

Susanne Hilger

Strukturkonservativ und globalisierungsuntauglich?

Mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen im interregionalen Vergleich

Als Akteure des Strukturwandels standen mittelständische Unternehmen lange im Schatten der Großindustrie. Von der Öffentlichkeit als „strukturkonservativ“ und „globalisierungsfern“ wahrgenommen, galten sie vielfach als „Auslaufmodell“.¹ Angesichts dessen hat der Mittelstand auch in der Wirtschaftsgeschichtsforschung, bis auf jüngere Ausnahmen,² bislang wenig Berücksichtigung erfahren. Dies gilt insbesondere für seine Rolle bei der Bewältigung von strukturellen Krisen oder Veränderungen. Der vorliegende Beitrag möchte mittelständische Unternehmen anhand einer interregional vergleichenden Perspektive als Träger und erfahrende Objekte des Strukturwandels in die Analyse integrieren.

Die Notwendigkeit zu einem vergleichenden Vorgehen besteht für die Bundesrepublik umso mehr, als „der für die nationale Ebene feststellbare strukturelle Wandel historiographisch bislang noch kaum zu jenem in den Wirtschaftsregionen in Bezug gesetzt wurde“.³ Im Ländervergleich gilt die nordrhein-westfälische Wirtschaft, die das Land nach einer fulminanten Rekonstruktionskonjunktur nach dem Zweiten Weltkrieg zum wirtschaftsstärksten Standort katapultierte, heute vielfach als Beispiel für einen gescheiterten Strukturwandel. Als industrieller „Dinosaurier“ sei die wirtschaftliche Performanz Nordrhein-Westfalens durch die „Altlasten“ an der Ruhr getrübt worden. „Viel zu lange“, so formuliert z. B. der Länderbericht der Bertelsmann-Stiftung für 2010, habe „das Land in die Vergangenheit investiert“. Der Strukturwandel der nordrhein-westfälischen Wirtschaft [sei] durch die Subventionen in den Steinkohlebergbau „ausgebremst worden“, so das Urteil der Experten.⁴ Insgesamt sei das Land Nordrhein-Westfalen aus diesen Gründen im Wettbewerb mit den aufholenden süddeutschen Flächenstaaten Bayern und Baden-Württemberg unterlegen.

Als Argumente für die wirtschaftlich dynamischer verlaufende Entwicklung Baden-Württembergs und Bayerns werden eine modernere und forschungsintensivere Wirtschaftsstruktur und die stark mittelständisch geprägte Industriestruktur angeführt, die den süddeutschen Raum als bundesdeutsches Hochtechnologie-Zentrum ausweisen. Tatsächlich büßte Nordrhein-Westfalen durch den strukturellen Wandel seit den 1950er Jahren eine Vielzahl von Arbeitsplätzen ein, deren Verlust schwer zu kompensieren war.

¹ Ich danke Ulrich Nocken für die Unterstützung und wertvollen Hinweise bei der Erstellung des Beitrages. Hartmut Berghoff: The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949–2000, in: *Business History Review* 80 (2006), S. 263–295, hier S. 264.

² Zuletzt z. B. Jeffrey Fear: Straight outta Oberberg: Transforming Mid-Sized Family Firms into Global Champions 1970–2010, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 53 (2012), H. 1, S. 125–169; ders.: Globalization from a 17mm-Diameter Cylinder Perspective: Mittelstand Multinationals, in: Christina Lubinski/Jeffrey Fear/Paloma Fernandez Perez (Hrsg.): *Family Multinationals. Entrepreneurship, Governance and Pathways to Internationalization*, New York 2013, S. 73–95.

³ Vgl. Einleitung der Herausgeber in diesem Band, S. 11.

⁴ Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Die Bundesländer im Standortwettbewerb 2009/2010. Einkommen – Beschäftigung – Sicherheit, Gütersloh 2010, S. 205, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-4CCBF981-AED36043/bst/xcms_bst_dms_30642_30643_2.pdf (21. 2. 2011); vgl. auch den Bericht im Handelsblatt vom 7. 5. 2010, „Zu lange in die Vergangenheit investiert“.

Dennoch wird vielfach übersehen, dass mittelständische Unternehmen mit mehr als 90 Prozent aller Betriebe „wesentliche Anteile“ an der Wirtschaftsleistung auch von Nordrhein-Westfalen beisteuern. So wuchsen die Investitionen in Sachanlagen und Forschung sowie die Zahl der Beschäftigten seit den 1980er Jahren im nordrhein-westfälischen Mittelstand z. B. schneller als in Großunternehmen.⁵

Der vorliegende Beitrag rekurriert vor diesem Hintergrund auf die vergleichende Betrachtung mittelständischer Unternehmen in den drei westdeutschen Flächenstaaten Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg seit dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1980er Jahre. Dabei stehen die folgenden Fragen im Mittelpunkt: Welchen Beitrag leistete die mittelständische Wirtschaft zur Transformation der Wirtschaftsstruktur seit den 1950er Jahren? Welche strukturpolitischen Maßnahmen griffen dabei? Wie und wodurch beeinflussten mittelständische Unternehmen regionale Milieus und damit Lebenschancen? Und welche Abweichungen bzw. Gemeinsamkeiten zeigen sich dabei in den drei genannten Bundesländern?

Bei dem folgenden Beitrag handelt es sich um eine erste stärker qualitativ als quantitativ ausgerichtete Skizze zu einer vergleichenden interregionalen Untersuchung des Mittelstandes in der Bundesrepublik. Auf eine kurze Einführung in die Begriffstheorie und die volkswirtschaftliche Größenordnung des Mittelstandes (1.) folgen ein knapper Überblick über den wirtschaftlichen Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg und den sich anschließenden Strukturwandel (2.), Ausführungen zu den länderspezifischen Angebotsstrukturen und der regionalen Strukturpolitik (3.) sowie der Beitrag des Mittelstandes zur regionalen Milieubildung und zur Beeinflussung von Lebenschancen (4.). Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit (5.). Angesichts der bislang noch ausstehenden Grundlagenforschung, insbesondere auch zu einer vergleichenden regionalen Wirtschaftsgeschichte, kann es sich hier lediglich um erste methodische Überlegungen für weitere Studien handeln.

1. Begriff und volkswirtschaftliche Größenordnung des Mittelstandes

Der Mittelstand macht in den deutschen Bundesländern mehr als 99 Prozent aller Betriebe aus und prägt damit in einem hohen Maße die wirtschaftliche und sozioökonomische Struktur in der Bundesrepublik. Dies kann kaum überraschen, denn der Terminus umfasst als Sammelbegriff sämtliche Betriebsformen vom Tante-Emma-Laden bis zum exportorientierten Maschinenbauunternehmen. Dies erschwert den Umgang mit dem Phänomen. „Kaum ein Begriff in der Geschichte der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Bundesrepublik ist so unklar geblieben [...] wie der des Mittelstandes“, so eröffnet die Historikerin Ursula Weidenfeld 1992 denn auch ihre Untersuchung zur bundesdeutschen Mittelstandspolitik. „Weder in der Theorie noch in der politischen Praxis gelang es, zu einem verbindlichen Mittelstandsbegriff zu kommen“ – und daran, so lässt sich ergänzen, hat sich bis heute wenig geändert.⁶

⁵ Nils Radmacher-Nottelmann: Zur Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für das Wirtschaftswachstum in Nordrhein-Westfalen, in: IT.NRW, Statistik kompakt 5/11, S. 5.

⁶ Ursula Weidenfeld: Wettbewerbstheorie, Wirtschaftspolitik und Mittelstandsförderung: 1948–1963. Die Mittelstandspolitik im Spannungsfeld zwischen wettbewerbstheoretischem Anspruch und wirtschaftspolitischem Pragmatismus, Stuttgart 1992, S. 25.

Dies darf indessen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der Terminus Mittelstand seit einigen Jahren schon großer Aufmerksamkeit erfreut. Der „German Mittelstand“ gilt, insbesondere auch international, als „the sources of German Industrial Power“, wie jüngst der amerikanische Sozialwissenschaftler Gary Herrigel formulierte.⁷ Angesichts der jüngsten Finanzmarktkrise erscheint er als ökonomisches Rückgrat und als Wachstums- und Job-Maschine gleichermaßen und zieht insofern auch das Interesse industrieller Schwellenländer wie etwa Chinas und Indiens, aber auch der USA auf sich.⁸ Im Zuge der gegenwärtigen industriewirtschaftlichen Renaissance gilt er geradezu als ein deutsches Erfolgsmodell, „how to maintain manufacturing competitiveness against low-cost emerging economies“.⁹ Damit hat die mittelständische Wirtschaft aus der Perspektive der vergangenen fünfzig Jahre einen beeindruckenden Paradigmenwechsel durchgemacht. Nach Einschätzung des Technikhistorikers Ludger Dienel avancierte sie gar vom „Fürsorgefall zu einem Wirtschaftsmotor“.¹⁰

Was (oder wer) aber ist denn eigentlich gemeint, wenn wir von der Erfolgsgeschichte des Mittelstandes sprechen? Mittlerweile hat sich die international gebräuchliche Bezeichnung KMU/SME (Kleine und Mittlere Unternehmen bzw. Small and Medium Enterprises) als Synonym für die mittelständische Wirtschaft weitgehend durchgesetzt. Eigentlich sollte man nun von exakt festzulegenden Größenordnungen ausgehen können. Dennoch ist auch diese Operationsgrundlage mit Vorsicht zu genießen, denn die Auffassungen über die Größendimensionen kleiner und mittlerer Betriebe klaffen bis heute weit auseinander. Die EU-Kommission geht z. B. von höchstens 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Mio. Euro aus.¹¹ Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) bezeichnet Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro als mittelständische Unternehmen.¹² Der Betriebswirt und Unternehmensberater Hermann Simon dagegen setzt als Maßstab für die *hidden champions* eine Beschäftigtenzahl von bis zu 5000 Mitarbeitern und einen Jahresumsatz von bis zu 3 Mrd. Euro an, geht also weit über die „offiziellen“ mittelständischen Größenordnungen hinaus. Die *midsized giants*, deren Anzahl Simon zuletzt für die Bundesrepublik auf rund 1200 bezifferte, unterscheiden sich von Großunternehmen weniger durch ihre Orientierung auf internationale Märkte als durch ihre Größe, ihre flachen Organisationsstrukturen und die Verwurzelung in der Region. Viele von ihnen befinden sich in Familienhand. Dies gilt ebenfalls als ein bedeutsames Charakteristikum für den Mittelstand.¹³

⁷ Gary Herrigel: *Industrial Constructions. The Sources of Industrial Power*, Cambridge 1996, S. 46.

⁸ What Germany Offers the World, in: *Economist*, 14. 4. 2012.

⁹ Michael Schumann: How Germany Became the China of Europe, in: *Time*, 24. 2. 2011 <<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2055176,00.html>> (15. 9. 2015). Patrick Boarman: *Germany's Economic Dilemma*, New Haven/London 1964, S. 168. Siehe auch Andrei Markovits: *The Political Economy of West Germany. Modell Deutschland*, New York 1982.

¹⁰ Hans-Ludger Dienel: Das Bild kleiner und mittlerer Unternehmen in der bundesdeutschen Forschungs- und Wirtschaftspolitik 1949–1999, in: Reinhold Reith/Dorothea Schmidt (Hrsg.): *Kleine Betriebe – Angepasste Technologie. Hoffnungen, Erfahrungen und Ernüchterungen aus sozial- und technikhistorischer Sicht*, Münster u. a. 2002, S. 101–122, hier S. 101.

¹¹ <<http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/>> (15. 9. 2015).

¹² <<http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>> (30. 1. 2014); <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90>> (30. 1. 2014).

¹³ Hermann Simon: „Hidden Champions“. Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a. M. 1995, S. 402f. Siehe auch Hermann Simon: *Germany's Midsized Giants*, in: *Harvard Business Review* 1992, H. März – April, S. 115–123.

Simons Konzept der „verborgenen Weltmarktführer“, das auch für die vorliegende Betrachtung von besonderem Interesse ist, konzentriert sich auf die Marktführerschaft vorwiegend von Nischenproduzenten, die Platz 1, 2 oder 3 auf dem Welt- oder Europamarkt besetzen.¹⁴ Dabei handelt es sich um qualitativ hochwertige und innovative Produkte und Dienstleistungen, die einerseits als Markenprodukte, andererseits als sogenannte b2b-Produkte (*business to business*) häufig im Endprodukt aufgehen. Doch „im Verborgenen“ agieren diese Unternehmen längst nicht mehr. Denn obwohl sie an „entlegenen“ Orten wie in Ostwestfalen, auf der schwäbischen Alb oder in Oberfranken residieren, genießen sie eine wachsende Aufmerksamkeit als „Pocket- oder Micro-Multinationals“.¹⁵

2. Wiederaufbau und wirtschaftlicher Strukturwandel nach dem Zweiten Weltkrieg

Das Interesse an deutschen Rohstoffen und Halbprodukten erlaubte nach dem Krieg den raschen Wiederaufbau Westdeutschlands. Stärker als Baden-Württemberg und Bayern avancierte das 1946 gegründete Bundesland Nordrhein-Westfalen zum *shooting star* des westdeutschen Wirtschaftswunders. Hier wurden 1951 90 Prozent der westdeutschen Kohle gefördert und 80 Prozent an Eisen und Stahl produziert. Zur gleichen Zeit beherbergte das Land 40 Prozent der bundesdeutschen Industrieproduktion.¹⁶ Die 1952 geschlossene Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl („Montanunion“) zwischen Deutschland, Frankreich und den Beneluxstaaten verbesserte die Absatzmöglichkeiten durch die voranschreitende Integration der Märkte über nationale Grenzen hinweg und stärkte die Position des Landes als gesuchter Lieferant von Kohle und Stahl.

Allerdings schrieb diese Vorrangstellung zugleich die monoindustrielle Prägung der nordrhein-westfälischen Wirtschaft fest. Die Zementierung alter Strukturen beeinträchtigte Entwicklungsdynamiken und trug letztlich zum Niedergang einzelner Regionen bei. So lässt sich mit Michaela Trippel feststellen, dass die damit begründeten „ökonomische[n], politische[n] und soziale[n] Rigiditäten [...] sich nur schwer aufbrechen lassen“.¹⁷ Darauf zumindest lässt das Beispiel traditionsreicher Industriestandorte in Süd- wie in Westdeutschland schließen. Altindustrielle „Problemregionen“ weisen somit vermehrt „Anpassungsdefizite“ durch Skepsis gegenüber Neuerungen und die geringe Innovationsneigung der Akteure auf, die durch die „Versteinierung der regionalen ökonomischen und politischen Beziehungsstrukturen“ noch verstärkt worden seien.¹⁸ Werner Abelshäuser bezeichnete es daher als „Dilemma“, dass die politisch induzierte Aufschwungphase die altindustrielle Monostruktur der regionalen Wirtschaft eher gefestigt habe, anstatt einen zukunfts-trächtigen Branchenmix zu fördern. Denn das montanindustrielle *Comeback* habe nachhaltige Impulse zur Diversifizierung oder Erneuerung der Industriestruktur verhin-

¹⁴ Simon: „Hidden Champions“, S. 83.

¹⁵ Fear: Straight outta Oberberg, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 53 (2012), H. 1, S. 125–169, hier S. 143, 152.

¹⁶ Stefan Goch (Hrsg.): Strukturwandel und Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen, Münster 2004, S. 20.

¹⁷ Michaela Trippel: Innovative Cluster in alten Industriegebieten, Münster 2004, S. 112.

¹⁸ Ebd.; Dietmar Petzina: Strukturwandel in einer altindustriellen Region – Das südwestfälische Siegerland nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Hans-Jürgen Gerhard (Hrsg.): Struktur und Dimension. Festschrift für Karl Heinrich Kauffhold, Bd. 2, Stuttgart 1997, S. 550–572.

dert, wie sie nach dem Zweiten Weltkrieg massiv im „Musterlände“ Baden-Württemberg und in Bayern, dem „verspäteten Industriestaat“, griffen.¹⁹

So unterstreichen auch Thomas Schlemmer und Hans Woller die geringe schwerindustrielle Ausprägung Bayerns und die starke Dichte neuer forschungsintensiver Industrien wie Elektro-, Flugzeug- und Fahrzeugbau sowie „das vergleichsweise krisenfesten Nebeneinander von groß-, mittel- und kleinbetrieblichen Strukturen“.²⁰ Und auch Baden-Württemberg zeichnete eine historisch gewachsene breite regionale Streuung von hochdiversifizierten mittelständischen Betrieben aus, verbunden mit einzelnen „Inseln“ großindustrieller Fertigung (Daimler, Bosch, BASF), die bereits vor 1945 die regionale Industriestruktur geprägt hatten.²¹

Im Gegensatz zu Bayern und Baden-Württemberg erscheint die Wirtschaftsgeschichtsschreibung Nordrhein-Westfalens somit traditionell groß- und monoindustriell dominiert. Dies zeigt sich in der Fokussierung auf die Strukturkrise und schließlich auf die Folgen der Deindustrialisierung im Ruhrgebiet.²² Demgegenüber wurden die an der Peripherie liegenden und stärker mittelständisch-gewerblich geprägten Landesteile weniger berücksichtigt, obgleich sie immens zum Wiederaufbau des Bundeslandes beigetragen haben. So bezeichnete unlängst Liudger Dienel den Mittelstand als „Hauptträger des Wirtschaftswunders“, der nach dem Zweiten Weltkrieg auch zu einem Transmitter technischer und ökonomischer Modernisierung avanciert sei.²³

Dabei war insbesondere der Zufluss mittelständischen Potenzials durch Zuwanderung aus der DDR bzw. aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten mit einem nicht zu unterschätzenden Effekt verbunden. Mittelständische Flüchtlingsbetriebe, insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik, Textil und Bekleidung sowie Glas trugen zum Aufbrechen monostruktureller bzw. strukturschwacher Strukturen in den ländlich geprägten Gebieten Bayerns, Baden-Württembergs und eingeschränkter auch Nordrhein-Westfalens bei. So machten z. B. die mittelständischen Zuwanderer „Bayern zum Gewinner der Teilung Deutschlands“ und beschleunigten den Strukturwandel in einzelnen Regionen des Landes.²⁴ Auch in Baden-Württemberg war fast ein Drittel aller bestehenden nicht-landwirtschaftlichen Arbeitsstätten 1950 von Flüchtlingen und Zugewanderten gegründet worden. Sie trugen „nachhaltig zur Verbesserung der branchenmäßigen und regionalen Struktur des südwestdeutschen Wirtschaftspotenzials, seiner räumlichen Streuung sowie zur Aufwärtsentwicklung während des Wirtschaftswunders“ bei.²⁵ Werner Abelshausen weist darauf hin, dass die Zuwanderungsgewinne in Nordrhein-Westfalen dagegen frühzeitig vom Bergbau absorbiert worden seien. Die Stadt Espelkamp in Ostwestfalen bildet daher

¹⁹ Siehe etwa Karl-Heinz Willenborg: Bayerns Wirtschaft in den Nachkriegsjahren. Industrialisierungsschub als Kriegsfolge, in: Wolfgang Benz (Hrsg.): Neuanfang in Bayern 1945–1948, München 1988, S. 121–142.

²⁰ Thomas Schlemmer/Hans Woller: Einleitung, in: dies. (Hrsg.): Bayern im Bund, Bd. 2, München 2002, S. 5; dazu auch Paul Erker: Keine Sehnsucht nach der Ruhr. Grundzüge der Industrialisierung in Bayern 1900–1970, in: Geschichte und Gesellschaft 17 (1991), S. 480–511.

²¹ Mark Spoerer/Jochen Streb: Neue deutsche Wirtschaftsgeschichte, München 2013, S. 232.

²² Dazu stellvertretend für den Bergbau Christoph Nonn: Die Ruhrbergbaukrise: Entindustrialisierung und Politik 1958–1969, Göttingen 2001.

²³ Dienel: Bild, S. 102.

²⁴ Dirk Götschmann: Wirtschaftsgeschichte Bayerns: 19. und 20. Jahrhundert, Regensburg 2010, S. 447.

²⁵ Willi Boelcke: Handbuch Baden-Württemberg: Politik, Wirtschaft, Kultur von der Urgeschichte bis zur Gegenwart, Stuttgart 1982, S. 543.

die einzig genuine Flüchtlingssiedlung in Nordrhein-Westfalen, der ein halbes Dutzend Gründungen in Bayern und anderen Bundesländern gegenüberstanden.²⁶

3. Angebotsstrukturen und Strukturpolitik

Nach dem Zweiten Weltkrieg avancierte der Mittelstand in der Bundesrepublik zum „Darling of [...] Ludwig Erhards social market economy“, meint Hartmut Berghoff.²⁷ Insbesondere auch die zeitimmanente Diskreditierung der Großindustrie durch Hitlers Krieg half diese Rolle zu begründen und lud den Terminus auf mit einer zwar nicht ganz neuen, aber doch zeitgemäßen Rhetorik. Mittelstand stand nun für „bürgerliche Wohlanständigkeit“. Damit blieb das wirtschaftspolitische Interesse am Mittelstand über den Zweiten Weltkrieg hinaus primär gesellschafts- und sozialpolitisch motiviert, während seine potenzielle wirtschaftliche Funktion für die Regenerierbarkeit des ökonomischen Systems im Sinne von Stabilität und Nachhaltigkeit erst mit dem „Ende des Wirtschaftswunders“ seit den 1970er Jahren verstärkt in den Fokus geriet.

Die Implementierung einer zeitgemäßen Wirtschaftsideologie für die Bundesrepublik begleiteten Ökonomen wie Wilhelm Röpke, der 1948 eine programmatische Schrift über „Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft“ in der ersten Ausgabe von *Ordo*, dem Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, veröffentlichte. Obgleich die Ausführungen Röpkes auch als marktwirtschaftliche Kulturkritik gemeint sind, bleiben die von ihm genannten grundlegenden volkswirtschaftlichen Funktionen der „Klein- und Mittelbetriebe“ bis heute hochaktuell. Dazu gehören Aspekte wie die Beschäftigungssicherung und die Innovationsfähigkeit als herausragende Eigenschaften von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Zugleich betonte Röpke die Nachteile der großbetrieblichen Organisationsstruktur in der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Agglomeration sowie in der Zusammenballung wirtschaftlicher und politischer Macht.²⁸

Röpke rekurriert dabei auf den schöpferischen Unternehmer und würdigte die im Mittelstand vertretenen „Talente[n], [...] Fleiß, [...] Phantasie [...]“. Gerade in Märkten der Differenzierung und Verfeinerung wie auch dem tertiären Sektor sei nicht der Großbetrieb, sondern das „schöpferische Individuum“ gefragt.²⁹ Ganz Unrecht sollte der Professor für Volkswirtschaftslehre nicht behalten, wenn man etwa an das Beispiel der „verborgenen Weltmeister“ denkt. Hier erlaubt die von Röpke hervorgehobene Flexibilität und Wendigkeit kleinen und mittleren Betrieben bei Marktschwankungen eine flexiblere Vorgehensweise. Dabei handelt es sich um ein Unternehmensformat „made in Germany“, das bis heute auf Nischenstrategien, Flexibilität und Service-Orientierung setzt. Dies ist unverzichtbar vor allem in den Märkten für Qualitäts- und Spezialerzeugnisse und gehört zu den anerkannten Vorteilen der KMU.

Der Mittelstand wurde somit in der sozialen Marktwirtschaft zu mehr als nur einer neutralen Ordnungskategorie, er wurde „Programm“. Der entscheidende wirtschaftspolitische

²⁶ Hannelore Oberpenning: Arbeit, Wohnung und eine neue Heimat. Espelkamp. Geschichte einer Idee, Essen 2002, S. 66.

²⁷ Hartmut Berghoff: The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949–2000, in: *Business History Review* 80 (2006), S. 263–295, hier S. 281.

²⁸ Wilhelm Röpke: „Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft“, in: *ORDO. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft* 1 (1948), S. 155–174.

²⁹ Ebd., S. 159.

Paradigmenwechsel in der Beurteilung der Betriebsgröße für die wirtschaftliche Entwicklung kam somit durch die Ordoliberalen und ihr Konzept der sozialen Marktwirtschaft, das Modell eines „deutschen Kapitalismus“. Es implementierte kleine und mittelgroße Unternehmen als Fundament einer prosperierenden Volkswirtschaft. Auf den Mittelstand mit seinen historisch gewachsenen Qualitätsmerkmalen konzentrierten sich also erst nach dem Zweiten Weltkrieg die Hoffnungen der Wirtschaftspolitiker.³⁰

Gewährleistet werden sollte dies auch durch eine funktionierende Wettbewerbspolitik, die primär als gegen die Großindustrie gerichtet galt. Denn das 1957 endlich verabschiedete Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB), das eigentlich die Grundlagen des „vollständigen Wettbewerbs“ sichern sollte, galt dezidiert als mittelstandsfreundlich und stieß auf den erbitterten Widerstand der Großindustrie. Flankiert wurde diese Politik durch politikhnahe Institute wie das 1957 gegründete Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, das seither Konzepte für eine betriebsgrößenorientierte Strukturpolitik entwickelt und Interessenpolitik betreibt.³¹

Mit einem Blick auf die voranschreitende Verbreitung von Hochtechnologien und den damit verbundenen Investitionsbemühungen lässt sich mit Recht fragen, ob denn diese Politik überhaupt dem Stand der Zeit entsprach. Denn angesichts der ökonomischen Realitäten der 1950er Jahre musste doch das seit den 1920er Jahren regelmäßig bemühte Untergangsszenario vom „Verschwinden des mittelständischen Unternehmers“ etwas Unentrinnbares aufweisen. Schließlich wussten auch die Väter der sozialen Marktwirtschaft spätestens seit der American Challenge der 1960er Jahre um die Unentbehrlichkeit der Kapitalmärkte für eine international konkurrenzfähige Wirtschaft. Und der „amerikanischen Herausforderung“ der 1960er Jahre schienen lediglich noch Großunternehmen gewachsen zu sein, weil hier am ehesten ausgeprägte Technologie- und Forschungspotenziale nun auch in Europa das in Mode gekommene *catching up* gegenüber dem kapitalintensiven amerikanischen Modell der strategischen Militärforschung verhiessen.³²

Kleine und mittlere Unternehmen standen dagegen für Tüftlertum und galten als wenig wachstumsaffin. Keineswegs schienen sie dem Trend zur Großforschung in Hochtechnologie und *big science* wie Düsenantriebe, Hochrechner-technologie und atomare Nutzung gewachsen zu sein, um den so empfundenen *technological gap* der Europäer zu überwinden. Zudem erforderten Massenproduktion und technologischer Wandel „Economies of Scale and Scope“, so dass KMUs früher oder später an Wachstumsbarrieren stoßen mussten, die sie nur durch die Veränderung ihres Formates überwinden konnten.³³

Tatsächlich waren auch mittelständische Firmen vor strukturellen Krisen keineswegs gefeit. Die Schwäche des Mittelstands-Modells zeigte sich nach dem Zweiten Weltkrieg z. B. im Apparate- und Rundfunkbau. So stießen die „ingenieursgetriebenen“ deutschen Unternehmen dieser Branche an die Grenzen mittelständischer Entwicklungsfähigkeit. Die südwestdeutschen Uhrenhersteller Kienzle und Junghans oder Rundfunkgerätehersteller wie Grundig (1984 zu Philips), Telefunken (1985 zu Thompson), Saba (1980 zu Thomp-

³⁰ Weidenfeld: Wettbewerbspolitik.

³¹ Siehe dazu die Homepage des Instituts, <<http://www.ifm-bonn.org/>> (2.9.2015).

³² Siehe dazu programmatisch Jean-Jacques Servan-Schreiber: Die amerikanische Herausforderung, Hamburg 1968; Dominique Barjot (Hrsg.): *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of Technical Influence after the Second World War*, Paris 2002.

³³ So die klassische These von Alfred D. Chandler: *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Washington 2003 (Reprint von 1963).

son), Nordmende (1977 zu Thompson-Brandt) und Braun (1967 an Gilette), allesamt in Südwestdeutschland angesiedelte Pioniere des Rundfunk- bzw. Apparatebaus, zählten zu den Ikonen des Wirtschaftswunders.³⁴ Doch trat in den 1970er Jahren die Gefahr, Entwicklungen zu „verschlafen“, z. B. in der Halbleitertechnologie, oder die mangelnde Kapitalbasis (bei Rechneranlagen) offen zutage. Hinzu kamen weitere Gründe für den Niedergang, wie etwa die mangelnde Professionalität der Inhaber oder eine erschwerte Nachfolge (z. B. Grundig).³⁵

Ähnlich durchlief die von der Strukturkrise früh erfasste mittelständische Textilindustrie in den 1950er Jahren eine Talsohle, von der die niederrheinischen und westfälischen Textilregionen ebenso betroffen waren wie die in Südwestdeutschland ansässige Strickwaren- und Trikotagenindustrie mit Firmen wie Bleyle, Trigema oder der Stumpffabrik Hudson in Stuttgart-Vaihingen. Auch in der stark mittelständisch geprägten Zweiradindustrie, die sowohl in Süddeutschland (Raum Neckarsulm, Stuttgart, Nürnberg) als auch in Nordrhein-Westfalen (Raum Bielefeld) angesiedelt war, traten die Schwachstellen und die Wachstumsbarrieren mittelständischer Betriebe gleichermaßen zutage.³⁶

Dennoch sorgten volatile Wirtschaftsverläufe immer wieder auch für ein Aufflammen des Interesses an der mittelständischen Wirtschaft, das insbesondere in Krisenzeiten wie den 1970er und auch den frühen 2000er Jahren zunahm. Das in der jüngeren Vergangenheit erheblich krisengebeutelte und strukturgeschwächte größte deutsche Bundesland Nordrhein-Westfalen ist nach dem Abbau der wirtschaftlichen Leitsektoren, insbesondere der Kohle- und Stahl-, aber auch der Textilindustrie, nicht nur auf der Suche nach neuen Leuchttürmen, sondern ebenso nach einer neuen wirtschaftlichen Identität. Mittelständische Unternehmen fungieren dabei als Wegbereiter des Strukturwandels, weil sie anders als Großunternehmen immer noch Beschäftigungspotenziale auf dem Binnenmarkt entfalten und zudem unmittelbar in die Fläche wirken. Dies gilt selbst für „alte“ Branchen wie die Schwer- oder die Textilindustrie, die zumindest teilweise eine beeindruckende Transformation durchlaufen und im Zuge von Restrukturierungsprozessen tiefgreifende Diversifikationsmaßnahmen ergreifen.

Dazu gehört etwa die Bergbautechnik. Rund 80 Prozent der vor allem mittelständisch geprägten Unternehmen der Bergbau-Zulieferindustrie sind in Nordrhein-Westfalen angesiedelt. Die Produkte gehören als Kernkompetenz der nordrhein-westfälischen Wirtschaft bis heute zu den wichtigsten Exportgütern Nordrhein-Westfalens. Vor dem Hintergrund des Rückbaus der Bergbauwirtschaft in der Bundesrepublik konnte der Exportanteil dieser Branche von 1990 bis 2012 von 45 auf 92 Prozent gesteigert werden, sodass die Firmen mit ihrem technologisch hoch entwickelten Angebot insbesondere zu einer Modernisierung des Bergbaus in Australien, Brasilien, Indien und China beitragen.³⁷ Die davon ausgehenden Wachstumspotenziale gelten als beträchtlich, wenn man an die Nachholinvestitionen auch in den USA oder in den sogenannten BRIC-Staaten, Brasilien, Russland, Indien und China, denkt.

³⁴ Boelcke: Baden-Württemberg, S. 474f.

³⁵ Kilian Steiner: Ortsempfänger, Volksfernseher und Optaphon. Die Entwicklung der deutschen Radio- und Fernsehindustrie und das Unternehmen Loewe 1923–1962, Essen 2005, S. 324–326; Armin Müller: Kienzle. Ein deutsches Industrieunternehmen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2011.

³⁶ Wolfram Elsner/Siegrif Katterle: Strukturwandel und Wirtschaftspolitik in der Region: Eine Untersuchung der Region Ostwestfalen-Lippe, Opladen 1989, S. 367.

³⁷ Volkhard Riechmann: Perspektiven der Bergbauzulieferindustrie, in: Glückauf 6 (2002), S. 305–308.

Zudem erweisen sich die mittelständischen Anbieter als überraschend flexibel. Die 1864 gegründete Eickhoff-Gruppe aus Bochum, die seit Generationen in der Bergbautechnik tätig ist, entwickelt und produziert noch heute für die Auslandsmärkte Hochleistungsmaschinen zur automatischen Gewinnung von Steinkohle unter Tage. Das Zukunftsgeschäft jedoch liegt im Bereich der erneuerbaren Energien. So stellt die Firma seit über 20 Jahren Getriebe für Windkraftanlagen her und ist damit ein gelungenes Beispiel für den firmeninternen Strukturwandel. Zumindest lassen der Umsatz von 280 Mio. Euro und die Zahl von 1300 Beschäftigten (2013) darauf schließen.³⁸

Insgesamt birgt der Strukturwandel für altindustrielle Standorte wie Nordrhein-Westfalen nicht nur Krisen, sondern auch Chancen, von denen gerade mittelständische Anbieter profitieren können. Einen Beleg für die hier gegebene Flexibilität liefert dabei die Fortentwicklung vorhandener Kompetenzen in die Bereiche zukunftsfähiger und forschungsintensiver Produktions- und Umwelttechnologien, Materialentwicklung oder Energie- und Antriebstechnik.³⁹ Nach dem Verlust von Zehntausenden von Arbeitsplätzen gehört die deutsche Textilindustrie mittlerweile zum weltweit wichtigsten Anbieter von Hightech-Textilien (technische Textilien für den Flugzeugbau [Kohlfaserverbundtechnik], den Boots- und Schiffbau [Polyesterverbundstoff] oder die Bauindustrie [Dauerhafte Textildächer]). Der Standort Nordrhein-Westfalen ist hier führend vertreten. Unter dem Druck der Textilkrise wandelte sich z. B. die in den 1920er Jahren gegründete Krefelder VERSEIDAG-Gruppe (Vereinigte Seidenwebereien AG), nach eigenen Angaben mit einem Weltmarktanteil von 20 Prozent (2007) Weltmarktführer im Segment technischer Textilien wie Membrandächer und Großzelte, zu einem Hightech-Unternehmen. Ihre „Bodenständigkeit“ und hohe Innovationsfähigkeit und Flexibilität verbinden mittelständische Unternehmen somit mit Stärken auf den internationalen Märkten.

In Anlehnung an Hermann Simon hat zuletzt Jeffrey Fear anhand von einigen Beispielen auf die Bedeutung von „Pocketmultinationals“ hingewiesen, die lange im Schatten der Großindustrie standen und nicht nur für Baden-Württemberg und Bayern, sondern gerade auch für die nordrhein-westfälische Wirtschaft eine besondere Bedeutung besitzen.⁴⁰ Fear verweist dabei auf hochspezialisierte Anbieter aus dem Oberbergischen, einer ländlichen Region 60 Kilometer östlich von Köln, wo sich Unternehmen wie PWU Krawinkel und Schildbach dem steigenden internationalen Wettbewerbsdruck mit Hilfe von flexiblen Produktlösungen mit Erfolg gewachsen zeigen.⁴¹

Vielfach bleiben Gründungsstandorte Sitz der Firmenzentralen wie auch der Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, während weitere Gesellschaften in zahlreichen Regionen der Welt nach dem Vorbild des Heimatstandortes arbeiten. Dies gilt beispielsweise auch für den Landmaschinenhersteller Claas aus dem ostwestfälischen Harsewinkel. Das 1913 gegründete Familienunternehmen exportiert als einer der Markt-

³⁸ Siehe den Beitrag von Thomas Jovicic: Gebrüder Eickhoff, Maschinenfabrik und Eisengießerei GmbH – Zwischen Diversifizierung, Internationalisierung und Tradition: Innovationsstrategien familiengeführter Unternehmen der Bergbauzulieferindustrie, in: Karl-Peter Ellerbrock/Nancy Bodden/Margrit Schulte Beerbühl (Hrsg.): Kultur, Strategien und Netzwerke. Familienunternehmen in Rheinland und Westfalen im 19. und 20. Jahrhundert, S. 35–60.

³⁹ Siehe dazu Susanne Hilger: Kleine Wirtschaftsgeschichte von Nordrhein-Westfalen. Von Musterknaben und Sorgenkindern, Köln 2012, S. 102.

⁴⁰ Fear: Straight outta Oberberg, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 53 (2012), S. 125–169.

⁴¹ Gunter Rommel/Jürgen Kluge/Rolf-Dieter Kempis/Raimund Diederichs/Felix Brück: Simplicity Wins. How Germany's Mid-Sized Industrial Companies Succeed, Stuttgart 1995, S. 63.

führer im Segment Mährescher und Feldhäcksler mehr als zwei Drittel seiner Produktion in 140 Länder. In der „Mährescherstadt“ Harsewinkel beschäftigt der Konzern heute etwa 3000 von weltweit 9100 Mitarbeitern. Nach dem Zweiten Weltkrieg führten die steigenden Belegschaftszahlen bei Claas zu einem buchstäblichen Aufschwung „auf der grünen Wiese“. Fast jeder Zweite aller Beschäftigten in Harsewinkel war Ende der 1950er Jahre hier beschäftigt. Anfang der 1960er Jahre galt Harsewinkel mit den bundesweit höchsten Gewerbesteuererträgen pro Kopf als „Steuer-Eldorado“.⁴²

Mit dem zentralen Firmen- und Produktionsstandort in Ostwestfalen steht Claas beispielhaft für ländliches Unternehmertum in Nordrhein-Westfalen und ist damit namhaften Weltmarktführern aus Süddeutschland wie Würth (Künzelsau), Stihl (Waiblingen), Trumpf (Ditzingen) oder Kärcher (Winnenden) vergleichbar. Gerade der mittelständisch dominierte Industriezweig Maschinenbau ist seit dem Zweiten Weltkrieg nicht nur in Baden-Württemberg, sondern vor allem in Nordrhein-Westfalen domiziliert. In den 1950er und 1960er Jahren war durchschnittlich ein Drittel der Beschäftigten im Maschinenbau in Nordrhein-Westfalen beschäftigt, in Baden-Württemberg waren es im Durchschnitt 23,3 Prozent. Umsatzseitig war Nordrhein-Westfalen mit mehr als 35 Prozent und Baden-Württemberg mit knapp 25 Prozent am Umsatz beteiligt, gefolgt von Bayern, Hessen und Niedersachsen.⁴³

Die meisten der hier vertretenen Player agieren in dem hoch spezialisierten Maschinen- und Apparatebau. Dabei dominiert strikte Dezentralität, vorsichtiges Finanzgebahren, moderates Wachstum und eine starke Marken- und Fachhandelsorientierung. Ähnliches gilt für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit bei Standortsicherheit, zu der sich die überwiegend in Familienhand befindlichen Unternehmen häufig bekennen.⁴⁴ Dennoch sorgte auch hier erst die Krise der 1970er Jahre für einen Paradigmenwechsel in der öffentlichen Wahrnehmung und zugleich für eine Wiederentdeckung mittelständischer Innovationsmuster. „Kleine und mittlere Unternehmen galten nun“ aufgrund ihrer Krisenresistenz „strukturell als zukunftsfähig“.⁴⁵ Dies führte seither dazu, dass sich die bundesdeutsche Innovations- und Forschungspolitik vor allem unter dem Druck des industriellen Strukturwandels zunehmend auf den Mittelstand konzentriert. Dazu gehörte etwa die Förderung einer eigenständigen Forschungs- und Entwicklungsarbeit in KMU, die in den 1980er Jahren zum „Leitbild der Industrieforschung“⁴⁶ avancierte. Neben Förderprogrammen und Startup-Starthilfen trugen wertschöpfungsorientierte Cluster und Forschungsnetzwerke zum Ausbau und zur Verbesserung der wirtschaftlichen Strukturen bei.⁴⁷

Dabei ist die Clusterbildung historisch gesehen wenig neu. Vielmehr gelten forschungsintensive, vielfach mittelständische Verbundstrukturen in reifen Industriestaaten seit Langem als wettbewerbsfähiges und hochinnovatives Gegenmodell zu einer großbetrieblich ausgerichteten Standortpolitik. Cluster zeichnen sich vielfach durch historisch gewachse-

⁴² Susanne Hilger: ‚Hidden Champions‘ in NRW und die Konstruktion von regionaler Identität, in: Jürgen Brautmeier/Kurt Düwell/Ulrich Heinemann/Dietmar Petzina (Hrsg.): Heimat Nordrhein-Westfalen. Identitäten und Regionalität im Wandel, Essen 2010, S. 297–315, hier S. 310.

⁴³ Linda von Delhaes-Günther: Erfolgsfaktoren des westdeutschen Exports in den 1950er und 1960er Jahren, Dortmund 2003, S. 227.

⁴⁴ Waldemar Schäfer: Stihl. Von der Idee zur Weltmarke, Stuttgart 2006, S. 208, 261.

⁴⁵ Dienel: Bild, S. 101.

⁴⁶ Ebd., S. 102.

⁴⁷ Hilger: Wirtschaftsgeschichte, S. 133.

ne, lokal geprägte Wertschöpfungsketten aus, in denen sich hoch spezialisierte Hersteller, Zulieferer, Dienstleister und Forschungsinstitute einer bestimmten Branche konzentrieren. Hatte der Brite Alfred Marshall bereits in den 1920er Jahren auf die Innovationskraft der von ihm so bezeichneten „industrial districts“ hingewiesen,⁴⁸ so stand auch bei dem von Michael Porter geprägten Clusterbegriff mehr als 50 Jahre später der Austausch und die Kooperation zwischen „a geographically approximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities“ im Mittelpunkt.⁴⁹

Insbesondere mit der steigenden Arbeitslosigkeit seit den 1980er Jahren wurde die so verstandene Entwicklung des „neuen“ Mittelstandes, also die Entstehung neuer spezialisierter, hochgradig technisierter und exportorientierter Gewerbezweige, zu einem neuen Credo der Industriepolitik. Seither treten die Innovationsmuster der KMUs, die sich durch Marktnähe und Anwendungsorientierung auszeichnen, immer stärker in den Fokus öffentlicher Forschungsförderung (Förderprogramme, Technologietransfer und Startup-Starthilfen). Diese Art von deutscher Industrieentwicklungspolitik an altindustriellen Standorten sollte sich zu einem Alleinstellungsmerkmal entwickeln, das das britische Wirtschaftsmagazin „The Economist“ unlängst zu dem Prädikat „deutsche Cluster-Republik“ veranlasste.⁵⁰ Dank einer teils über Jahrhunderte gewachsenen Kooperationskultur seien diese Cluster zu Weltmarktführern und kleinen Oligopolisten herangewachsen. Dynamisch und flexibel seien diese Unternehmer-Netzwerke in der deutschen Provinz, aber in ihrem Festhalten an althergebrachten Werten und Strukturen auch „irgendwie altmodisch“. Und gerade deshalb sei das deutsche Wirtschaftsmodell für ausländische Wirtschaftspolitiker kaum zu kopieren.⁵¹

Beobachter gehen indessen davon aus, dass Nordrhein-Westfalen auch hier im Wettbewerb mit den süddeutschen Flächenstaaten Bayern und Baden-Württemberg unterlag. So sei das Defizit an hochtechnologischen Industrien in dem größten Flächenland auch auf das Fehlen staatlicher Förderung und öffentlicher Aufträge zurückzuführen. Die Mittel des Bundesamtes für Wehrtechnik und Beschaffung für Forschungs- und Entwicklungsaufträge flossen z. B. 1986 zu 67,6 Prozent nach Bayern und Baden-Württemberg und stärkten die dort ansässigen hochtechnologischen Cluster der Rüstungswirtschaft.⁵²

Ähnlich wie Bayern und Baden-Württemberg bemüht sich auch das Land Nordrhein-Westfalen seit der Abwendung von einer eindimensionalen Subventionspolitik in den 1990er Jahren, den industriellen Strukturwandel durch die Verbesserung institutioneller Rahmenbedingungen und Fördermaßnahmen abzufedern. Dabei spielt gerade die Förderung zukunftsstauriger, hochgradig technisierter und exportorientierter Gewerbezweige durch Clusterbildung eine besondere Rolle. So sind in den vergangenen Jahren in Nord-

⁴⁸ „[...] if one man starts a new idea, it is taken up by others and combined with suggestions of their own; and thus it becomes the source of further new ideas“. Alfred Marshall: *Principles of economics*, London 1920, S. 227, zitiert nach Marco Bellandi: „The industrial district in Marshall“, in: E. Edward Goodman/Julia Bamford (Hrsg.): *Small firms and industrial districts in Italy*, London 1989, S. 136-152, hier S. 145.

⁴⁹ Michael E. Porter: *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt a. M. 2000, S. 254.

⁵⁰ What Germany Offers the World, *Economist*, 12. 4. 2012.

⁵¹ Ebd.

⁵² Detlef Briesen/Gerhard Brunn/Rainer S. Elkar/Jürgen Reulecke: *Gesellschafts- und Wirtschaftsgeschichte Rheinlands und Westfalens*, Köln 1995, S. 250f.

rhein-Westfalen eine Vielzahl an Clustern begründet worden, die die Förderung neuer Technologien mit der Ansiedlung mittelständischer Gewerbebetriebe und Forschungseinrichtungen verbindet. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Fortentwicklung spezifischer Stärken im Bereich zukunftsfähiger und forschungsintensiver Produktions- und Umwelttechnologien, Nanotechnologie, Energie- und Antriebstechnik und Medizintechnik, die auf den Auslandsmärkten stark nachgefragt sind. Dies unterscheidet das Land übrigens nicht von seinen süddeutschen Mitbewerbern in Baden-Württemberg und Bayern, obgleich Nordrhein-Westfalen für den Bereich der Green Technology den Titel einer „Welt-Revolution made in NRW“ für sich beansprucht. Dies deutet an, dass NRW auch in der Industriepolitik verspätet auf den Entwicklungspfad der süddeutschen Flächenstaaten eingeschwenkt ist. Allerdings unterstreicht der Blick auf einzelne unternehmerische Akteure ebenso, dass das Land gegenwärtig, nicht zuletzt auf der Grundlage bestehender mittelständischer Strukturen, einen beeindruckenden Nachholprozess durchläuft, der durch die staatliche Forschungs- und Technologiepolitik unterstützt wird.⁵³

4. Der Beitrag des Mittelstandes zur Bildung regionaler Milieus und Lebenschancen

Neben dem Beitrag der mittelständischen Wirtschaft zum Strukturwandel lässt sich nach seinem Einfluss auf regionale Milieus und Lebenschancen fragen. Schließlich spielen mittelständische Betriebe gerade als Arbeitgeber wie auch als soziale und kulturelle Akteure vor Ort in ländlichen Regionen eine prägende Rolle. Als „wirtschaftliches Milieu“ bezeichnet die Sozialgeographie das „standörtliche Umfeld einer Firma und ihre wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen vor Ort“.⁵⁴ Pierre Bourdieu geht noch weiter, wenn er, obgleich mit einem kapitalismuskritischen Ansatz, auf das hohe Maß an sozialem Kapital, also „Beziehungsvermögen“ hinweist.⁵⁵

Begründet werde dies, neben verwandtschaftlichen, durch persönliche Beziehungen, nämlich dadurch, dass „der Eigentümer-Unternehmer häufig in der gleichen Gemeinde wie seine Mitarbeiter geboren [...] und aufgewachsen“ sei. Dies generiere „engere[n] Beziehungsgeflecht[e] als in Großunternehmen“ und werde vielfach über Generationen hinweg aufrechterhalten.⁵⁶ *Face-to-face*-Beziehungen und das Teilen von Alltagserfahrungen wie Schulbesuch, Vereinszugehörigkeit und Nachbarschaft Sorge für emotionale Bindungen zwischen Anwohnern, Mitarbeitern und den Unternehmen bzw. Eigentümerfamilien.⁵⁷

⁵³ Peter Sloterdijk: „Dann könnte vom Ruhrgebiet geradezu eine Art Welt-Revolution ausgelöst werden“. Über die vielfältigen Chancen einer Region, in: Klaus Engel/Jürgen Großmann/Bodo Hombach (Hrsg.): *Phönix flieg! Das Ruhrgebiet entdeckt sich neu*, Essen 2011, S. 26-39.

⁵⁴ Hilger: ‚Hidden Champions‘, S. 299.

⁵⁵ Pierre Bourdieu: *Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital*, in: Reinhard Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten*, Göttingen 1983, S. 183-195.

⁵⁶ Hermann Simon: ‚Hidden Champions‘, S. 173.

⁵⁷ Hartmut Berghoff: *Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts*, in: Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.): *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*, Essen 2003, S. 93-113, hier S. 109. Die Firma Claas in Harsewinkel steht beispielhaft für ein ländliches Milieu. Bei seinem Besuch des Werkes unterstrich der damalige Harsewinkeler Pfarrdechant 1951 „die enge Verbundenheit und die gute Zusammenarbeit“ der Firma „mit Kirche, Schule und Eltern-

Die Wirtschaftsgeschichte befasst sich seit Langem mit den Bezügen zwischen der räumlichen Einheit und wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Akteuren wie etwa privaten Unternehmen, Kommunen, Anwohnern, Konsumenten und Arbeitnehmern. Schließlich prägen Unternehmen seit Jahrhunderten nicht allein durch ihre Produkte die Wirtschaftskultur einer Region nachhaltig. Armin Flender, Dieter Pfau und Sebastian Schmidt z. B. haben vor einigen Jahren am Beispiel des Siegerlandes (Nordrhein-Westfalen) die wirtschaftliche Milieubildung und ihren Einfluss auf die regionale Identität untersucht.⁵⁸ Als „Agenturen der Sinnstiftung“⁵⁹ identifizierten sie auf der Grundlage von Umfragen unter anderem Wirtschaftsunternehmen.⁶⁰ Dabei unterstreichen sie die hohe Bedeutung des familiär geprägten Wirtschaftsbetriebs für die Region. Die persönliche Nähe zwischen Inhaber und Beschäftigten begründe eine Art „Familienanschluss“, der durch die gemeinsame Sprache (auch Plattsprechen, gegenseitiges Duzen) und konfessionelle Konvergenz unterstützt werde.⁶¹

Ähnlich hat Hartmut Berghoff in seiner Arbeit über den schwäbischen Musikinstrumentenbauer Hohner in Trossingen die langjährige Einbindung mittelständischer Unternehmen in „regionale Milieus“ hervorgehoben.⁶² Die Kultur von Unternehmen mache „vor dem Werk“ nicht Halt, sondern strahle „weit in die außerbetriebliche Lebenswelt der Beschäftigten und Unternehmer“ hinein. Diese über Jahrzehnte, zum Teil über Generationen hinweg gewachsenen Sozialmilieus böten ihren Angehörigen „Überschaubarkeit, Stabilität und Regelvertrauen“.⁶³ Vergleichbares ließe sich über die Firmen wie Ritter in Waldkirch und Trumpf in Ditzingen sagen. Bedauerlicherweise stehen hier strukturhistorische Untersuchungen zu unternehmerischen Fallbeispielen noch weitgehend aus.⁶⁴

Insgesamt kann der unternehmerische Beitrag zur kulturellen und sozialen Identität einer Region und ihrer Bevölkerung nicht hoch genug eingeschätzt werden. Als Beispiel für die aktive Ausgestaltung regionaler Identität durch ortsansässige Unternehmen gilt das Engagement für die Vereinskultur, für soziale Belange wie auch für kulturelle Einrichtungen. So wirkt sich, seit Jahrhunderten schon, das außerbetriebliche Engagement von Unternehmen als „Corporate Social Responsibility“-Maßnahmen unmittelbar auf die soziale und kulturelle Infrastruktur eines Standortes bzw. einer Region aus. Zudem prägen diese im Sinne eines heute so bezeichneten „Corporate Citizenship“ das lokale Umfeld durch das Engagement für kulturelle und soziale Einrichtungen.⁶⁵

haus auf der einen und mit den zahlreichen Behörden auf der anderen Seite“. „Behördenvertreter unterrichteten sich“, in: *Der Knoter* 4 (1951), S. 29–31, hier S. 30.

⁵⁸ Armin Flender/Dieter Pfau/Sebastian Schmidt: *Regionale Identität zwischen Konstruktion und Wirklichkeit. Eine historisch-empirische Untersuchung am Beispiel des Siegerlandes*, Wiesbaden 2001.

⁵⁹ Berghoff: *Abschied*.

⁶⁰ Flender/Pfau/Schmidt: *Regionale Identität*, S. 5.

⁶¹ *Ebd.*, S. 133–138.

⁶² Berghoff: *Abschied*, S. 108. Im Detail am Beispiel von Hohner: ders.: *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt: Hohner und die Harmonika 1857–1961*, Paderborn 1997.

⁶³ Berghoff: *Abschied*, S. 108. Siehe auch Irene Götz: *Erzählungen als Indikatoren für Unternehmenskultur. Zur Ethnographie innerbetrieblicher Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen*, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert*, Dortmund 2000, S. 227–244.

⁶⁴ Fokussiert auf den Standort Sindelfingen ist die Studie von Helga Merkel: *Die Daimler-Familie Sindelfingen. Zur Wahrnehmung des soziokulturellen Wandels in einer Industriestadt*, Tübingen 1996.

⁶⁵ André Habisch: *Handbuch Corporate Citizenship*, Berlin/Heidelberg 2008.

So genießt das Engagement der Firma Würth für die Bildende Kunst (1991 Kunstmuseum Würth in Künzelsau, 2001 Kunsthalle Würth in Schwäbisch Hall) einen internationalen Ruf und wirkt weit über das Umland hinaus. Der Grundstein der Sammlung wurde in den 1960er Jahren von dem Unternehmensgründer Reinhold Würth gelegt. Kunst und Kultur gelten bei Würth als Zeichen gelebter Unternehmenskultur. Seit 1999 haben nach und nach Kunstdepotancen in den Landesgesellschaften von Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Spanien und der Schweiz (Arlesheim und Chur) eröffnet. Die Ausstellungen, die überall integriert im Kontext der jeweiligen Firma stattfinden, ermöglichen auch hier ein inspirierendes Neben- und Miteinander von Kunst und geschäftlichem Alltag.⁶⁶

Populärer noch als die mäzenatische Unterstützung von hochrangigen Museen mag sich die Förderung sportlichen Engagements durch die Gründung von örtlichen Sportvereinen oder die Einrichtung von Sportstätten vor Ort auswirken.⁶⁷ Der Zusammenklang von Unternehmen, Sport und Region besitzt bis heute für unzählige kleinere Unternehmensstandorte eine hohe Relevanz. Und das Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur kann durch so gesetzte „emotionale Ankerpunkte“ zur Identitätsbildung vor Ort erheblich beitragen.⁶⁸ Als Beispiel sei auf das Engagement des Mitbegründers von SAP, Klaus Hopf, verwiesen, der aus dem lokalen Sportverein TUS Hoffenheim eine nationale Fußballgröße machte. Auch hier sind qualitative wie quantitative Untersuchungen, die auf das unternehmerische Engagement für Kultur und Sport in der Region und darüber hinaus fokussieren, noch rar und bieten erhebliches Potenzial.

5. Fazit

Als Akteure des Strukturwandels standen vielfach in der Provinz angesiedelte, mittelständische Unternehmen lange buchstäblich im Schatten der Großindustrie. In der öffentlichen Wahrnehmung als „strukturkonservativ“ und „globalisierungsfern“ bezeichnet, erschienen sie lange als „Auslaufmodell“.⁶⁹ Angesichts dieser Einschätzung hat die mittelständische Wirtschaft auch in der regionalen Wirtschaftsgeschichtsforschung bislang wenig Berücksichtigung erfahren. Dies gilt insbesondere auch für ihre Rolle bei der Bewältigung von strukturellen Krisen und Veränderungen. Der vorliegende Beitrag rekurrierte vor diesem Hintergrund auf eine erste vergleichende Betrachtung der drei westdeutschen Flächenstaaten Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg im Hinblick auf Wachstumspotenziale, Angebotsstrukturen und den strukturpolitischen Impetus mittelständischer Betriebe.

Die genannten Beispiele unterstreichen, dass die bundesdeutsche Wirtschaftsstruktur bis heute nur vordergründig großbetrieblich geprägt ist. Begibt man sich indessen „in die Fläche“, so zeigen sich alle drei Bundesländer stark mittelständisch geprägt. Nicht von

⁶⁶ Claus Detjen: *Der Patriarch in seiner Verantwortung: Reinhold Würth – Gespräche mit dem Unternehmer und Mäzen*, Frankfurt a. M. 2015.

⁶⁷ Markus Raasch: *„Wir sind Bayer“*. Eine Mentalitätsgeschichte der deutschen Industriegesellschaft am Beispiel des rheinischen Dormagen (1917–1997), Essen 2007.

⁶⁸ Allerdings finden sich dazu bislang von wirtschafts- und unternehmenshistorischer Seite kaum Beiträge. Siehe z. B. als jüngste Ausnahme Markus Denzel/Margarete Wagner-Braun (Hrsg.): *Wirtschaftlicher und sportlicher Wettbewerb*. Festschrift für Rainer Gömmel zum 65. Geburtstag, Stuttgart 2009.

⁶⁹ Siehe etwa Berghoff: *End of Family Business*, S. 264.

ungefähr rückte der Mittelstand erst Mitte der 1990er Jahre wieder in das Interesse der Öffentlichkeit, zu einer Zeit nämlich, als die „alten Industrien“ den Zenit ihres Erfolges überschritten hatten. Seither geht das Interesse an der mittelständischen Wirtschaft, ihren wirtschaftlichen und sozialen Potenzialen und ihrem kulturbildenden Profil Hand in Hand mit der Suche nach Alternativen zu den krisengefährdeten monoindustriellen Strukturen. Mittelständische Unternehmen wie die *hidden champions* avancieren dabei zu einem Wirtschaftsmodell, das als *German model* eine weltweite Vorbildfunktion entwickelt.

Der interregionale Vergleich, der hier erst in Ansätzen aufgenommen wurde, macht dabei deutlich, dass unter den Bedingungen nach dem Zweiten Weltkrieg die regional abweichende Situation in den einzelnen Bundesländern von hohem Interesse für die Situation des Mittelstandes war. Während Baden-Württemberg Wachstumspotenzial aus seiner mittelständisch strukturierten Wirtschaft zog und Bayern anfangs noch stark landwirtschaftlich geprägt war, galt Nordrhein-Westfalen lange nicht zu Unrecht als Verlierer des Strukturwandels. Doch im weiteren Verlauf insbesondere der krisenhaften Entwicklung lässt sich eine allmähliche Konvergenz der Wirtschaftsstrukturen in den Ländern konstatieren. Dies gilt für Bayerns späte „dezentrale“ Industrialisierung ebenso wie für das Aufbrechen altindustrieller Strukturen in Nordrhein-Westfalen.

Aus der historischen Langzeitperspektive scheint sich trotz der zugegeben großen Umbrüche des Strukturwandels in den alten Industrien und der konjunkturellen Volatilitäten die mittelständische Wirtschaft als das nachhaltigere Wachstumsmodell zu erweisen. Ökonomisch spricht einiges dafür, dass die Märkte unter dem Eindruck von Globalisierung und Digitalisierung noch segmentierter, die Kundenwünsche noch spezifischer und somit insgesamt „mittelstandsfreundlicher“ werden. Es ist kein Geheimnis, dass Baden-Württemberg als hochgradig diversifiziert und mittelständisch geprägt diesem Modell traditionell am ehesten entspricht und dazu die höchste Wirtschaftsperformanz unter den Bundesländern aufweist.

Um die eingangs aufgeworfene polemische Frage abschließend aufzugreifen: Als „strukturkonservativ“ und „globalisierungsuntauglich“ lassen sich mittelständische Betriebe, die angeführten Beispiele belegen dies eindrucksvoll, keineswegs bezeichnen. Eine eingehendere Betrachtung macht vielmehr deutlich, dass durch den Druck der Globalisierung gerade mittelständische Firmen aufgrund ihrer Flexibilität, Innovationsbereitschaft, der Ausrichtung auf internationale Märkte und gleichzeitiger Bodenhaftung in der Region seit Jahrzehnten als Vorreiter und Träger des Strukturwandels angesehen werden können.

