling (Landkreis Regensburg)
Quelle: IfL 2019

Indikator		Schierling
Humankapital	Verhältnis junge (15 – < 20 J) zu alten (60 – < 65 J) Erwerbsfähigen in %	101,6
Pendlersaldo	Pendlersaldo je 100 SV Beschäftigte am Arbeitsort	-40,9
Demographie	Anteil der Einwohner 65 Jahre und älter an den Einwohnern in %	19,5
Arbeitslosigkeit	Arbeitslose je 1000 Einwohner im erwerbsfähigen Alter	21,5
Gemeindesteuerkraft	Gewerbesteuer in € je Einwohner	243,3

Abb. 17: Überblick Schierling zu Indikatoren für das Jahr 2014
Quelle: eigene Darstellung 2018 (Datenquelle: INKAR, eigene Berechnungen)

Die gewerbliche Funktion Schierlings wurde seit 2011 seitens der Gemeindeverwaltung durch die Entwicklung des neuen Gewerbegebietes (‚Am Birlbaum') gestärkt. Neben dem in Schierling ansässigen Hidden Champion, der Holmer Maschinenbau GmbH, finden sich am Standort zahlreiche andere Industrieunternehmen. Neben einer Vielzahl traditionsreicher Betriebe ist insbesondere die Neuansiedlung der SMP Deutschland GmbH (Automobilzulieferer, 750 Beschäftigte in Schierling) aus dem Jahr 2015 zu nennen.

Darüber hinaus ist Schierling ein bedeutender Pendlerstandort und insbesondere mit der Stadt Regensburg eng verflochten. Im Jahr 2015 wurde der Markt Schierling mit dem Bayerischen Qualitätspreis in der Kategorie ‚wirtschaftsfreundliche Gemeinde' ausgezeichnet.

Die infrastrukturelle Anbindung Schierlings wird von örtlichen Akteuren als überaus positiv bewertet. Hier ist insbesondere auf den Anschluss Schierlings an die Bundesstraße 15 neu (B15n) zu verweisen. Diese verläuft seit 2011 zwischen Regensburg und Landshut und soll perspektivisch Richtung Rosenheim fortgeführt werden. Über den Bahnhof im Ortsteil Eggmühl ist die Gemeinde an den Personenverkehr angebunden, u. a. mit Direktverbindungen nach Regensburg, Landshut und seit Ende 2018 zum Flughafen München.

Stadtentwicklung in Schierling

In Schierling wurden bereits mehrere gesamtörtliche Entwicklungsstrategien erarbeitet und in Umsetzung gebracht. Als Vorläufer heutiger Prozesse gilt der 1999 angestoßene Stadtmarketing-Prozess. Die dort angestoßenen Entwicklungsstrategien wurden ab 2009 in die Erarbeitung

Straßenansicht Markt Schierling
Foto: Martin Graffenberger, 2018

eines integrierten, gesamtörtlichen Entwicklungskonzeptes überführt und erweitert, sowie mit einem umfassenden Beteiligungsprozess (u. a. Zukunftskonferenz, Planungswerkstatt, Lenkungskreis mit diversen lokalen Akteuren, Jugendtag DemoCrazy) verknüpft. Das Entwicklungskonzept wurde 2013 beschlossen und ist bis 2025 ausgelegt. Leitziel des Konzepts ist die Schaffung geeigneter städtebaulicher Strukturen, die insbesondere auf die zu erwartenden Entwicklungen in demographischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Handlungsfeldern ausgerichtet sind (Markt Schierling 2013). Unter der Leitprämisse der Innenentwicklung sieht die Konzeption die Entwicklung Schierlings zu einem Mehrgenerationenort, Wirtschaftsort, Kulturort, Kommunikationsort vor – untersetzt durch unterschiedliche Umsetzungsprojekte. Dazu soll insbesondere der Ortskern im Hauptort der Gemeinde aufgewertet und funktional gestärkt werden (Wohnfunktion, Versorgungsfunktion). Öffentlich-private Kooperationen spielen bei der Umsetzung von Standortentwicklungsprojekten in Schierling eine tragende Rolle (Bayerisches Staatsministerium des Inneren 2011).

Im Kontext der Innenentwicklung gilt die Realisierung des Fachmarktzentrums (‚Haus der Begegnung') im Jahr 2016 als zentrale Maßnahme. Das Fachmarktzentrum wurde an zentraler Stelle im Hauptort in Zusammenarbeit mit einem lokalen Investor umgesetzt. Hierdurch wurde die innerörtliche Versorgungssituation gestärkt. Das Fachmarktzentrum beherbergt einen Lebensmittelmarkt mit Bäckerei, ein medizinisches Versorgungszentrum, einen Familienstützpunkt, die Polizeiwache sowie die neu gestaltete Gemeindebücherei.

Aktuelle Projekte, die im gesamtörtlichen Entwicklungskonzept aus dem Jahr 2013 festgehalten sind, betreffen den Neubau eines Hotels durch einen privaten Investor mit dem Ziel, Markt Schierling als Wirtschaftsstandort und touristisches Ziel weiter zu entwickeln. Diese Hotelplanungen nehmen seit Anfang 2019 konkret Gestalt an. Als Zukunftsprojekte gelten ferner Erwerb/Sanierung von Dorfmühle und Schloss, deren funktionale Kopplung mit der Jesuiten-Meile sowie die Entwicklung des Areals zu einem ‚Energie-Erlebnis-Zentrum' mit Bildungscharakter. Erste Planungen sehen vor, dass das ‚Energie-Erlebnis-Zentrum' als Satellit eines überregionalen Energie-Bildungszentrums fungiert (Stadt Regensburg 2017).

Neben der Stärkung des Hauptortes wird die Funktionssicherung in einzelnen Gemeindeteilen durch entsprechende Aufwertungsmaßnahmen vorangetrieben. Beispielhaft ist in diesem Zusammenhang der Neubau eines multifunktionalen Dorfgemeinschaftshauses im Ortsteil Pinkhofen zu nennen.

Das Unternehmen Holmer Maschinenbau GmbH

- 1969 in Eggmühl gegründet;
- seit 2013 Teil der französischen Gesellschaft Exel Industries; 2015 Erwerb eines Areals im neuen Gewerbegebiet, 2017 Inbetriebnahme der Logistikhalle;
- Insgesamt ca. 420 Beschäftigte, etwa 330 am Stammsitz in Schierling; Umsatz: ca. 117 Mio. Euro;
- Produkte u. a. Zuckerrübenvollernter, Trägerfahrzeuge, Reinigungslader;
- Weltmarktführer im Bereich selbstfahrender Zuckerrübenvollernter

Die Firma Holmer Maschinenbau GmbH wurde 1969 durch Alfons Holmer gegründet. 1974 entwickelte Holmer den ersten 6-reihigen, selbstfahrenden Zuckerrübenvollernter der Welt und stieg in diesem Segment zum Weltmarktführer auf. Das Unternehmen wurde bis zum Verkauf an die Afinum Management GmbH, eine branchenübergreifende Beteiligungsgesellschaft, im Jahre 2004 von Alfons Holmer als Familienunternehmen geführt. 2006 wurde Holmer von Afinum an die AVIDA Group veräußert, ebenfalls eine Beteiligungsgesellschaft aus dem Private-Equity Bereich. Im Jahr 2013 wurde Holmer von der französischen Gesellschaft Exel Industries übernommen, zu der das Unternehmen bis heute gehört. Exel Industries ist ein weltweit operierendes und agrarorientiertes Unternehmen. Hinter Exel Industries steht ein französisches Familienunternehmen. Mit EXXACT verfügt die Exel Industries über eine Sparte zum Bau und Vertrieb von Zuckerrübenvollerntern – in diese wurde die Holmer Maschinenbau GmbH 2013 integriert. Somit ist Holmer als managementgeführtes Industrieunternehmen einzuordnen.

Lokale Verwurzelung des Unternehmens

Die Eigentümerwechsel des Unternehmens werden seitens Gemeindeverwaltung und aktueller Geschäftsführung als turbulente Phase bewertet. Die Zukunft der Holmer Maschinenbau GmbH schien zwischenzeitlich nicht gesichert. Trotz der externen Besitzverhältnisse agiert Holmer hinsichtlich Einkauf und Produktentwicklung eigenständig. Weiterhin wird festgehalten, dass seit dem Verkauf Holmers 2013 die Kommunikations- und Vertrauensbasis zwischen Gemeindeverwaltung und Unternehmen gestärkt wurde und die Verwurzelung des Unternehmens wieder aktiver praktiziert wird.

> „10 Jahre in Private-Equity taten uns als Unternehmen sicherlich nicht gut, gerade weil auch diese Identifikation fehlte. […] Das war eine schwere Zeit."
>
> (Wolfgang Bergmann, Holmer)

Im Jahr 2015 erwarb Holmer ein 14 Hektar großes Grundstück im neu erschlossenen Gewerbegebiet, 2017 nahm das Unternehmen hier eine neue Logistikhalle in Betrieb. Mittelfristig plant Holmer, sämtliche Aktivitäten von Eggmühl am neuen Standort in Schierling zu konzentrieren.

Derzeit beschäftigt Holmer am Stammsitz etwa 330 Beschäftigte in Produktion, Entwicklung und Verwaltung. Damit ist das Unternehmen einer der größten Arbeitgeber der Gemeinde und fungiert mit etwa 30 Auszubildenden in insgesamt sechs Lehrberufen auch als wichtiger Ausbildungsbetrieb. Ein Großteil der Belegschaft stammt sowohl aus dem unmittelbaren wie auch dem weiter gefassten regionalen Umfeld. Neben unternehmerischen Bezügen wie dem Bekenntnis zum Standort Schierling (Gewerbegebiet), zeigt sich die lo-

Sitz der Holmer Maschinenbau GmbH im Gewerbegebiet ‚Am Birlbaum'
Foto: Martin Graffenberger 2018

kale Verwurzelung des Unternehmens insbesondere über die Belegschaft:

> „Für uns war [die Entwicklung des neuen Standortes] eine langfristige und strategische Entscheidung, die für uns die Zukunft sichert. Wohl wissend, dass wir nicht überall hingehen können. Das geht nicht bei unserem Produkt […]. Hier sind unsere Know-how Träger und hier sind wir verwurzelt.
> (Wolfgang Bergmann, Holmer)

Kommunikationsstrukturen zwischen Verwaltung, Unternehmen und Bürgerschaft

Formale, thematisch orientierte und institutionalisierte Austauschformate, in denen sektorenübergreifend strategische Sachfragen diskutiert werden, existieren in Schierling nicht. Dies betrifft sowohl den Austausch zwischen der Gemeindeverwaltung und den Unternehmen als auch den Austausch zwischen den Unternehmen selbst. Von großer Bedeutung in Schierling sind hingegen informelle Austauschformate. Diese als „direkter Draht" beschriebenen Kommunikationswege werden akteursübergreifend als unkompliziertes und zielgerichtetes Kommunikationsinstrument gesehen. Zudem zeigt sich, dass diese direkten Kommunikationswege auf unterschiedlichen Ebenen operieren und neben der Leitungsebene (Bürgermeister-Geschäftsführer) auch handelnde Personen auf hierarchisch niedrigeren Ebenen über direkte Ansprechpartner in Verwaltung bzw. Unternehmen verfügen.

Weiterhin werden sowohl von Seiten des Unternehmens als auch der Gemeinde anlassbezogene Möglichkeiten zum Austausch geschaffen. Beispielsweise wird die Verwaltungsleitung von Holmer zu sozialen Veranstaltungsteilen auf größeren Messen eingeladen. Dort ergibt sich die Möglichkeit eines ungezwungenen Austauschs – und für Gemeindevertreter auch die Möglichkeit mit Vertretern der französischen Eignerfamilie in Kontakt zu treten. Zudem fragt die Gemeinde zu bestimmten Anlässen Unternehmensführungen bei Holmer an, bspw. wenn politische Vertreter der Landesebene den Markt besuchen. Die überschaubare Größe Schierlings erlaubt es den Akteuren, die örtlichen Strukturen im Blick zu halten sowie zielgerichtet mit anderen Akteuren in Kontakt zu treten:

> „Wir sind eben in einer Größenordnung wo man sich kennt. Wo man einen direkten Draht zueinander hat."
> (Manuel Kammermeier, Markt Schierling)

Im Rahmen der Zukunftswerkstatt 2010 wurde ein Impuls zur Etablierung eines Unternehmerstammtischs gesetzt. Der Ansatz wurde aufgrund geringer Resonanz innerhalb der örtlichen Unternehmerschaft jedoch nicht fortgeführt. Stattdessen wurden von der Gemeindeverwaltung Unternehmensbesuche mit einer Möglichkeit zum direkten Austausch initiiert. Einige Besuche werden zudem mit der Verleihung der Auszeichnung ‚Partner des Marktes Schierling' verbunden.

Der informelle Austausch zwischen den Unternehmen wird sporadisch durch den örtlichen

Fachmarktzentrum im Ortskern Schierling
Foto: Martin Graffenberger 2018

Gewerbeverein, insbesondere im Rahmen sozialer Vereinsaktivitäten, vorangetrieben, an denen neben kleineren Gewerbetreibenden auch die Geschäftsführer der ortansässigen Industrieunternehmen sowie die Verwaltungsspitze teilnehmen. Seitens der Gemeindeverwaltung würde ein umfassenderer Austausch zwischen den größeren Industrieunternehmen begrüßt. Der Anstoß dazu, so die Sichtweise, müsse jedoch aus den Unternehmen heraus kommen.

Einfluss des Unternehmens durch wirtschaftliche Aktivitäten

Mit etwa 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Produktion, Verwaltung, Entwicklung, Logistik und Wiederherstellung ist die Holmer Maschinenbau GmbH einer der größten Arbeitgeber der Gemeinde. Diese Arbeitsplatzfunktion wird seitens der örtlichen Akteure als wichtiger Entwicklungsfaktor betrachtet. Dadurch werden auf lokaler Ebene Kaufkraft und Steueraufkommen generiert und der Gemeinde entsprechende Gestaltungsspielräume erschlossen. Ein möglicher Konkurs Holmers hätte entsprechend beträchtliche Auswirkungen auf die Gemeinde gehabt (Interviews Stadtverwaltung; Allgemeine Laber Zeitung).

Soweit möglich richtet Holmer seine Lieferketten kleinräumig aus und stärkt damit lokale/regionale Strukturen (bspw. Druckerei, Beschaffung von Arbeitskleidung etc.). Betont wird zudem, dass Holmer durch sein langfristiges Bekenntnis zum Standort Schierling (langfristige Standortentwicklung) einen substantiellen Beitrag zur wirtschaftsbezogenen Stadtentwicklung leistet. Hintergrund der anvisierten Unternehmensverlagerung vom Stammsitz in Eggmühl an den neuen Gewerbegebietsstandort ist u. a. die fehlende Wachstumsperspektive am derzeitigen Stammsitz. Dieser ist stark mit der Ortsstruktur verwoben und bietet keine weiteren Entwicklungsflächen. Der Prozess zur Standortentwicklung wurde in Abstimmung zwischen Gemeindeverwaltung und Unternehmen realisiert. Als Resultat wurde, maßgeblich beeinflusst durch das konkrete Interesse Holmers, das neue Gewerbegebiet mit einer Gesamtgröße von 35 Hektar entwickelt. Insgesamt hat sich Holmer mit 14 Hektar die größte Einzelfläche im Gewerbegebiet gesichert und entwickelt diese nun sukzessive. Begonnen wurde mit der Errichtung des neuen Logistikzentrums, welches 2017 in Betrieb genommen wurde.

Einfluss des Unternehmens jenseits originärer Unternehmensaktivitäten (CLRR)

Corporate Giving

Die Holmer Maschinenbau GmbH bringt sich auch jenseits originärer Unternehmensaktivitäten in unterschiedliche Stadtentwicklungsbereiche ein. Diese freiwilligen Aktivitäten beziehen sich insbesondere auf Sponsoring in den Bereichen Sport, Soziales und Bildung. Grundsätzlich wird seitens Holmer hervorgehoben, dass Sponsoring-Aktivitäten dem unmittelbaren Unternehmensumfeld zu Gute kommen sollen und demnach der Prämisse lokaler und regionaler Ausrichtung folgen. Bis auf wenige Ausnahmen (z. B. örtlicher Fußballverein in Eggmühl) wird dieses Sponsoring nicht langfristig, sondern bedarfsorientiert und punktuell praktiziert, d. h. die Unternehmensführung entscheidet/reagiert in der Regel auf Grundlage spezifischer Anfragen. Hervorgehoben wird, dass auch in Vereinen/Initiativen engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solche Anfragen direkt an die Geschäftsführung herantragen.

Durch die Unterstützung diverser örtlicher Vereine mittels Sach- und Finanzspenden trägt Holmer zum Erhalt des Vereinslebens in Schierling bei. Beispielhaft sind hier Zuwendungen an örtliche Sportvereine (Fußballverein, Skiverein, Tennisverein) zu nennen. Darüber hinaus werden soziale Einrichtungen gesponsert. Konkrete Beispiele sind gemeinsame Aktivitäten mit Maltesern, dem Altenheim oder dem Kinderkrebszentrum in Regensburg. Auch der örtliche Kindergarten in Eggmühl wurde zur Aufwertung des Spielplatzes finanziell und durch Sachspenden unterstützt.

Corporate Volunteering

Über diese Sponsoring-Aktivitäten hinaus engagiert sich Holmer über Personalfreistellungen und zeitliche Ressourcen (Corporate Volunteering). Beschäftigte werden für Aufgaben innerhalb der freiwilligen Feuerwehr von betrieblichen Verpflichtungen freigestellt. Im Rahmen des Aktionstags zum Projekt ‚Gesunder Markt Schierling' unterstützten Holmer und die Belegschaft den Eggmühler Benefizlauf. Umfassende und strategisch längerfristig ausgerichtete Beteiligung findet im Bildungsbereich statt. Im Projekt ‚Technik für Kinder' koope-

riert Holmer mit der Placidus-Heinrich-Mittelschule. Die Auszubildenden des Unternehmens vermitteln Schülerinnen und Schülern in Werkkursen technische Zusammenhänge und Technikumgang. Als Mitglied des örtlichen Gewerbevereins fungiert Holmer im Rahmen der periodisch stattfindenden Gewerbeschau als Zugpferd der Veranstaltung und macht seine Landmaschinen für die breite Öffentlichkeit sichtbar und zugänglich.

Corporate Support

Die Beteiligung Holmers lässt sich vornehmlich eher niedrigschwelligen und weithin akzeptierten Bereichen (Sport, Bildung und Soziales) zuordnen. Der Bereich langfristig-strategischer Stadtentwicklungsplanung (Corporate Support) spielt in den freiwilligen Aktivitäten dagegen kaum eine Rolle. Als Ausnahme lässt sich die Beteiligung am Klimabeirat der Kommune nennen, ein Gremium, das die Umsetzung des Klimaschutzkonzepts des Marktes begleitet. Zwar werden konkrete Planungen hinsichtlich Stadtentwicklung sowie entsprechende Strategieprozesse der Gemeinde seitens Holmers „genau beobachtet" und, sofern im Interesse des Unternehmens, auch ideell unterstützt, wie etwa die sich konkretisierenden Planungen zum Hotelbau im Ortskern. Es kommt jedoch nicht zu gemeinsamen strategischen Projekten.

In dieser Hinsicht zeigt sich das eingangs aufgezeigt Selbstverständnis der Akteure und die in Schierling praktizierte Trennung zwischen privaten und kommunalen Zuständigkeiten.

> „Strategische Kooperationen zur Entwicklung der Kommune gibt es in dem Sinne nicht. Wir setzten uns nicht hin und entwickeln gemeinsam mit der Verwaltung einen langfristigen Plan."
>
> (Wolfgang Bergmann, Holmer)

Fazit aus der Fallstudie Schierling

Ein spezifischer Aspekt der Fallstudie zum Markt Schierling ist die konsequente Trennung zwischen kommunalen und privatwirtschaftlichen Aufgaben und Zuständigkeiten. Diese Trennung setzt der Beteiligung von Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung klare Grenzen. Hieraus ergibt sich das übergreifende kollektive Verständnis, dass die Holmer Maschinenbau GmbH insbesondere über ihre wirtschaftlichen Kerntätigkeiten zur Stadtentwicklung beiträgt (Arbeitsplätze, Kaufkraft, Gewerbesteuern, Standorterweiterung im neuen kommunalen Gewerbegebiet).

Dennoch wird deutlich, dass sich Holmer mittels Sponsorings (Corporate Giving) und projektbezogener Maßnahmen (Corporate Volunteering), gerade in den Bereichen Bildung und Soziales, vor Ort einbringt. Beteiligung an strategischen Prozessen der Stadtentwicklung (Corporate Support) findet jedoch kaum statt – von punktueller Mitwirkung z. B. im Klimabeirat des Marktes sowie grundsätzlich ideeller Unterstützung für städtebauliche Vorhaben (Hotelbau, Fachmarktzentrum) abgesehen. Die Fallstudie zum Markt Schierling lässt zudem vermuten, dass sowohl Gemeindegröße als auch räumliche Lage auf örtliche Beteiligungsstrukturen und Beteiligungsmöglichkeiten wirken. Es zeigt sich, dass thematische Handlungsfelder beispielsweise im Kulturbereich auch aufgrund der grundzentralen Funktion des Marktes sowie der Nähe zur Welterbe-Stadt Regensburg eher eingeschränkt sind.

Während vor Ort neben regelmäßigem Austausch über den Gewerbeverein keine institutionalisierten Kommunikationsformate zwischen Verwaltung und Unternehmerschaft existieren, illustriert die Fallstudie Markt Schierling die große Bedeutung und Effektivität informeller Kommunikationskanäle. Dabei beschränkten sich diese kurzen Kommunikationswege zwischen Verwaltung und Unternehmen nicht auf die Achse Bürgermeister Geschäftsführung, sondern involvieren auch Personen auf anderen Ebenen. Das Beispiel Schierling macht zudem deutlich, dass Dynamiken in den Besitzverhältnissen von Unternehmen auch mit nachhaltigen örtlichen Wirkungen einhergehen können, bspw. hinsichtlich Unternehmensverwurzelung und Verbindung zur Verwaltung. Insbesondere zeigt sich, dass die Übernahme Holmers durch einen französischen Familienkonzern, nachdem das Unternehmen etwa zehn Jahre lang im Besitz unterschiedlicher Private-Equity Gesellschaften war, zu einer Verbesserung im Austausch mit der Verwaltung führte und auch die Pflege örtlicher Bezüge wieder verstärkt in den Unternehmensfokus rückte.

5 Auf dem Weg zu kooperativer Stadtentwicklung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Fallstudien zusammengefasst und fallübergeifend synthetisiert. Dabei wird explizit auf das Rollenverständnis der Akteure, die Ausgestaltung der Entwicklungspartnerschaft zwischen Kommune und Unternehmen sowie auf die beiderseitigen Motive der Kooperation und entsprechend fördernde bzw. hindernde Faktoren eingegangen.

5.1 Das Rollenverständnis der Akteure

Das in den Fallstudien beschriebene Engagement der Unternehmen soll nun vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen sowie Kommunen betrachtet werden. Auch wenn sich die Unternehmen teils umfassend an Prozessen und Einzelprojekten zur Ortsentwicklung beteiligen, wird Stadt- und Ortsentwicklung nicht primär als unternehmensbezogene und private, sondern als kommunale und öffentliche Aufgabe gesehen.

„Unsere Hauptaufgabe ist nicht die Stadtentwicklung, sondern zu sehen, dass unsere wirtschaftliche Entwicklung positiv ist."
(Dr. Pietsch, Kjellberg-Stiftung)

„[…] wir wünschen uns, dass die [örtlichen] Unternehmen gute Gewinne machen. Das generiert Steuereinnahmen und daraus finanzieren wir die öffentlichen Angelegenheiten."
(Fritz Wallner, Markt Schierling)

„Es kann ja nicht im Sinne der Unternehmen sein, sich mit Themen zu befassen, die eigentlich die öffentliche Hand betreffen. Die Zuweisung unterschiedlicher Aufgaben macht ja Sinn. Unternehmen haben eine Meinung zu bestimmten Themen, aber keine Zuständigkeiten. (Ulf Pöppel, BSW)

Hieraus ergeben sich klare Grenzen des freiwilligen Engagements und der Beteiligung von Unternehmen, die nicht nur spezifische Zuständigkeiten, sondern ebenso spezifische Kompetenzen der Akteure betreffen. Kompetenzen und Zuständigkeiten der Unternehmen werden entsprechend im wirtschaftlichen Bereich, z. B. beim Unternehmensmanagement, der Unternehmensentwicklung oder der Arbeitsplatzsicherung verortet, Stadtplanung und -entwicklung hingegen sind dem Zuständigkeits- und Kompetenzbereich öffentlicher Akteure zuzuordnen.

Die Falluntersuchungen zeigen deutlich, dass örtliche Hidden Champions und weitere Unternehmen ein Interesse an Orts- und Stadtentwicklung haben. Dieses Interesse ist grundsätzlich durch unternehmensbezogene Motive geleitet und zeigt gleichzeitig Schnittmengen zwischen Stadt- und Unternehmensentwicklung. Neben harten Aspekten wie der Planung und Ausweisung von Gewerbeflächen betrifft dies insbesondere Faktoren, die an das Handlungsfeld der Standortattraktivität gekoppelt sind. So schließen sich praktizierte Aufgabentrennung und aktiv betriebenes, freiwilliges Engagement von Unternehmen in Querschnittsfeldern, die für die weiter gefasste Stadtgesellschaft von Bedeutung sind (z. B. Attraktivitätssteigerung, Stadtkernsanierung, Bildung, Kultur), nicht aus, sondern spiegeln vielmehr ein ganzheitliches Verständnis von Stadtentwicklung wider. Dies setzt jedoch voraus, dass Stadtentwicklung sowohl seitens der Kommunen als auch seitens der Unternehmen als ganzheitlicher Prozess verstanden wird, der für Bürgerinnen und Bürger, Kommune, Unternehmen und Beschäftigte Mehrwerte schafft.

Die Falluntersuchungen legen zudem nahe, dass in Kommunen mit angespannter Haushaltslage Verwaltung und Unternehmen enger zusammenarbeiten. Wirtschaftliche Akteure können somit sogar zu Triebfedern bei der Ortsgestaltung werden, nicht zuletzt hervorgerufen durch eine eingeschränkte Gestaltungskraft der Kommunalpolitik, insbesondere in Bereichen, die den freiwilligen kommunalen Aufgaben zuzurechnen sind (Vortrag Backhaus-Maul 2018).

„Man muss sehen, in welchen Bereichen wir das Umfeld des Unternehmens unterstützen können. Es ist sicherlich nicht unsere Hauptaufgabe, aber es gehört zum Gesamtportfolio dazu. Diese Aspekte gehören zum Gesamtbild […], es ist doch in der Logik des Unternehmens, solche Prozesse zu unterstützen."
(Einlassung C. Kocherscheidt während des Ergebnisworkshops in Bad Berleburg)

5.2 Gelebte Entwicklungspartnerschaft

In allen Fallkommunen herrscht die Erkenntnis vor, dass Stadtentwicklung kein Prozess für „Einzelkämpfer“ ist, sondern ganzheitlich gedacht werden sollte. In diesem Sinne ist auch der Begriff der „Entwicklungspartnerschaft“ (Kiese und Schiek 2016) zu verstehen, der an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden soll. Diese Entwicklungspartnerschaft bezieht sich nicht nur auf die wirtschaftliche Entwicklung der untersuchten Kleinstädte, sondern im Kontext integrierter Stadtentwicklung auch auf Bereiche wie Kultur, Sport, Soziales/Bildung oder die Stadt als Wohnort – also auf Bereiche, die einen zumindest mittelbaren Nutzen für das Unternehmen und/oder ihre Beschäftigten versprechen. Darüber hinaus werden freiwilliges Engagement und Beteiligung in den untersuchten Fallstädten als selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmensführung angesehen. Dabei zeigen sich partnerschaftliche Beziehungen vor Ort nicht nur zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung, sondern schließen explizit auch Akteure der Zivilgesellschaft ein.

Die wirtschaftliche Bedeutung der betrachteten Hidden Champions für ihre Standorte ist unbestritten. Sie tragen wesentlich zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Kaufkraft bei. Das generierte Steueraufkommen versetzt die Kommunen in die Lage, handlungsfähig zu sein und eigene Aufgaben wahrzunehmen. Dass die Stadt Bad Berleburg nach vielen Jahren eines defizitären Haushalts diesen im Jahr 2017 wieder ausgeglichen darstellen konnte, verdankt sie u.a. auch den steigenden Einnahmen aus der Gewerbesteuer – aufgrund der aktuell guten wirtschaftlichen Entwicklung der örtlichen Unternehmen (C. Kocherscheidt, EJOT). Zudem tragen die Unternehmen zur Stärkung lokaler und regionaler Wirtschaftskreisläufe und teils auch zur Regionalisierung von Geldkreisläufen bei. Folglich werden auch weitere Unternehmen animiert, ihren Beitrag zur Entwicklungspartnerschaft zu leisten.

Deutlich wurde auch, dass unternehmerisches Engagement eng mit bürgerschaftlichem Engagement verknüpft ist. Zivilgesellschaftliche Akteure werden vor allem durch materielle Formen des Engagements (Corporate Giving; z. B. Sponsoring für Sport- und Kulturvereine) oder durch personelle Freistellungen (Corporate Volunteering; z. B. für die Freiwillige Feuerwehr, das Technische Hilfswerk oder den Benefizlauf im Markt Schierling) adressiert. In einigen Fällen ist auch langfristiges Engagement zu beobachten, z. B. bei der Unterstützung der Leichtathletik- und Biathlonjugend in Bad Berleburg durch BSW. Zudem werden für die Stadt wichtige identitätsstiftende Institutionen und regelmäßige Veranstaltungen wie der Tierpark, die Musikschule oder das Sängerfest in Finsterwalde, die Kulturgemeinde, der Jugendförderverein oder das Jugendforum am Markt in Bad Berleburg umfangreich unterstützt.

Beteiligung an strategischen Prozessen der Stadtentwicklung wurde in den Fallkommunen vor allem dann beobachtet, wenn Unternehmen von der Stadtverwaltung direkt und mit konkreten Beteiligungsperspektiven angesprochen wurden. Insbesondere die Stadtverwaltung befindet sich hier in einer koordinierenden und aktivierenden Funktion im Beziehungsgeflecht Politik/Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Beteiligung an strategischen Prozessen ist in den Fallstädten sehr unterschiedlich ausgeprägt, u. a. auch begründet durch unterschiedliche persönliche Betroffenheit der Unternehmensführung in familien- und managementgeführten Unternehmen.

Ein herausragendes Themenfeld in allen untersuchten Fallstädten ist der Bildungsbereich. Dieser wird sowohl strategisch-langfristig als auch kurzfristig seitens der Unternehmen adressiert. Das bildungsbezogene Engagement reicht von der Unterstützung benachbarter Kindergärten und Grundschulen bei der Ausgestaltung von Projektwochen und dem Angebot von Betriebspraktika bis hin zu offiziellen Partnerschaften zwischen Unternehmen und Schulen (Holmer mit der Placidus-Heinrich-Mittelschule in Schierling; EJOT mit der Ludwig-zu-Sayn-Wittgenstein-Schule in Bad Berleburg; Kjellberg Finsterwalde mit der Oscar-Kjellberg-Oberschule).

5.3 Was Unternehmen und Verwaltung bewegt: Motive der Zusammenarbeit

Motive der Unternehmen sich an Stadtentwicklungsprozessen zu beteiligen

Die Motive von Unternehmen, sich vor Ort zu engagieren und über dieses Engagement Prozesse der Stadtentwicklung direkt und indirekt zu gestalten, sind sehr divers und häufig miteinander verflochten. In Anlehnung an Schiek (2017) lassen sich auf Basis der Falluntersuchungen drei Motivkategorien ableiten: unternehmensbezogene, orts- und regionsbezogene sowie personenbezogene Motive.

Unternehmensbezogene Motive

Als Treiber lokaler und regionaler Beteiligung der Unternehmen fungieren in der Regel unterneh-

mensbezogene Motive. Diese fokussieren bspw. auf die Sicherung und den Ausbau relevanter Infrastrukturen (Beispiel Initiative zur Route 57 in Bad Berleburg und Umgebung). Darüber hinaus richtet sich das Augenmerk der Unternehmen insbesondere auf Erhalt und Ausbau örtlicher und regionaler Bildungseinrichtungen und -strukturen. Das über unterschiedliche Kanäle praktizierte und generell recht umfassende Engagement der Unternehmen im Bildungsbereich ist insbesondere vor dem hohen Nachwuchsbedarf der Unternehmen und der hohen Ausbildungsquoten zu betrachten. Neben der Unterstützung von Kindergärten und Grundschulen nehmen die Unternehmen daher hauptsächlich weiterführende Schulen, Berufsschulen und Berufsbildungszentren, d. h. die Schnittstellen zur beruflichen Ausbildung, in den Blick.

„Für uns ist es enorm wichtig, diese Schule [Mittelschule] zu haben. Wir ziehen dort Arbeitskräfte her, das ist für uns der Nachwuchs. Deshalb sind wir gerade mit der Mittelschule eng verzahnt […].“

(Wolfgang Bergmann, Holmer)

Dabei sind der Bildungsbereich sowie die Themen Fachkräftesicherung und Fachkräftegewinnung sehr eng mit Aspekten der Standortattraktivität verflochten. Erhalt und Ausbau eines attraktiven Wohn- und Arbeitsumfeldes werden als essentielle Faktoren zur Bindung bestehender und zur Anwerbung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen. Durch gezieltes Engagement sehen die Unternehmen die Möglichkeit, relevante Faktoren und Entwicklungen des Standortes aktiv mitzugestalten. Dies betrifft neben der Bildungsinfrastruktur die Bereitstellung lebendiger und vielfältiger kultureller und sozialer Angebote und somit den Bereich weicher Standortfaktoren. So kann festgehalten werden, dass insbesondere Kleinstädte in peripheren Lagen im Kontext Fachkräftesicherung und Attraktivitätssteigerung vor besonderen Herausforderungen stehen – gerade hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung. Folglich unterstützen Unternehmen das örtliche Vereinswesen, kulturelle und soziale Träger und Veranstaltungen und beteiligen sich an Projekten, die zur Aufwertung des städtischen Gefüges beitragen (z. B. Jugendforum am Markt):

„Wir helfen mit, um Ort und Region für unsere Mitarbeiter attraktiv zu halten. […] Immer, wenn wir das Gefühl haben, dass einige unserer Mitarbeiter einen Nutzen oder Freude daran haben, bringen wir uns ein.“

(C. Kocherscheidt, EJOT)

„Wir sind natürlich daran interessiert, dass sich der Standort als Ganzes positiv entwickelt, damit unsere Kolleginnen und Kollegen gute Bedingungen [haben]. […]. Wir engagieren uns, um den Standort zu unterstützen, beispielsweise im kulturellen Bereich.“

(Dr. Pietsch, Kjellberg-Stiftung)

Orts- und regionsbezogene Motive

In diesem Zusammenhang werden auch explizit die orts- und regionsbezogenen Motive der Unternehmen deutlich. Seitens aller befragten Unternehmen wird hervorgehoben, dass das unternehmerische Engagement grundsätzlich lokal und regional ausgerichtet ist, um sicherzustellen, dass sich die Wirkungen im direkten Unternehmensumfeld entfalten. Diese vielfältige Motivlagerung macht deutlich, dass Standortentwicklung seitens der Unternehmen ganzheitlich, d. h. über unternehmensbezogene Perspektiven hinausgehend, verstanden wird. Die aktive Gestaltung weicher Faktoren stellt damit Schnittmengen zu den Interessen anderer Stadtentwicklungsakteure (z. B. Verwaltung, Bürgerschaft) her und eröffnet Kooperationspotenziale.

Unternehmen verstehen örtliches Engagement ebenso wie eine vor Ort realisierte Unternehmensexpansion als Standortbekenntnis. Die Mitwirkung an Kleinstadtentwicklung zielt somit implizit auch darauf, die Motivation ihrer Beschäftigten und deren Bindung an das Unternehmen sowie den Standort zu stärken. Diese Motive lassen sich insbesondere hinsichtlich der Unterstützung identitätsbildender Einrichtungen und Veranstaltungen (z. B. Tierpark Finsterwalde, Sängerfest in Finsterwalde, Jugendforum in Bad Berleburg) beobachten.

Weiterhin generiert lokales und regionales Engagement Sichtbarkeit und trägt somit zur Reputation und zur Imagepflege des Unternehmens selbst bei. Es stärkt deren Wahrnehmung vor Ort als aktives und engagiertes Unternehmen und damit attraktiver Arbeitgeber. Dieser Aspekt ist gerade im Wettbewerb um Auszubildende und Fachkräfte relevant:

„Die Unternehmen benötigen und suchen Fachkräfte, sie müssen bekannt sein und geschätzt werden.“

(Paula Vogel, Stadtverwaltung Finsterwalde)

Trotzdem wird Engagement seitens der befragten Unternehmen nicht immer öffentlichkeitswirksam inszeniert und nicht selten auch im Verborgenen praktiziert.

Die Falluntersuchungen machen weiterhin deutlich, dass die Mitwirkung und Unterstützung von Stadtentwicklungsprojekten seitens der Unternehmen auch durch Ausbau bzw. Sicherung relevanter Infrastrukturen motiviert ist. Dies gilt insbesondere, wenn entsprechende Planungen nicht nur der allgemeinen Stadtgesellschaft zu Gute kommen, sondern auch aus Unternehmens-

perspektive mittelbare Wirkungen entfalten. Als Beispiel lassen sich die in Planung bzw. Umsetzung befindlichen Stadthallenprojekte in Finsterwalde und Bad Berleburg sowie die Planungen zum Hotelbau in Schierling anführen. Diese Projekte werden unisono ideell, im Falle von Bad Berleburg auch finanziell und planerisch, durch die Unternehmen unterstützt – gerade weil mit diesen Projekten auch positive Wirkungen auf die Unternehmen verbunden werden.

„Ich glaube, es ist wichtig, dass wir einen Ort bekommen, an dem nicht nur Kultur geboten wird, sondern den auch wir als große Unternehmen nutzen können."
(Petra Kröger-Schumann, Kröger)

Personenbezogene Motive

Als weitere leitende Motivkategorie lassen sich personenbezogene Motive identifizieren. Dabei gehen die lokale Verwurzelung der Unternehmen und persönlich-emotionale Motive der Entscheidungsträger, Unternehmensressourcen (wie auch private Ressourcen) für stadtgesellschaftliche Belange zur Verfügung zu stellen, miteinander Hand in Hand. Diese Motive äußern sich im Gefühl, Mitverantwortung übernehmen zu wollen und treten insbesondere, wenn auch nicht ausschließlich, bei familiengeführten Unternehmen in Erscheinung. Dies liegt insbesondere an der familiär-emotionalen Bindung zur Kleinstadt, die nicht nur Unternehmenssitz sondern zugleich auch Wohnstandort und Lebensmittelpunkt ist. Folglich ergeben sich in Hinblick auf Stadtentwicklung auch ganz persönliche Interessen.
Finanzielle Unterstützung, etwa zur Aufwertung des Tierparks in Finsterwalde, wird somit zu einem persönlichen ‚Herzensbedürfnis' und lässt deutlich werden, dass die handelnden Personen nicht ausschließlich Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, sondern gleichzeitig Bürgerinnen und Bürger der Stadt sind und sich entsprechend ihrer Kompetenzen, Ressourcen und Interessen in das örtliche Gemeinwesen einbringen.

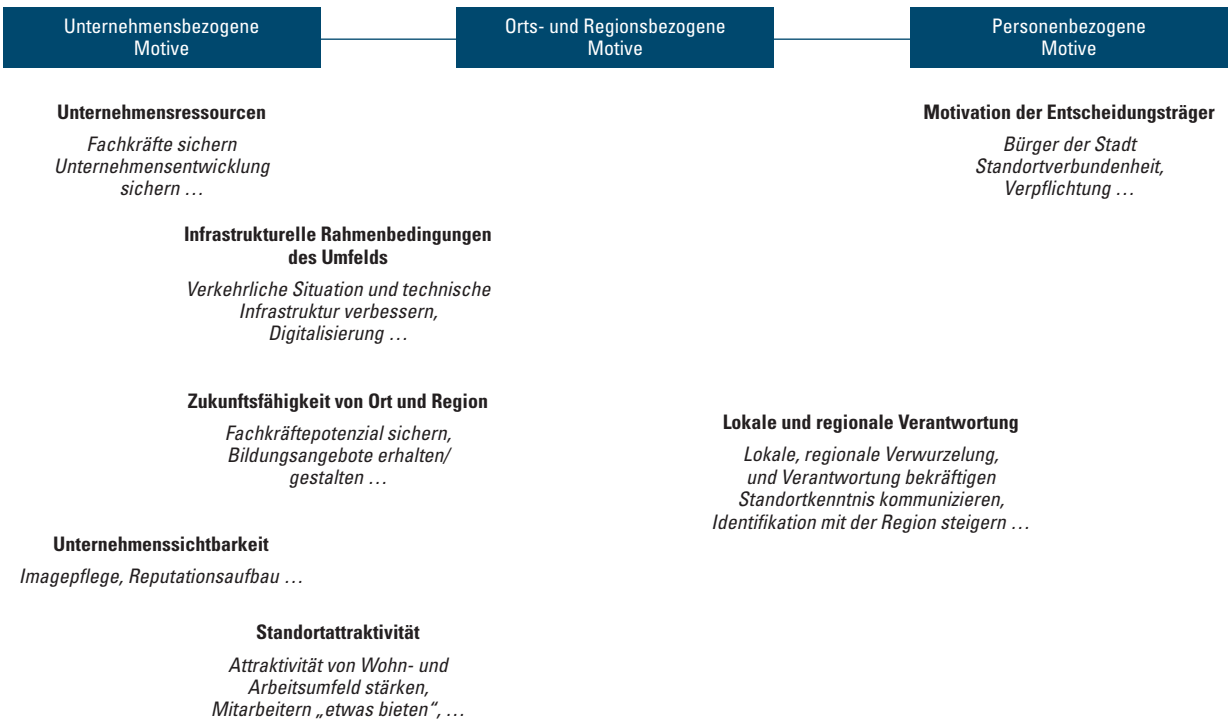


Abb. 18: Motive für die Beteiligung von Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung
Quelle: eigene Darstellung 2018 (in Anlehnung an Schiek 2017)

Motive der Kommunen, Unternehmen an Stadtentwicklungsprozessen zu beteiligen

Die Motive der Stadtverwaltungen, Unternehmen in Stadtentwicklung einzubeziehen, sind ebenso vielfältig wie die der Unternehmen sich einzubringen. Grundsätzlich lassen sich wirtschaftlich orientierte Motive und Motive zur Attraktivitätssteigerung und Identitätsstiftung differenzieren – wenngleich auch diese eng miteinander verflochten sind.

Wirtschaftlich orientierte Motive

In allen drei Kommunen ist die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt insgesamt ein wichtiges Motiv. Dabei geht es zum einen um konkrete Standort- und Gewerbeflächenentwicklungen und zum anderen um die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung. Häufig sind Standortsicherung (wie im Fall von Holmer in Schierling) und Standorterweiterung (in allen drei Städten) wichtige Themen zwischen Verwaltung und Unternehmen. Da diese häufig auch in Konkurrenz mit anderen Interessen, etwa des Natur- und Umweltschutzes sowie ggf. benachbarter Wohnfunktionen stehen, ist ein intensiver Dialog unumgänglich.

In allen Fallstädten wurde die finanzielle Bedeutung der Hidden Champions für die Kommunen betont. Die durch sie generierte Gewerbe- und Einkommenssteuer stellen für die Kommunen eine finanzielle Basis zur Erfüllung kommunaler Aufgaben sowie freiwilliger Aktivitäten dar. Damit einhergehend sehen es die betrachteten Städte als ihre Aufgabe, ein wirtschaftsfreundliches Umfeld zu schaffen. Dies zeigt sich z. B. in Schierling anhand des Preises ‚Wirtschaftsfreundliche Kommune' (2015 vom Land Bayern ausgezeichnet) oder in der Verleihung des Signets ‚Partner des Marktes Schierling'. In Bad Berleburg wird zudem ‚Wirtschaft und Arbeit' als oberste Priorität im aktuellen Leitbild *Bad Berleburg 2030* gelistet.

Mit der wirtschaftlichen Entwicklung einher geht die Entwicklung der Infrastruktur sowohl auf lokaler als auch regionaler Ebene. Dies betrifft neben dem straßen- und schienengebundenen Verkehr, der für Unternehmen und Bevölkerung gleichermaßen wichtig ist, auch die digitale Infrastruktur.

Unternehmen und Unternehmensverbände können hier ungeachtet von partei- und regionalpolitischen Interessen Lobbyarbeit betreiben, die der Verwaltung manchmal nicht möglich ist. Renommee und Ansehen der Unternehmen nutzen auch dem jeweiligen Standort auf übergeordneten Ebenen, z. B. hinsichtlich Messeauftritten der Unternehmen oder Besuchen hochrangiger politischer Entscheidungsträger auf Landes- und/oder Bundesebene.

Über die wirtschaftlichen Aspekte hinaus sehen die von uns befragten Kommunalverwaltungen unterschiedlichen Bedarf, wenn es um die Einbeziehung der Unternehmen in Stadtentwicklung und zur Gewährleistung der freiwilligen Aufgaben geht. Dies ist v. a. mit einem unterschiedlichen Selbstverständnis der Kommunalverwaltungen, aber auch mit der unterschiedlichen Haushaltslage der Kommunen zu erklären. In Bad Berleburg werden die Unternehmen selbstverständlich als Partner einer ganzheitlichen Stadtentwicklung angesehen. Vor dem Hintergrund einer Haushaltsnotlage sind privatwirtschaftliche Mittel zudem eine notwendige Ergänzung von Fördermitteln und kommunalen Eigenanteilen.

> „Es braucht unterschiedliche Akteure. Es braucht aber auch systematische Strategievorstellungen […] im Prozess."
>
> (Bernd Fuhrmann, Stadtverwaltung Bad Berleburg)

Im Gegensatz dazu wird in Schierling die Unabhängigkeit der Kommunalverwaltung von privatwirtschaftlichen Akteuren betont. Stadtentwicklung und ihre Umsetzung werden hier primär als Aufgabe der Kommune angesehen, wohingegen sich die Bad Berleburger Verwaltung eher in einer moderierenden und impulsgebenden Rolle sieht.

Trotzdem ist festzuhalten, dass in allen drei Fallkommunen Unternehmen (sowohl die untersuchten Hidden Champions als auch andere Unternehmen) in strategische Prozesse einbezogen werden – wenn auch in sehr unterschiedlichem Maße. Die Zusammenarbeit erscheint umso intensiver, je konkreter die Unternehmen betroffen sind. Als Beispiele dienen hier der Gesundheitsausschuss in Bad Berleburg, die Leitbild- bzw. Zukunftsstadtprozesse in Bad Berleburg und Finsterwalde oder der Klimaschutzprozess in Schierling.

Mittels dieser Prozesse ist es den Kommunen gelungen, die Unterstützung der Unternehmen bei der Profilierung ihrer Stadt als Arbeits-, Wohn- und Lebensorte zu gewinnen.

Motive zur Attraktivitätssteigerung und Identitätsstiftung

Die Sicherung der Attraktivität und Schaffung einer gemeinsamen Identität ist für Verwaltung und Unternehmen gemeinsames Ziel, um Bewohnerinnen und Bewohner sowie Fachkräfte zu binden

und anzuwerben. Besonders deutlich ist dies in Finsterwalde. Die Stadt vermarktet sich erfolgreich als Sängerstadt, ein Image, das auch von Unternehmen wie Kjellberg aufgegriffen wird, z. B. indem Partnerunternehmen speziell zum Sängerfest in die Stadt geladen werden.

Es gibt jedoch ebenso Felder, in denen sich Kommunen mehr Beteiligung der Unternehmen wünschen würden, wie etwa in Bad Berleburg im Kontext Wohnraumentwicklung (temporäre und neue Wohnformen) oder hinsichtlich der Entwicklung von Gastronomie- und Übernachtungsangeboten (z. B. Markt Schierling, Bad Berleburg).

Die Fachkräftesicherung und, damit verbunden, der Bildungsbereich werden in allen drei Fallkommunen als fruchtbare Felder der Zusammenarbeit gesehen. Das Engagement der Unternehmen trägt dazu bei, junge Menschen in der Region zu halten. Zudem beziehen Kommunen bzw. zivilgesellschaftliche Akteure die Unternehmen in mittel- und langfristige Prozesse ein, welche die Willkommenskultur für Rückkehrer und Neuzugezogene stärken (z. B. Standortpatenprojekt in Bad Berleburg, Rückkehrerinitiative Finsterwalde). Hier wird es als Aufgabe der Kommune gesehen, eine Atmosphäre zu schaffen, damit Menschen langfristig in der Region bleiben, in diese zurückkehren oder Neuangekommene sich willkommen fühlen. Unternehmen können diese Bemühungen aktiv unterstützen.

Mit diesen Aspekten eng verknüpft ist auch der soziale Zusammenhalt in einer Stadt. Dabei spielen Vereine und v. a. die Freiwillige Feuerwehr eine große Rolle. Ohne die Unterstützung der Unternehmen z. B. durch Freistellungen und finanzielles Engagement wäre deren Wirken oft nur eingeschränkt möglich. Zudem wurde besonders in Bad Berleburg die Vorbildwirkung von größeren Unternehmen hinsichtlich Beteiligung und Engagement herausgestellt, die auf andere Unternehmen ausstrahlen kann.

Die hier aufgefächerte Breite an Motiven macht deutlich, dass es ein besonderes Anliegen der Kommune sein muss, gegenseitiges Vertrauen und Verständnis für die Bedarfe und Zwänge der jeweils anderen Seite aufzubauen. Daran anknüpfend können Prozesse in der Stadtentwicklung ganzheitlich gestaltet und innovative Impulse in und für Stadt und Region gesetzt werden (Bernd Fuhrmann, Stadtverwaltung Bad Berleburg).

5.4 Fördernde und hemmende Faktoren für Beteiligung und Engagement von Unternehmen

In den Einzelfallstudien konnte eine Reihe an Faktoren identifiziert werden, die die Beteiligung von Unternehmen an Prozessen und Projekten der Stadtentwicklung fördern bzw. hemmen können. Ähnlich wie die zuvor beschriebenen Motivlagen sind diese Faktoren nicht strikt voneinander zu trennen.

Fördernde Faktoren

Grundlegend wirkt eine ganzheitliche, integrierte Perspektive auf Orts- und Stadtentwicklung seitens der örtlichen Akteure als wesentlicher Treiber von Kooperation und unternehmerischem Engagement. Dies erfordert seitens der Gesamtheit stadtgesellschaftlicher Akteure (Kommune, Zivilgesellschaft, Unternehmen etc.) ein gemeinsames Verständnis von Orts- und Stadtentwicklung, das nur dann zufriedenstellend in Umsetzung gebracht werden kann, wenn diese Akteure im Kollektiv handeln. Zwar wird Stadtentwicklung in allen untersuchten Fallkommunen grundsätzlich als kommunales Kompetenz- und Aufgabenfeld verstanden. Jedoch impliziert ein integriertes und kooperatives Verständnis, dass sich privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure auf vielfältige Weise mit ihren Ressourcen und Kompetenzen in diese Prozesse einbringen können/sollen, insbesondere wenn Unternehmen ihrerseits konkrete Interessen und Motive an ganzheitliche Ortsentwicklung knüpfen.

In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass kommunale Entscheidungsträger mittels Initiierung bzw. Durchführung von Strategie- und Beteiligungsprozessen über Instrumente verfügen, um Akteure für ganzheitliche Stadtentwicklung zu sensibilisieren und gemeinsame Entwicklungsprozesse anzustoßen und zu verstetigen. Über Beteiligungsprozesse erarbeitete, akteursübergreifende Strategien schaffen eine gemeinsame Vision und Identität, fördern die Identifizierung gemeinsamer Ziele und Herausforderungen und erzeugen trotz unterschiedlicher Interessen wertvolle Synergien. Gleichzeitig können durch gemeinsame Strategie- und Zielsetzung konkurrierende Vorstellungen zur Stadt- und Ortsentwicklung identifiziert, moderiert oder gar vermieden werden. Kooperative Prozessgestaltung auf der

Basis gemeinsamer Interessen ist ein zentrales Element. Jedoch zeigen die Fallstudien auch, dass die Einbindung in und aktive Beteiligung der Unternehmen an kommunalen Strategieprozessen zwar weithin gewünscht, aber kein Selbstläufer ist und seitens kommunaler Vertreter angestoßen und umgesetzt werden muss.

Entsprechend der zuvor definierten Rollen und Aufgaben im städtischen Gefüge sollten Kommunen konkrete Beteiligungsmöglichkeiten und -strukturen schaffen, um das Engagement der Unternehmen zu aktivieren und zu sichern. Für die Unternehmen müssen Sinnhaftigkeit und Passgenauigkeit potenzieller Aktivitäten und Projekte sowie eigene Betroffenheit klar ersichtlich sein. Um Schnittmengen zu identifizieren, müssen sich Vertreter von Verwaltung und Unternehmen der jeweils gegenseitigen Interessen und Handlungsoptionen bewusst sein. Folglich ist die Ansprache der Unternehmen in ihrer (impliziten) Funktion als Stadtentwicklungsakteure von zentraler Bedeutung.

Die Fallstudien zeigen, dass solche Prozesse durch gezielten Austausch zwischen Vertreterinnen und Vertretern von Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft befördert werden können. Dies betrifft sowohl institutionalisierte Formate (z. B. Unternehmerstammtische) wie auch die informelle und bilaterale Kommunikation (z. B. Unternehmensbesuche). Gerade informelle Austauschbeziehungen sollten nicht ausschließlich auf die Führungsebene Bürgermeister-Geschäftsführung beschränkt sein. Vielmehr zeigt sich, dass Kommunikationskanäle zwischen Kommunen und Unternehmen auf unterschiedlichen (Hierarchie-)Ebenen gestaltet werden sollten. Dies setzt jedoch das Wissen um konkrete Ansprechpartner und Zuständigkeiten voraus. Zudem bilden Transparenz, Offenheit und Augenhöhe in der Kommunikation förderliche und akzeptanzschaffende Faktoren, unabhängig davon, ob Austausch über institutionalisierte oder informelle Kanäle praktiziert wird. Grundsätzlich legen die Fallbetrachtungen nahe, dass eine Balance der Kommunikationsstrukturen zwischen institutionalisierten und informellen Formaten fördernd auf die Beteiligung von Unternehmen wirkt. Des Weiteren fungiert gegenseitige Wertschätzung sowie kommunizierte Würdigung von Beteiligung und Engagement als förderlicher Faktor. Wertschätzung erzeugt Sichtbarkeit und Resonanz in der Stadtgesellschaft und trägt somit potenziell auch dazu bei, dass Unternehmen ihre Beteiligung verstetigen.

Weiterhin wird deutlich, dass die Bereitschaft, sich vor Ort einzubringen, bei erfolgreichen, regional verwurzelten Unternehmen generell vorhanden zu sein scheint. Familiengeführte Unternehmen, deren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger vor Ort leben, sind von örtlichen Entwicklungen auch persönlich betroffen. Dies scheint deren Mitwirkung in unternehmerischer, aber auch privater Rolle zu fördern. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie auch nicht-familiengeführte Unternehmen sowie Unternehmen, deren Führungsebene nicht dauerhaft vor Ort lebt, strategisch in die Gestaltung des örtlichen Gemeinwesens eingebunden werden können. Hier gilt es seitens der Kommunen sowie anderer Akteure vor Ort, über strategisch kluge, punktuelle Einbindung Relevanz und direkte Betroffenheit der Unternehmen von lokalen Entwicklungen herzustellen.

Hemmende Faktoren

Die zuvor diskutierten fördernden Faktoren zur Einbindung von Unternehmen in Stadtentwicklung lassen sich in Spiegelung jeweils auch als hemmende Faktoren anführen. So ergibt sich beispielsweise aus der großen Bedeutung informeller Kommunikation und der eher kurzen kommunikativen Distanz im Kleinstadtkontext, dass persönliche Differenzen auf übergeordnete Prozesse wirken und diese ggf. blockieren können. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass hinsichtlich Beteiligung und Engagement von Unternehmen seitens der Kommunen eine Balance zu finden ist, zwischen aktiver und konkreter Einbindung einerseits und der Vermeidung einer Überbeanspruchung andererseits. Stadtentwicklung ist ein komplexes Feld, das nicht in den Kompetenzbereich von Unternehmen fällt. Beteiligung kann für die Unternehmen mit beträchtlichen Ressourcenaufwendungen (finanziell, zeitlich, personell) einhergehen. Überbeanspruchung kann daher als hemmender Faktor wirken, gerade wenn in den Kleinstädten eine kritische Masse an Unternehmen und anderen Akteuren nicht vorhanden ist.

Um eine solche Überbeanspruchung zu vermeiden und um Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe zu praktizieren, sollten sich Kommunen in ihrer Rolle als Aktivierer und Moderatoren nicht auf die Einbindung einzelner weniger und bereitwilliger Unternehmen beschränken, sondern versuchen lokale Unternehmen möglichst zahlreich und in der Breite einzubinden. Zudem erscheint es geboten, gerade im Sinne einer integrierten und kooperativen Stadtentwicklung, bei der Beteiligung von Unternehmen zivilgesellschaftliche Akteure nicht zu übergehen, sondern aktiv einzubinden und entsprechende Prozesse zwischen den Akteuren der Stadtgesellschaft übergreifend zu gestalten. Weiterhin kann sich ein hemmender

Faktor aus unterschiedlichen Zeithorizonten und Zeitvorstellungen hinsichtlich Planung und Umsetzung von Projekten ergeben – gerade wenn eher schnell und kurzfristig agierende Unternehmen bzw. Akteure des privaten Sektors nicht für die teils langwierigen Verwaltungsprozessen sensibilisiert sind.

5.5 Fazit

Die qualitativen Untersuchungen zeigen, dass örtliche Hidden Champions und andere Unternehmen ein dezidiertes, primär durch unternehmensbezogene Motive geleitetes Interesse an Orts- und Stadtentwicklung haben. Ortsentwicklung wird seitens der beteiligten Akteure nicht als privates, sondern als öffentliches Kompetenz- und Aufgabenfeld gesehen. Daraus ergeben sich für die Beteiligung von Unternehmen klare Grenzen. Nichtsdestotrotz wird in den Fallkommunen Stadtentwicklung als Entwicklungspartnerschaft praktiziert. In dieser Partnerschaft agieren Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft in unterschiedlichen thematischen Handlungsfeldern (z. B. Bildung, Soziales, Kultur, Standortattraktivität).

Die Motive der Unternehmen, sich an Stadtentwicklung zu beteiligen, sind vielfältig und lassen sich in unternehmensbezogene Motive (z. B. Fachkräftesicherung, Imagepflege und Reputationsaufbau), orts- und regionsbezogene Motive (z. B. Gestaltung infrastruktureller Rahmenbedingungen, Förderung der Standortattraktivität) sowie personenbezogene Motive (z. B. lokale/regionale Verwurzelung und Standortverbundenheit, Bürger der Stadt und persönliche Betroffenheit) differenzieren. Ebenso lassen sich aus kommunaler Sicht vielfältige Motive zur Einbindung örtlicher Unternehmen beobachten. Dazu zählen beispielsweise allgemein die wirtschaftliche Weiterentwicklung, die Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen, koordinierte Sicherung der Standortattraktivität, Schaffung gemeinsamer Identität und Stärkung des sozialen Zusammenhalts.

Im Rahmen der Falluntersuchungen konnte zudem eine Reihe fördernder bzw. hemmender Faktoren zur Beteiligung von Unternehmen an Stadtentwicklungsprozessen identifiziert werden. Zu den fördernden Faktoren zählt insbesondere ein ganzheitliches, integriertes Verständnis von Stadtentwicklung – verbunden mit der Identifizierung gemeinsamer Ziele und Herausforderungen. Dieses Verständnis kann durch Initiierung und Durchführung von Strategie- und Beteiligungsprozessen sowie institutionalisierte und informelle Kommunikationsformate zwischen den beteiligten Akteuren gefördert und vor Ort verankert werden. Zudem wirken Transparenz, Offenheit und Augenhöhe in der Kommunikation, die Schaffung konkreter Beteiligungsmöglichkeiten sowie gegenseitige Wertschätzung und kommunizierte Würdigung von Beteiligung förderlich. Die Spiegelung dieser Faktoren zeigt zentrale Hemmnisse zur Unternehmensbeteiligung an Stadtentwicklung auf. Aktive Einbindung der Unternehmen sollte darüber hinaus nicht mit (finanzieller/zeitlicher/personeller) Überbeanspruchung einhergehen. Daher sollten sich Kommunen in ihrer Rolle als Aktivierer und Moderatoren nicht auf die Einbindung einzelner, bereitwilliger Unternehmen beschränken, sondern versuchen lokale Unternehmen möglichst zahlreich einzubinden – ohne zivilgesellschaftliche Akteure außen vor zu lassen.

6 Abschließende Bewertungen und Empfehlungen

6.1 Kooperatives Handeln als Entwicklungsfaktor für Kleinstädte in peripherer Lage

Der Unternehmenserfolg von Hidden Champions ist durchaus keine Selbstverständlichkeit, sondern muss kontinuierlich erarbeitet und langfristig gesichert werden. Gleiches gilt für die Beteiligung der Unternehmen an Prozessen der Stadtentwicklung. Die Fallbeispiele zeigen, dass Hidden Champions sowohl im Bereich ihrer wirtschaftlichen Kerntätigkeiten als auch darüber hinaus freiwillig Verantwortung übernehmen – beispielsweise in den Bereichen Kultur, Bildung und Soziales. Besonders intensiv scheint das Engagement in Bereichen, welche die eigenen Unternehmensinteressen betreffen. Themen wie Bildung, Fachkräftesicherung und -gewinnung oder Nachwuchsentwicklung sind eng mit Aspekten der Standortattraktivität verflochten. In diesen Bereichen gestalten Hidden Champions weiche Faktoren aktiv mit und verfolgen damit gemeinsame Interessen mit Verwaltung und Bürgerschaft. Das Engagement darf allerdings nicht als selbstverständlich angesehen werden, sondern ist an verschiedene Faktoren wie etwa die wirtschaftliche Situation der Unternehmen oder die Besitzverhältnisse der Unternehmen geknüpft. Insbesondere inhabergeführte Unternehmen scheinen sich öfter und längerfristig zu engagieren. Dies wird am Beispiel Schierlings deutlich, wo die Firma Holmer zwischen 2004 und 2013 zu unterschiedlichen Private Equity-Gesellschaften gehörte und die Verbindung zum Standort geschwächt war.

Stadtentwicklung wird heute zunehmend als kooperativer Prozess verstanden, in den sich sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch Unternehmen aktiv einbringen können (Deutscher Städtetag 2013). Dies gilt ebenfalls für die Kleinstadtentwicklung. Auf Basis des ExWoSt-Forschungsfelds „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen" spricht Dehne (2018) gar von einer „Ko-Produktion des Kleinstadtlebens" und entwickelt daraus den Begriff der kooperativen Kleinstadtentwicklung (siehe auch BBSR 2018b). Die Betrachtung sollte daher vom Konzept der Corporate Local and Regional Responsibility hin zu Cooperative Local and Regional Responsibility gerichtet werden (Vortrag Albers 2018). Das Potenzial an Beteiligung und Kooperation, sowohl bei Unternehmen als auch in der Zivilgesellschaft, kann sich v. a. dann entfalten, wenn Kommunen Entwicklungs- und Beteiligungsprozesse systematisch aufeinander aufbauen und steuern. Ziel der Verwaltungen sollte daher sein, Engagement zu fördern und gemeinsam mit Unternehmen und anderen Akteuren die Merkmale funktionaler und an die örtlichen Gegebenheiten angepasster Stadtentwicklung zu definieren. Um eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten, ist eine differenzierte Ansprache der zu beteiligenden Akteure entsprechend ihrer Rollen und Interessen essentiell. Hier ist auf Seiten der Verwaltungen auf Klarheit und Transparenz in den Prozessen zu achten.

Am Beispiel Bad Berleburg wird deutlich, dass eine Bündelung von Kompetenzen und Aufgaben, hier im Jugendförderverein, positive Effekte, etwa hinsichtlich Strukturen und Ansprechpartner aber auch der Intensivierung von Beziehungen zwischen den Akteuren, auslösen kann. Vielfach wurde in den Interviews betont, dass Stadtentwicklungsprozesse ganzheitlich gedacht und praktiziert werden müssen und gesamtgesellschaftliche Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimawandel oder demographischer Wandel nur gemeinsam bewältigt werden können. Stadtentwicklung kann somit nicht nur durch die Unternehmen beeinflusst werden, sondern beeinflusst wechselseitig auch die Entwicklung der Unternehmen selbst. Dabei kann insbesondere die (temporäre) Zusammenarbeit mit externen Partnern (z. B. Wissenschaftler und Studierende aus Hochschulen und Forschungsinstituten), oder regionalen und überregionalen Akteuren wie Verbänden dazu beitragen, neue Ideen in die Region zu tragen und damit die Innovations- und Zukunftsfähigkeit insgesamt zu stärken.

> „[…] in den Prozess binden wir sehr stark junge Menschen mit ein und holen uns neue Ideen von außen. Wie kann ich sonst Fragen zur Zukunft einer Stadt beantworten?"
>
> (Bernd Fuhrmann, Stadtverwaltung Bad Berleburg)

6.2 Chancen und Risiken der Beteiligung von Unternehmen an Stadt- und Regionalentwicklung

Angesichts komplexer Problemlagen auf kommunaler Ebene ist für ein zukunftsfähiges und funktionierendes Gemeinwesen eine neue Kultur der gesellschaftlichen Kooperation zwischen Staat,

Zivilgesellschaft und Unternehmen notwendig. Unternehmen sind integraler Bestandteil der Stadtgesellschaft und sollten als solcher selbstverständlich in Stadtentwicklungsprozesse einbezogen werden. Die Einbindung von Unternehmen birgt im Kontext kooperativer Stadtentwicklung spezifische Chancen, aber auch Risiken.

Unternehmen können ihre spezifische Perspektive und unternehmenseigenen Kompetenzen und Ressourcen in diese Prozesse einbringen (z. B. technisches oder betriebswirtschaftliches Knowhow, Öffentlichkeitsarbeit) und durch finanzielles Engagement kommunale Handlungsspielräume im Bereich der freiwilligen Leistungen erweitern. Das Engagement einzelner großer Unternehmen kann zudem ein Signal für andere Unternehmen, aber auch zivilgesellschaftliche und kommunale Akteure sein, (noch) stärker als bislang zusammenzuarbeiten. Kleinere Unternehmen beteiligen sich aufgrund ihrer starken örtlichen und persönlichen Bindung im Rahmen ihrer Möglichkeiten teils ebenfalls sehr umfassend.

Eine besondere Wirkung entfaltet das Engagement von Unternehmen, wenn diese selbst mit anderen Unternehmen vor Ort und in der Region kooperieren. Diese kollektive CLRR wird von den jeweils spezifischen Standortbedingungen einer Region beeinflusst. CLRR bezogene Kooperationen bieten sowohl einen Mehrwert für Unternehmen als auch für Regionen, die über solche Kooperationen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können. Akteurs-übergreifende Kooperationen strukturieren und professionalisieren kollektive CLRR und lassen im Idealfall regional stabile und langfristige Unterstützungsstrukturen entstehen, die sich durch konzertierte und zielgerichtete Maßnahmen auszeichnen.

Problematisch ist allerdings, wenn Initiativen der Unternehmen in Konkurrenz zu den Anliegen der Stadtverwaltung und anderen Akteuren treten (z. B. im Bereich der Kinderbetreuung), oder von einzelnen Unternehmen und deren Interessen dominiert werden. Dann stellt sich die Frage, wer in der Stadt die Prioritäten setzt und ob Unternehmen nicht zu sehr in die Stadtentwicklung eingreifen. Eine solche Dominanz einzelner Akteure kann zudem Akteure aus Zivilgesellschaft oder andere Akteure aus der Wirtschaft davon abhalten, sich aktiv in Stadtentwicklung einzubringen. Zudem steigt die Gefahr, dass Unternehmen Prozesse initiieren, die Kosten dafür aber die öffentliche Hand tragen muss, nicht zuletzt, weil auch die Ressourcen der Unternehmen in der Regel begrenzt sind.
Ein weiterer Aspekt ist die potenzielle Abhängigkeit von einzelnen, größeren Unternehmen. Sollte sich deren wirtschaftliche Dynamik abschwächen, können damit enorme Auswirkungen einhergehen, beispielsweise hinsichtlich Gewerbesteuer und Beschäftigungszahlen und damit letztendlich ggf. auch der Bevölkerungszahlen. Solche Abhängigkeiten illustriert folgendes Zitat des Bürgermeisters von Oberkochen: „Wenn Zeiss hustet, bekommen wir eine Lungenentzündung“ (Simon 2012, S. 383). Der Ort hat 7.800 Einwohnerinnen und Einwohner, Zeiss hat rund 4.000 Beschäftigte. Um solche Abhängigkeiten in Hinblick auf Engagement und Beteiligung zu vermeiden, sind dezentrale Beteiligungsstrukturen anzustreben, die möglichst zahlreiche kleinere Unternehmen sowie Unternehmen, die ihren Stammsitz nicht in der Kommune bzw. Region haben, einbinden.

Nicht zuletzt hängt kooperative Stadtentwicklung davon ab, dass sich die beteiligten Akteure auf eine langfristige Zusammenarbeit und Strategie verständigen und Vertrauen zueinander aufbauen. Dies zu moderieren und zu steuern sollte im Kontext der Beteiligung von Unternehmen zur Gestaltung von Stadtentwicklung ein Hauptaugenmerk von Stadtverwaltungen sein.

6.3 Handlungsempfehlungen

Das Forschungsvorhaben hatte zum Ziel, (i) die wirtschaftliche Rolle von erfolgreichen Unternehmen für Kleinstädte in peripheren Lagen zu analysieren und, daran anknüpfend, (ii) das freiwillige Engagement dieser Unternehmen für Prozesse der Stadtentwicklung sowie damit verbundene Motivlagen unterschiedlicher Akteure zu betrachten. Wie die Studie zeigt, sind Hidden Champions sowohl hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Kerntätigkeiten wie auch hinsichtlich ihres freiwilligen örtlichen Engagements wichtige Akteure der Stadtgesellschaft und tragen auf vielfältige Wiese zur Stabilisierung und Entwicklung von Kleinstädten bei – gerade solchen in peripheren und sehr peripheren Lagen.

Auf Basis der Studie konnten zahlreiche Aspekte zur weiteren Stärkung integrativer Stadtentwicklung identifiziert werden, aus denen sich Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Adressatengruppen ableiten lassen. Diese Handlungsempfehlungen können in Hinblick auf Transfer zudem als wesentliche Ansatzpunkte zur Überführung der Forschungsergebnisse in die praktische Umsetzung in anderen Kleinstädten, von Unternehmen und überörtlichen Akteuren auf Regions-, Landes- und Bundesebene gefasst werden.

Grundlegend ist die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses zu ganzheitlicher und inte-

grierter Stadtentwicklung herauszustellen in dem Verwaltung/Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft als gleichwertige Akteure der Stadtentwicklung der Stadtentwicklung agieren. Der kommunalen Verwaltung kommt eine koordinierende und steuernde Funktion zu, um Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft mitzunehmen und die Prozesse systematisch und aufeinander aufbauend voranzutreiben. Gemeinsame Strategien und Identität sowie das Gefühl ‚in einem Boot zu sitzen' erleichtert die Zusammenarbeit zwischen den stadtgesellschaftlichen Akteuren.

Schaffung von Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene

Kommunen sollten sich als Impulsgeber für gesellschaftliche Kooperation und ein zukunftsfähiges und funktionierendes Gemeinwesen verstehen und die Bereitschaft für partnerschaftliche Zusammenarbeit vorleben. Die Schaffung von lokalen Rahmenbedingungen sind hier entscheidende Impulse, dazu gehören: handelnde Personen, lokale Infrastrukturen, eine eigene Vision und Strategie für die Stadtentwicklung sowie Verbindlichkeit in Zielen und Arbeitsweise.

Kooperative Stadtentwicklung ist als Prozess zu verstehen, in dem sich über die Zeit lokale Rahmenbedingungen und Akteursnetzwerke entwickeln. Deshalb ist es auf Seite der Kommunen wichtig, kontinuierliche Strukturen aufzubauen, möglichst mit einer verantwortlichen und das Thema vorantreibenden Person mit eigenen Handlungsspielräumen. Um Stadtentwicklung kooperativ zu gestalten, müssen für alle beteiligten Akteure klare Ansprechpartnerinnen und -partner in der Stadtverwaltung benannt sein. Dies betrifft nicht nur die Führungsebene, sondern auch die Ebenen darunter (z. B. Wirtschaftsförderung, Öffentlichkeitsarbeit etc.).

Belange örtlicher Akteure müssen bei der Entwicklung von Visionen und Strategien für Stadtentwicklung umfassend einbezogen werden. Dazu sollten in Leitbildprozessen und anderen strategischen Fragen zur Stadtentwicklung örtliche Akteure möglichst umfassend beteiligt werden. Dies beinhaltet je nach inhaltlicher Ausrichtung einzelner Umsetzungsmaßnahmen und Projekte auch die spezifische Ansprache einzelner Akteure und Akteursgruppen. Neben konkreten Empfehlungen an die direkt beteiligten Akteure im Feld kooperativer Stadtentwicklung geben die Projektergebnisse auch wichtige Hinweise an Forschung, Politikberatung und staatliche Institutionen, um Kleinstadtentwicklung in Deutschland zu begleiten und zu fördern.

Sensibilisierung von und Zusammenarbeit mit Unternehmen

Unternehmen engagieren sich vorrangig für Themen, die sie direkt betreffen – wie z. B. Bildung und Fachkräftesicherung. Um langfristig gute Beziehungen aufzubauen, sind konkrete Projekte anzustoßen, die diese Themen besetzen und im gegenseitigen Interesse liegen. Als Beispiel kann hier das Standortpatenprojekt in Bad Berleburg genannt werden, das als Türöffner für eine langfristige Kooperation zwischen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der Stadtverwaltung dienen soll.

Kommunen sollten grundsätzlich Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Unternehmen zu strategisch wichtigen Prozessen bzw. Aufgaben (z. B. in den Bereichen Digitalisierung, Klimawandel, Gesundheit) informieren. Dies kann z. B. über formale Formate wie Unternehmergespräche oder themenspezifische Veranstaltungen geschehen, aber auch über informellen Austausch.

Bei der Ausgestaltung von Stadtentwicklungsprozessen sollte auf die zeitlichen Ressourcen der Beteiligten geachtet und Verlässlichkeit gewährleistet werden. Dies kann u. a. durch eine langfristige Terminplanung, eine entsprechende Ortswahl für Treffen und Diskussionsrunden oder die grundsätzliche Beachtung von An- und Abwesenheitszeiten der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter (wenn diese z. B. nicht am Arbeitsort wohnen) geschehen.

Dem Engagement aller Akteure sollte entsprechende Wertschätzung entgegengebracht werden. Dahingehend kann Wertschätzung auch formal praktiziert werden, z. B. mittels Auszeichnung oder offizieller Würdigung als Partner der Kommune (z. B. Partner des Marktes Schierling).

Vor Ort sollten Gelegenheiten geschaffen werden, zu denen sich Unternehmen und gemeinnützige Akteure zu ihren jeweiligen Bedarfen austauschen können, z. B. mittels Speed Dating, Vermittlungsbörse oder einem Markt der Möglichkeiten.

Unternehmen als Akteure der Stadtentwicklung

Unternehmen sollten die Beteiligung an Stadtentwicklung und ihr freiwilliges Engagement als Chance zur aktiven Gestaltung ihres Unternehmensumfelds begreifen. Die Attraktivität des Standorts und die darüber erzielte Lebensqualität der Belegschaft wird im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte eine zunehmend wichtige Rolle

für die Unternehmen spielen. Beides zu gewährleisten kann nur im Zusammenspiel von Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft gelingen.

Um eine Signalwirkung zu entfalten, ist zu empfehlen, dass Unternehmen ihr Engagement nach außen tragen. Dies kann in Geschäftsberichten, auf Webseiten und über Social Media-Kanäle, aber auch bei Fachveranstaltungen geschehen. Damit präsentieren sie sich nicht nur gegenüber ihren Geschäftspartnern, sondern auch potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als attraktive Arbeitgeber, die auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten und ihres Umfelds achten.

Wenn Unternehmen sich in kooperative Prozesse einbringen, sollte klar sein, in welcher Funktion dies geschieht. Klare Verantwortlichkeiten, nicht nur auf der Führungsebene, erscheinen unerlässlich.

Förderung kooperativer Stadtentwicklung

Es erscheint sinnvoll, Kommunen und Unternehmen für das Thema der kooperativen Stadtentwicklung sowohl in gemeinsamen als auch in spezifisch auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichteten Veranstaltungen, wie z. B. Transferwerkstätten, zu sensibilisieren. In den Falluntersuchungen stellte sich heraus, dass sich Unternehmen weitgehend selbstverständlich für ihr näheres Umfeld engagieren, dies aber selten reflektieren. Speziell darauf ausgerichtete Veranstaltungen können eine derartige Reflektion anstoßen und die Mehrwerte einer Zusammenarbeit für die Unternehmen herausstellen.

Auf regionaler Ebene oder Landesebene können Vernetzungsformate über die Wirtschaftsförderung der Landkreise und Länder, Verbände und sonstige Zuständige für Stadt- und Regionalentwicklung angeboten bzw. forciert werden. Wie die Diskussionen während der Projekt- und Ergebnisworkshops zeigten, scheinen insbesondere Formate zum Erfahrungsaustausch und der Vermittlung von Best Practices sinnvoll.

Förderung der Wirtschaftsstruktur in Kleinstädten in peripherer Lage

Immer wieder werden Stimmen laut, die unter Hinweis auf eine höhere Produktivität in den Großstädten die Konzentration von Fördermitteln auf dieselben befürworten (IWH 2019). Demgegenüber haben es Kleinstädte in peripherer Lage zunehmend schwer, der Attraktivität der Metropolregionen entgegenzuwirken. Dabei sind Urbanität, Wachstum und Innovation auch außerhalb prosperierender Agglomerationsräume vorhanden (BBSR 2018b). Die Politik auf Landes- und Bundesebene sollte daher Maßnahmen ergreifen, um die vielfältigen wirtschaftlichen Potenziale kleiner Städte anzuerkennen und sie bewusst zu stärken (z. B. durch entsprechend zugeschnittene Förderprogramme und Vernetzungsformate).

Wichtig ist weiterhin, dass die vielen mittelständischen Betriebe, die ihren Sitz in solchen Regionen haben, durch dezentrale Bildungspolitiken, Fachkräfteinitiativen und Innovationsförderung in ihrer Bestandsentwicklung unterstützt werden. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen sollte unbürokratisch realisiert und unterstützt werden.

Damit zusammen hängt auch die Frage, durch welche Maßnahmen die Entwicklung zukünftiger Hidden Champions und innovativer Unternehmen gefördert werden kann. Auch hier muss die Innovations- und Wirtschaftsförderung neue Wege gehen, um das innovative Potenzial von Unternehmensgründungen vor Ort zu fördern und zu erschließen.

Forschung zu und beratende Begleitung von Kleinstadtentwicklung

Grundsätzlich bedarf es einer stärkeren interdisziplinären, systematischen wie evidenzbasierten Forschung zum Thema, wie dies auch vom ARL Ad-hoc-Arbeitskreis „Kleinstadtforschung" gefordert wird. Dieser konstatiert, dass die Kleinstadtforschung bislang vor allem durch Einzelfallstudien geprägt ist (ARL i.E.). Entsprechend sehen wir vor allem bei den folgenden Punkten Forschungsbedarf.

Verbesserung der Datenverfügbarkeit: Die Ausarbeitungen zum Stand der Forschung und die Auseinandersetzung mit verfügbaren Daten im Projekt zeigten, dass die Datenverfügbarkeit auf Gemeindeebene sowohl für Unternehmens- als auch für Gemeindedaten ein großes Hindernis darstellt.

In der Studie wurde mit der Heuristik Hidden Champions gearbeitet, um die wirtschaftliche Relevanz von einzelnen Unternehmen und deren Einfluss auf Stadtentwicklungsprozesse zu untersuchen. Um die Beschränkung, die sich durch den Fokus auf diese relativ kleine Gruppe von Unternehmen ergibt, aufzubrechen, wäre ein breiter Zugang zu Unternehmensdaten (z. B. zu Mitarbeiterzahlen an einzelnen Standorten) auf Gemeindeebene hilfreich. Ohne einen besseren und ein-

facheren Zugriff auf Unternehmensdaten auf Betriebsebene, wie sie die Forschungsdatenzentren der statistischen Ämter des Bundes und der Länder vorhalten, wird eine evidenzbasierte Forschung nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand möglich sein. Die Auseinandersetzung mit privaten Anbietern von Unternehmensinformationen (Markus-Datenbank) hat gezeigt, dass diese häufig unvollständig sind und sich insbesondere für räumliche Analysen kaum eignen, da Unternehmensstrukturen aus räumlicher Perspektive oftmals nicht hinreichend abgedeckt sind. Mit dem Status quo kann auch Politikberatung zum Thema nur unvollständig und vage bleiben.

Eine ähnliche Problematik hat sich auch bei der Auswahl von sozioökonomischen Indikatoren auf Gemeindeebene ergeben, da viele Kennzahlen nur aggregiert auf Kreisebene verfügbar sind. Auf Grundlage einer besseren Datenverfügbarkeit könnten fundiertere Aussagen zur wirtschaftlichen Situation, u. a. von Kleinstädten, erfolgen.

Flächendeckende Studien zu Fragen der Unternehmens- und Wirtschaftsstrukturen in Kleinstädten: Grundsätzlich fehlt es, auch aufgrund der eingeschränkten Datenverfügbarkeit, an flächendeckenden Studien zu Fragen der Unternehmens- und Wirtschaftsstruktur in Kleinstädten. Wie existierende Studien, u. a. zur Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume (Küpper 2016; Küpper und Peters 2019) und zur Analyse von Regionen mit Blick auf gleichwertige Lebensverhältnisse (BBSR 2017), zeigen, lassen sich über vielfältige Kennzahlen und detaillierte Mess-Ansätze Konzepte und Begrifflichkeiten wie ‚ländlicher Raum' oder ‚gleichwertige Lebensverhältnisse' durchaus objektiv fassen und analytisch zu interpretierende Ergebnisse erzielen. Diese Studien deuten die Potenziale an, die ähnliche Ansätze zur umfassenden Analyse der wirtschaftlichen Situation auf Gemeindeebene bieten könnten. In ähnlicher Weise trifft dies auch für die Charakterisierung der Unternehmen vor Ort zu. Mit mehr Ressourcen und einer besseren Datenverfügbarkeit könnten auch auf kleinräumiger Ebene fundiertere und wichtige Erkenntnisse zu wirtschaftlichen Potenzialen erreicht werden. Insbesondere die damit verbundenen Effekte auf lokaler Ebene könnten wegweisende Impulse insbesondere für die Kleinstadtforschung setzen.

Vertiefte quantitative Studien zu wirtschaftlichen Potenzialen in Kleinstädten: Im Projekt wird lediglich der Ist-Zustand in den Gemeinden im Jahr 2015 analysiert, wohingegen eine dynamische Perspektive noch deutlichere Vergleichsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven bietet. Außerdem werden über das Betrachten von Zeitreihen Störfaktoren in den Datenreihen (wie singuläre Ereignisse, die z. B. zu höheren Gewerbesteueraufkommen in einzelnen Gemeinden führen) abgeschwächt. Weiterhin könnte durch den Einbezug weiterer Indikatoren sowie Abwägungen zu deren Gewichtung – wie in der Analyse über den Einbezug eines Indikators zur Kaufkraft angedeutet – die wirtschaftliche Situation differenzierter betrachtet werden. So würden z. B. Informationen zum Bildungsniveau bzw. dem Grad der Qualifizierung der Beschäftigten viel zu einem besseren Verständnis der wirtschaftlichen Strukturen und insbesondere der Bedürfnisse vor Ort beitragen. Mehr Indikatoren würden nicht zuletzt zu einer besseren Einschätzung der Kausalitäten zwischen einzelnen Merkmalen führen.

Umfassende Studien zu kooperativer Entwicklung im Kleinstadtkontext: Im Projekt wurde eine deutliche Verbindung zwischen der wirtschaftlichen Situation vor Ort und den Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Stadtentwicklung aufgezeigt. Deutlich wurde aber auch, dass gelingende Stadtentwicklung und die Wahrnehmung als attraktive und lebenswerte Stadt mit sozialen Aspekten, Teilhabemöglichkeiten und gesellschaftlichem Zusammenhalt vor Ort verbunden sind. Dies gilt auch mit Bezug auf Kleinstädte (in peripheren Lagen), deren spezifische Kontexte und Entwicklungsdynamiken beträchtliche Heterogenität vermuten lassen, die es im Rahmen umfassender Studien analytisch zu fassen gilt. Die im Rahmen dieses Forschungsvorhaben erzielten Erkenntnisse können als Basis für weitere Forschungsarbeiten dienen, welche sich beispielsweise an folgenden Leitlinien orientieren:

Weitere Unternehmensanalysen: Hidden Champions als spezifischer Unternehmenstyp können als Anker im Raum und als Kristallisationspunkte zur kooperativen Stadtentwicklung verstanden werden – gerade, wenn es sich dabei um familiengeführte Unternehmen handelt. Künftige Analysen im Kontext kooperativer (Klein)Stadtentwicklung sollten jedoch auch explizit die Beteiligung und Funktion weiterer (örtlich verwurzelter) Unternehmen, z. B. KMU, örtliche Handwerksbetriebe und Gewerbetreibende, kommunale Unternehmen, Sparkassen und Volksbanken, in den Blick nehmen. Dies scheint gerade dahingehend sinnvoll, um unternehmerische Beteiligung an Stadtentwicklung auch in Kleinstädten zu erschließen und zu gestalten, die nicht Sitz von Hidden Champions sind.

Schnittstelle Unternehmen-Zivilgesellschaft: Zivilgesellschaftliche Akteure und das Vereinsleben übernehmen in Kleinstädten zentrale Funktionen,

beispielsweise in Hinblick auf Impulssetzung und Gestaltung von Stadtentwicklung, aber auch hinsichtlich des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der lokalen bzw. regionalen Identität. Daher sollte in künftigen Vorhaben gerade der Gestaltung der Schnittstelle Unternehmen-Zivilgesellschaft detaillierter betrachtet werden. Dies betrifft ferner auch die spezifischen Kommunikationsstrukturen zwischen diesen Stadtentwicklungsakteuren.

Langzeitperspektive: Im Kontext umfassender Studien erscheinen zudem auch im qualitativen Bereich langfristig angelegte Vorhaben, d. h. das Aufgreifen einer Langzeitperspektive, zielführend. Solche (Begleit-)Forschungen sind ressourcenintensiv, können im Vergleich zu konventionellen Studien, die in der Regel nur statische Einblicke erlauben, jedoch umfassendere und fundiertere Erkenntnisse liefern. Langfristig angelegte Untersuchungen können die Prozesshaftigkeit, als essentielles Merkmal von Stadtentwicklung, adäquat und analytisch umfassend abbilden.

Verbindung zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen: Im Projekt wurden die Vorzüge einer engen Verzahnung zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen im Kontext Stadtentwicklungsforschung deutlich. Zu Fragen hinsichtlich Unternehmens- und Wirtschaftsstrukturen sind quantitative Analysen kleinräumig erhobener kommunaler und unternehmensbezogener Daten unerlässlich. Es zeigt sich aber auch, dass zwischen wirtschaftlicher Situation und (Akteursbeteiligung an) Stadtentwicklung keine lineare Verbindung existiert. Detaillierte Einblicke in entsprechende Querverbindungen, Prozesse und Motivlagen können mittels qualitativer Forschungsansätze und resultierender kontextsensibler Narrative gewonnen werden. Daher gilt es, in künftigen Forschungsvorhaben eine, je nach Ausrichtung, potenziell gewinnbringende Verzahnung quantitativer und qualitativer Forschungsansätze zu berücksichtigen.

7 Literatur

Albers, H.-H (2018): Stadtentwicklung als kooperativer Prozess – das Zusammenspiel von Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Vortrag im Rahmen des Workshops „Motive und Hürden für das Engagement von Unternehmen für die Stadtentwicklung" in Bonn, 10.11.2018

Albers, H.-H. und F. Hartenstein (2017): CSR und Stadtentwicklung: Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

ARL – Ad-hoc-Arbeitskreis Kleinstadtforschung (im Erscheinen): Positionspapier Kleinstadtforschung. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Positionspapier aus der ARL).

Auras, S., S. Guntermann, M. Thomas, M. von Popowski und B. Würdemann (2016): Wider die Ratlosigkeit – vorhandenes Bürgerengagement für die Zukunft der Stadt Finsterwalde nutzen! Ergebnisse im Wettbewerb Zukunftsstadt 2030+ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Projektreport. Finsterwalde/Berlin/Potsdam. Zugriff: www.finsterwalde.de/images/pdf/Wirtschaft/2016-05-20_Dokumentation_Zukunftsstadt_Finsterwalde-com.pdf (abgerufen am 17.12.2018)

Backhaus-Maul, H. und S. Braun (2007): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutsch land. Rote Seiten & Sponsoring 5/2007.

Backhaus-Maul, H. (2018): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Wo beginnt hier Stadtentwicklung? Vortrag im Rahmen des Workshops „Hidden Champions als Impulsgeber für die Kleinstadtentwicklung?" in Leipzig, 24.01.2018

Bayerisches Landesamt für Statistik (2018): Statistik kommunal 2017. Eine Auswahl wichtiger statistischer Daten: Markt Schierling. Fürth. Zugriff: www.statistik.bayern.de/statistikkommunal/09375196.pdf (abgerufen am 06.12.2018)

Bayrisches Staatsministerium des Inneren (2011): 40 Jahre Städtebauförderung in Bayern. Themenheft 19. München.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018a): Urbane Kleinstädte. BBSR Sonder veröffentlichung. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018b): Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. ExWoSt-Informationen 50/3. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2017): Regionen mit stark unterdurchschnittlichen Lebensverhältnissen. Zugriff: www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumentwicklung/RaumentwicklungDeutschland/Projekte/abgehaengte-regionen/abgehaengte_regionen.html (abgerufen am 28.01.2019)

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015): Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung. BBSR-Online-Publikation 13/2015. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2012): Raumabgrenzungen und Raum typen des BBSR, Analysen Bau.Stadt.Raum; Band 6. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (o.J.): Laufende Stadtbeobachtung – Raumabgrenzungen. Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland. Zugriff: www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/ Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html. (abgerufen am 06.12.2018)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Erster Engagementbericht (2012): Für eine Kultur der Mitverantwortung. Berlin.

Bode, V. und C. Hanewinkel (2018): Kleinstädte im Wandel. IfL (Hrsg.): Nationalatlas aktuell. Zugriff: http://aktuell.nationalatlas.de/kleinstaedte-01_03-2018-0-html/ (abgerufen 09.04.2019)

Braun, S. (2010): Gesellschaftliches Unternehmensengagement in Deutschland im internationalen Kontext. In: Braun, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen Der deutsche Weg im internationalen Kontext. 9-19. Heidelberg: VS Verlag.

Bundesagentur für Arbeit (2018): Gemeindedaten aus der Beschäftigungsstatistik.

CDU, CSU und SPD (2018): Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 19. Legislaturperiode. Zugriff: www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1 (abgerufen am 09.04.2019)

complan Kommunalberatung GmbH (2015): Sängerstadt Finsterwalde 2035. Integriertes Stadtentwicklungskonzept (Fortschreibung). Potsdam. Zugriff: https://ratsinfo.finsterwalde.de/bi/vo0050.php?__kvonr=2426 (abgerufen am 19.12.2018)

Danielzyk, R., I. Klein, L. Lange, P. Steffenhagen-Koch, I.W. Voß und I.A. Weitkamp (2017): CSR und Ortsentwicklung. In: H.-H. Albers und F. Hartenstein (Hrsg.): CSR und Stadtentwicklung: Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung. 143–158. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Dehne, Peter (2018): Kooperative Kleinstadtentwicklung. Eine Annäherung. Informationen zur Raumentwicklung 6/2018: 86-101

Deutscher Städtetag (2013): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement – Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung. Berlin & Köln.

Farhauer, O. und A.H. Kröll (2014): Standorttheorien – Regional- und Stadtökonomik in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hohn, U., C. Kleine-König und M. Schiek (2014): Corporate Local and Regional Responsibility: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen für Quartier, Stadt und Region. Geographie und Landeskunde 88:123–152.

IfM – Institut für Mittelstandsforschung (2016): KMU-Definition des IfM Bonn. Zugriff: www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/ (abgerufen am 27.11.2018)

IfM – Institut für Mittelstandsforschung (o. J.): Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU. Zugriff: www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick (abgerufen am 12.06.2019)

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle – IWH (Hrsg.) (2019): Vereintes Land – drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall. Halle (Saale)

Kiese, M. und M. Schiek (2016): Unternehmerische Verantwortung in der Stadt-und Regionalentwicklung. Standort 40:9–12.

Kjellberg Finsterwalde (2018): Homepage der Unternehmensgruppe. Zugriff: www.kjellberg.de/Ueber-uns.html (abgerufen am 19.12.2018)

Knieling, J., F. Othengrafen und T. Preising (2012): Privatisierung von Stadt-und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen? "Corporate Spatial Responsibility" oder "Corporate Spatial Strategy"? Raumforschung und Raumordnung 70:451–464.

Kühn, M. (2014): Kleinstädte in ländlichen Regionen: Welche Potenziale hat die Peripherie? IRS Aktuell Juni 2014 79:5–7.

Küpper, P. (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. Braunschweig: Thünen-Institut. Zugriff: https://literatur.thuenen.de/digbib_extern/dn057783.pdf (abgerufen am 28.01.2019)

Küpper, P. und J.C. Peters (2019): Entwicklung regionaler Disparitäten hinsichtlich Wirtschaftskraft, sozialer Lage sowie Daseinsvorsorge und Infrastruktur in Deutschland und seinen ländlichen Räumen. Thünen Report 66. Braunschweig.

Langenscheidt, F. und B. Venohr (2015): Lexikon der deutschen Weltmarktführer. Köln: GA-BAL.

Lausitzer Rundschau (2011): Hundertwasser lebt wieder auf in Finsterwalde (Artikel erschienen am 19. November 2011).

Maier, G., F. Tödtling und M. Trippl (2012): Regional- und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik. Wien: Springer.

Maretzke, S. und Porsche, L. (2018): Die Diversität von Kleinstädten in ländlichen Räumen, in Schmied, D. (Hrsg.) Große Dörfer – Kleine Städte. Göttingen: Cuvillier Verlag: 31–60.

Markt Schierling (2013): Gesamtörtliches Entwicklungskonzept. Evaluierung / Kommunale Selbstreflexion. Schierling.

Mayer, H. (2014): Kleinstädte in Europa: Zwischen lokaler Verankerung und internationaler Vernetzung. IRS Aktuell Juni 2014 79:11–12.

Mayer, H. und R. Meili (2018): Wirtschaftliche Entwicklung von Kleinstädten. Informationen zur Raumentwicklung 6/2018:28–37.

Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft (2010): Bleiben, Weggehen, Wiederkommen? Lebenszufriedenheit und Wanderungsmotive junger Menschen in Brandenburg. Potsdam.
Zugriff: https://digital.zlb.de/viewer/metadata/15519498/1/ (abgerufen am 21.12.2018)

Mittelstädt, F., H. Backhaus-Maul und M. Kunze (2013): Gesellschaftliches und ökologisches Engagement von Unternehmen (CSR) in Sachsen-Anhalt: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg/Philosophische Fakultät III, Band 3 der Schriftenreihe des Fachgebiets Recht, Verwaltung und Organisation.

Nadler, R. (2017): The Elephant in the Room. Über das Verhältnis von demographischem Wandel, Daseinsvorsorge und zivilgesellschaftlichem Engagement in Deutschland. Raumforschung und Raumordnung 6/2017:499–512.

Osterhoff, F. (2016): Vernetztes Engagement von Unternehmen – Von gut gemeint zu gut gemacht. Standort 40:13–18.

Pankow (2017): EJOT Gruppe trauert um ihren Senior-Chef. Produktion. Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie. Zugriff: www.produktion.de/nachrichten/personen/ejot-gruppe-trauert-um-ihren-senior-chef-118.html (abgerufen am 04.01.2019)

Porsche, L. und A. Milbert (2018): Kleinstädte in Deutschland. Ein Überblick. Informationen zur Raumentwicklung 6/2018:4–21.

Rammer, C. und A. Spielkamp (2015): Hidden Champions – Driven by Innovation: Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels. ZEW-Dokumentation No. 15–03.

Raumordnungsgesetz (ROG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2986), zuletzt geändert durch Artikel 2 G vom 20. Juli 2017 (BGBl. I S. 2808, 2834).

Schiek, M. (2017): Corporate Regional Responsibility (CRR). Motive der kollektiven regionalen Verantwortungsübernahme von Unternehmen am Beispiel von zwei CRR-Kooperationen. In: H.-H. Albers und F. Hartenstein (Hrsg.): CSR und Stadtentwicklung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schlepphorst, S., N. Schlömer-Laufen und M. Holz (2016): Determinants of hidden champions – Evidence from Germany. IfM Working Paper Series 03/16.

Selle, K. (2012): Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Integriert denken, kooperativ handeln. Vier Thesen zu Entwicklung und Stand der Kunst. In: A. Engel, U. Harteisen und A. Kaschlik (Hrsg.): Kleine Städte in peripheren Regionen. Prozesse, Teilhabe und Handlungsbefähigung. Integriertes Stadtentwicklungsmanagement. 29–44. Detmold: Rohn.

Siegener Zeitung (2018): Regionale-Projekt Jugendforum. Großes Ziel – kleine Schritte. Zugriff: https://www.siegener-zeitung.de/134341 (abgerufen am 07.01.2019)

Simon, H. (2012): Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/New York: Campus.

Stadt Bad Berleburg (2018): Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Bad Berleburg. Zugriff: www.bad-berleburg.de/media/custom/1746_7593_1.PDF?1530252921 (abgerufen am 14.12.2018)

Stadt Regensburg (2017): Integriertes Räumliches Entwicklungskonzept. Innovative Energieregion Regensburg – Fortschreibung 2017. Regensburg. Zugriff: www.regensburg.de/rathaus/aemteruebersicht/ planungs-u-baureferat/amt-fuer-stadtentwicklung/stadterneuerung-und-wohnungswesen/innovative-energieregion-regensburg-integriertes-raeumliches-entwicklungskonzept-ire (abgerufen am 12.12.2018)

Städtetag, D. (2013): Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement. Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung. Berlin & Köln.

Stadtwerke im Land Brandenburg (2010): StadtWerke Zeitung – Ausgabe Finsterwalde. Zugriff: www.stadtwerke-finsterwalde.de/finsterwaldeGips/Finsterwalde/stadtwerke-finsterwalde.de/Unternehmen/SWF_Zeitung/SWF_Zeitung/swz012010.pdf (abgerufen am 21.12.2018)

Steinführer, A. (2017): Kleinstädte in ländlichen Räumen – alte Funktionen, neue Entwicklungen? Landentwicklung aktuell: das Magazin des Bundesverbandes der Gemeinnützigen Landgesellschaften: 41–43.

VDMA – Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (2016): Tätigkeiten im Maschinen- und Anlagenbau: Fachkräfte, Spezialisten und Experten. Zugriff: https://vws.vdma.org/documents/14969753/ 26150774/Fachkraefte-Spezialisten-Experten/5f4d94f4-03a9-50d3-173c-9182fb7754f0 (abgerufen am 28.01.2019)

Venohr, B. (2015): Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer. In: F. Langenscheidt und B. Venohr (Hrsg.): Lexikon der deutschen Weltmarktführer. 3–20. Köln: GA-BAL.

Venohr, B. und K. E. Meyer (2007): The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy. Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics (FHW Berlin) 30.

Weck, S. (2014): Lokales Engagement von Unternehmen: Kooperative Strategien der Stadtentwicklung in Reaktion auf lokale Krisen. Berichte. Geographie und Landeskunde 88:169–184.

Westfalenpost (2017): Bürgerhaus Bad Berleburg wird für zwei Millionen optimiert. Zugriff: www.wp.de/staedte/wittgenstein/buergerhaus-bad-berleburg-wird-fuer-zwei-millionen-optimiert-id209568767.html (abgerufen am 07.01.2019)

Westfalenpost (2018): Jugendforum am Markt in Bad Berleburg feiert Richtfest. Zugriff: www.wp.de/staedte/wittgenstein/jugendforum-am-markt-in-bad-berleburg-feiert-richtfest-id215452067.html (abgerufen am 07.01.2019)

Witt, A. und C. Carr (2014): Success secrets shared: Learning from the best Mittelstand and British global niche champions. Scottish Policy Now 8.

Yin, R.K. (2014): Case study research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

www.bbsr.bund.de