

WIRTSCHAFT   
IN **NRW** 2007  
 KONJUNKTUR  
PROGNOSEN  
PERSPEKTIVEN 



Ministerium für  
Wirtschaft, Mittelstand  
und Energie des Landes  
Nordrhein-Westfalen



WIRTSCHAFT IN NRW 2007.

KONJUNKTUR, PROGNOSEN, PERSPEKTIVEN

# INHALT

- 7**    **Vorwort**
- 8**    **Mut durch gute Beispiele**  
Perspektiven der Wirtschaftspolitik für 2007
- 12**    **Familienunternehmen in Nordrhein-Westfalen**  
Wettbewerbsvorteile durch Leidenschaft: Zehn Thesen  
des Wittener Instituts für Familienunternehmen an der  
Universität Witten-Herdecke
- 24**    **Familienunternehmen im Porträt**  
Unternehmerinnen und Unternehmer zwischen Tradition  
und Zukunft – sechs Beispiele
- 44**    **Konjunkturbericht Nordrhein-Westfalen 2007**  
Kräftiger Aufschwung: Bericht des Rheinisch-Westfäli-  
schen Instituts für Wirtschaftsforschung in Essen
- 56**    **Weichenstellung für mehr Wachstum und  
Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen**  
Maßnahmen der Wirtschafts- und Energiepolitik und der  
Landesplanung im Jahr 2006
- 64**    **Zahlen, Daten, Fakten**
- 70**    **Impressum**

# V O R W O R T

## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

Jahreswirtschaftsberichte haben in Nordrhein-Westfalen Tradition. Dieser Bericht schreibt sie fort – und durchbricht sie zugleich. Denn anders als in den Jahren zuvor stellen wir diesmal neben der Konjunkturprognose des RWI bewusst keinen Überblick über einzelne Vorhaben der Landesregierung, sondern ein spezielles Thema in den Mittelpunkt: die Familienunternehmen. Denn wir sind der Überzeugung, dass gerade der Blick auf diese Unternehmensform wertvolle Impulse geben kann, die Standortdebatte einmal von einer ganz anderen Seite her zu führen: Nämlich ausgehend von den handelnden Personen der mittelständisch geprägten Wirtschaft unseres Landes, ihrer gelebten Verantwortung und ihrer persönlichen Verbindung mit ihrem Unternehmen und ihren Beschäftigten.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat für diese Publikation eine prägnante Analyse über die Besonderheiten und Chancen und über die spezifischen Risiken dieser Unternehmensform erarbeitet. Studentinnen und Studenten des Institutes zeichnen zudem in sechs Porträts über erfolgreiche Familienunternehmen ein vielschichtiges Bild der Persönlichkeiten, die hinter

den Unternehmen stehen. Sie sind beispielhaft für über eine halbe Million inhabergeführter Unternehmen in Nordrhein-Westfalen.

Den Autoren und Autorinnen des RWI und des WIFU sage ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank für ihre Beiträge. Danken möchte ich vor allem auch den Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich die Zeit für ein Interview und die Durchsicht der Porträts genommen haben. Darüber freue ich mich sehr, denn sie unterstützen so unser Bemühen, dem bisher unterschätzten Beitrag der Familienunternehmen zum Wirtschaftsgeschehen in unserem Land den Stellenwert einzuräumen, der ihm eigentlich zusteht.



Christa Thoben  
Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

# MUT DURCH GUTE BEISPIELE

## PERSPEKTIVEN

### DER WIRTSCHAFTSPOLITIK FÜR 2007

von Christa Thoben

#### Wirtschaft in Bestform

Nordrhein-Westfalen blickt auf ein wirtschaftlich erfolgreiches Jahr zurück: Die Wirtschaft hat deutlich aufgeholt und zum ersten Mal seit langer Zeit führt dieser Aufschwung wieder zu einem Anstieg sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse. Seit Mitte des Jahres gehen auch die Arbeitslosenzahlen wieder zurück. Allein im Dezember entwickelte sich der Arbeitsmarkt so gut wie seit Jahrzehnten nicht mehr.

Getragen hat die gute Konjunktur im Land neben dem Dienstleistungsbereich vor allem ein überdurchschnittliches Wachstum der Industrie. So präsentiert sich die Wirtschaft zu Beginn des neuen Jahres in Bestform. Das Wachstum ist so dynamisch, dass auch die Erhöhung der Mehrwertsteuer der konjunkturellen Entwicklung insgesamt voraussichtlich nichts anhaben wird.

Zu diesen Zahlen passt, dass viele Unternehmen ihre Entwicklung deutlich positiver sehen als noch vor ein oder zwei Jahren. Alle Umfragen der letzten Monate belegen, dass die Stimmung in der Unternehmenslandschaft so gut ist wie zuletzt zur Zeit der Wiedervereinigung.

Natürlich kann man noch nicht von einer durchgängigen Trendwende sprechen. Nach wie vor ist die Arbeitslosigkeit hoch, sind strukturelle Defizite der Wirtschaft in Teilen des Landes nicht überwunden. Umso wichtiger ist es, jetzt, bei anziehender Konjunktur, die Rahmenbedingungen weiter zu verändern, damit der Aufschwung langfristige Stabilität gewinnt und Nordrhein-Westfalen in jeder Hinsicht die Spitzenposition einnimmt, die dem Land aufgrund seiner Fähigkeiten zusteht.

Die Wirtschaftspolitik hat dazu im letzten Jahr eine Reihe von neuen Justierungen vorgenommen. Wichtige Belange des Mittelstands sind stärker berücksichtigt und entsprechende Maßnahmen in insgesamt drei Mittelstandspaketen beschlossen worden. In Zukunft werden die Mittel für die regionale Strukturförderung zu einem großen Teil nach dem Prinzip von Wettbewerben um die besten Ideen vergeben – die Weichen dafür sind gestellt. Der Staat regelt nicht mehr länger, zu welchen Zeiten wochentags der Einzelhandel öffnet, das Tarifreuegesetz wurde abgeschafft, die Mittel für die Meistergründungsprämie wurden aufgestockt. Und schließlich ist es gelungen, durch die Einrichtung von STARTERCENTERN die Gründung einer eigenen Firma in Nordrhein-Westfalen wesentlich zu erleichtern.



## Mehr Selbstbestimmung hebt die Stimmung

All diese Maßnahmen wollen eines erreichen: Mehr Freiräume ermöglichen – aber auch die Lust verstärken, diese produktiv zu nutzen. Denn die aktuelle Wirtschaftslage belegt eindeutig: Mehr Selbstbestimmung hebt die Stimmung der Wirtschaft im Land. Aber Fakt ist auch: Noch immer ist in unserer Gesellschaft das Vertrauen in die Möglichkeiten des Marktes zu gering und die Vorbehalte gegenüber den Prinzipien ökonomischer Vernunft sind groß.

Aktuelle Ereignisse sind daran nicht unbeteiligt. Riesengewinne und gleichzeitige Massenentlassungen, die Aufgabe von Standorten, ohne das „Warum“ zu vermitteln und Verantwortung für neue Perspektiven zu signalisieren – all das bringt die Überzeugung ins Wanken, dass alle profitieren können, wenn es der Wirtschaft gut geht. Viele glauben deshalb, dass der Staat gerade in Zeiten sich verschärfenden Wettbewerbs die Aufgabe hat, den „unmoralischen Markt“ mit einer Fülle von Regelungen zu bändigen, statt sich zurückzunehmen.

Wer diese Grundstimmung ändern und den Menschen mehr Mut auf Selbstbestimmung und Eigenverantwortung machen will, braucht mehr Sachlichkeit in der Debatte, muss glaubhaft machen, dass ökonomische Vernunft und soziale Gerechtigkeit nicht voneinander zu trennen sind. Nur so lassen sich angesichts einer globalisierten Welt, angesichts des technischen Fortschritts und der tiefgreifenden Veränderungen durch den demographischen Wandel neue Antworten finden. Wirtschaftspolitik ist deshalb in Nordrhein-Westfalen auch eine Einladung zum Dialog. Es muss intensiver über wirtschafts- und gesellschaftspolitische Zusammenhänge geredet werden – damit Politik in ihren Entscheidungen schneller werden kann, weil die Fakten bekannter sind und nicht Erwartungen, sondern Sachverhalte das Handeln bestimmen.

## Mit Beispielen überzeugen

„Die Gesellschaftsordnung ist die sozialste, die mit den geringsten Ansprüchen an die Moral des Einzelnen auskommt“ heißt es bei dem Nestor der Katholischen Soziallehre, Oswald von Nell-Breunig. Markt und Moral gehen in dem Gedanken kluger Ordnungspolitik zusammen. Und das heißt, das Gemeinwesen funktioniert dort am besten, wo der Staat sich auf Rahmenbedingungen verständigt, statt vermeintliche Einzelfallgerechtigkeit herzustellen – und damit zum Missbrauch einzuladen.

Wir haben in Nordrhein-Westfalen versprochen, die soziale Marktwirtschaft weiter zu entwickeln. Globalisierung heißt immer auch ein Wettbewerb der besten Lösungen – und wir sind überzeugt, dass wir nicht trotz, sondern gerade mit der sozialen Marktwirtschaft in diesem Wettbewerb mithalten können. Das geht aber nur, wenn man beide Elemente dieses Modells fortschreibt. Wir müssen deshalb mehr Markt zulassen, nicht weniger. Nur das schafft neue Chancen – und zwar nicht als Selbstzweck, sondern mit dem Ziel des sozialen Ausgleichs.

Dafür kann man nicht nur theoretisch werben. Sondern das funktioniert vor allem über gute Beispiele – Beispiele, die authentisch sind und Vertrauen schaffen. Wir müssen deshalb vor allem für ein anderes Bild des Unternehmertums im Land eintreten, nicht zulassen, dass unternehmerisches Handeln immer öfter gleichgesetzt wird mit Wolfsnatur und Ellenbogenmentalität statt mit Verantwortung und Risikobereitschaft. Die Realität in der Wirtschaft unseres Landes ist jedenfalls zum Großteil anders: sei es in Konzernen mit transparenter Unternehmenskultur, sei es in mittelständischen Betrieben, wo das Ethos des ehrlichen Kaufmanns nach wie vor gilt.

Sie alle gehören stärker in den Focus der öffentlichen Wahrnehmung – und in den Mittelpunkt des Dialogs über Wirtschaft im Land. Wir brauchen mehr Leitbilder in der Wirtschaft, die öffentlich deutlich machen, nach welchen Regeln und Maßstäben sie Entscheidungen treffen, um im weltweiten Handel erfolgreich zu sein. Wir müssen die Persönlichkeiten stärker herausstellen, die dafür stehen, dass Wettbewerb allen Vorteile bringt, die bereit sind, sich mit Engagement und Kreativität daran zu beteiligen.

## Land der Familienunternehmen

Wir werden deshalb im Rahmen unserer Mittelstandspolitik eine Akzentverschiebung vornehmen und statt von mittelständischen häufiger und deutlicher von Familienunternehmen sprechen. Denn mehr noch als mit dem Begriff des Mittelstands verbindet sich mit dem Thema „Familienunternehmen“ eine Botschaft – und die heißt: Spitzenqualität und soziale Verantwortung gehören zusammen! Denn hinter den Familienunternehmen, von denen es in Nordrhein-Westfalen über 500.000 gibt, verbirgt sich weitaus mehr als nur ein erhebliches volkswirtschaftliches Potenzial. Familienunternehmen sind anders geführt und leben eine andere Unternehmenskultur als die großen, managementgeführten Konzerne.

Dabei geht es nicht um ein besseres oder schlechteres Modell des Wirtschaftens. Vielmehr ergänzen beide Unternehmenstypen einander in vielfältiger Hinsicht, und gerade dieses Miteinander von großen Konzernen und vitalem Mittelstand macht Nordrhein-Westfalen stark. Während jedoch Familienunternehmen eine Zeit lang als eine Art Anachronismus betrachtet wurden, sieht man gerade in Zeiten der fortschreitenden Globalisierung, dass sie den Konzernen nicht nur ebenbürtig, sondern in mancher Hinsicht überlegen sind. Familienunternehmen bringen das scheinbar Unvereinbare zusammen: weltweiten Erfolg am Markt, Internationalisierung und die Fähigkeit, trotzdem die eigenen Werte und die eigene Unternehmenskultur zu leben – ganz selbstbewusst und ohne Selbstzweifel, ob das in einer globalen Wirtschaft noch „passt“.

Für die Familienunternehmen gibt es die Alternative „Markt“ oder „Wert“ nicht, sie sagen: beides! Und genau deshalb „rentiert“ sich der Gewinn der Familienunternehmen immer auch mehrfach: Nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für die Belange der Region und des Standorts, für die Bindung und Qualifizierung der Mitarbeiter, für das Setzen auf Innovation und Qualität – und zwar langfristig gesehen und nicht nur dem Quartalszyklus geschuldet.

## Werte schaffen Spitzenleistung

Die familien- und inhabergeführten Unternehmen beweisen, dass die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts nur über den Erhalt und Ausbau einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft gelingt und dass beides einander bedingt. Ohne die gelebte Verantwortung der Unternehmen hier am Standort, ohne ihr „Investment“ und ihre Wettbewerbsfähigkeit ist weder Wohlstand zu sichern noch eine moderne Zivilgesellschaft mit einer zukunftsfähigen Arbeitsteilung zwischen staatlichem und bürgerschaftlichem Engagement zu organisieren.

Erfolg ist immer auch Verpflichtung – diesen Grundgedanken der sozialen Marktwirtschaft füllen zahlreiche Familienunternehmen mit Leben. Und das faszinierende daran ist: Es ist ihnen keine Last oder Hypothek, sondern offenbar Ansporn!

Aus kleinen Anfängen heraus haben viele dieser Firmen immer wieder das richtige Gespür für die Marktentwicklung bewiesen. Sie haben sich auf Nischen konzentriert, haben kontinuierlich in die Optimierung ihrer Produktionsabläufe und in die Weiterbildung ihres Personals investiert und darüber hinaus frühzeitig auf Internationalisierung gesetzt. So sind sie in vielen Fällen an die Weltspitze aufgestiegen. Als „heimliche Weltmeister“ erzielen sie teils zweistellige Zuwachsraten im Export. Die inhaber- oder familiengeführten Unternehmen haben es geschafft, die Welt als Kunden zu gewinnen. Und zwar nicht einfach, indem sie allein den Wettlauf um die Kosten aufgenommen haben. Sondern auch, indem sie konsequent auf Qualität setzen, auf Unverwechselbares am Markt.

## Um das besser sein, was man teurer ist

Auch deshalb lohnt es sich, intensiver auf die Familienunternehmen und die zahlreichen „Hidden Champions“ unter ihnen zu schauen: Weil sie die Frage beantworten, was es heißt, um das besser zu sein, was man teurer sein will. Familienunternehmen können also durchaus Vorbilder sein im klassischen Sinne – die anspornen und gleichzeitig Vertrauen schaffen in die eigenen Möglichkeiten, in die Chancen, die wir hier bei uns haben, trotz der wachsenden Konkurrenzen im Preis.

Als Hochlohnland müssen wir uns Wettbewerbsvorsprünge immer wieder neu erarbeiten. Solche Vorteile entstehen nicht von selbst. Sie sind in der heutigen Wirtschaft das Ergebnis einer gelungenen Vernetzung von Wissen und Know-how. Immer stärker werden Produkte und Verfahren nicht nur technologisch perfektioniert,

sondern Produkte zugleich mit wissensbasierten Dienstleistungen verwoben. Durch Design und gezielte Kommunikation wird die Differenzierung noch intensiviert. Eine weitere Erkenntnis lautet: Wer alles allein machen will, hat es schwerer. Das gilt gerade für eine mittelständische Wirtschaft, die nicht immer die Möglichkeiten hat, in eigene Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zu investieren. Deshalb ist die Vernetzung aller Akteure in den Leitmärkten, auf denen das Land stark ist, zu einer Schlüsselaufgabe geworden.

## Neue Clusterpolitik

Die Politik wird dafür mit der Wirtschafts- und Innovationsförderung die Rahmenbedingungen landesweit verbessern. Das gilt vor allem für stärkere Verknüpfungen zwischen Forschung und Wirtschaft. Um wissenschaftliche Erkenntnisse gezielter für Wachstum, neue Produktentwicklungen und zukunftssichere Arbeitsplätze zu nutzen, sollen Verbände und Netzwerke für einen intensiveren Austausch und für Wissenstransfer sorgen.

Ziel ist es, mit einer neuen Clusterpolitik, die auf die Stärken des Landes setzt, ein günstiges Umfeld für Innovationen dort zu erzeugen, wo gute Aussichten auf das Erreichen der Markt- und Branchenführerschaft bestehen.

Forschung und Unternehmen, Politik und Verwaltungen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sollen in den Clustern entlang der kompletten Wertschöpfungsketten optimal zusammenarbeiten und so bisher brachliegende Potenziale nutzen. Erfolgsmaßstab sind dabei die Besetzung von Hightech-Feldern mit besonders großen Entwicklungspotenzialen, die Erhöhung der Umsätze und der Zahl der Arbeitsplätze, aber auch die bessere Positionierung unserer Stärken auf den internationalen Märkten.

Dieser Wettbewerb wird in der ersten Stufe um etwas ganz Einfaches geführt: um Aufmerksamkeit. Wir müssen deshalb auch dafür sorgen, dass wirtschaftliche Spitzenleistungen, wie wir sie bereits jetzt im Bereich der Logistik, der Informations- und Kommunikationstechnologie oder im Bereich der neuen Werkstoffe erbringen, und die Potenziale für neue, kreative Lösungen, die hier vorhanden sind, deutlicher mit dem Land in Verbindung gebracht werden.

Spitzenleistungen und Bestmarken „made in NRW“ – das gilt für die großen Konzerne ebenso wie für die „Hidden Champions“, die Industrie- und Energieunternehmen ebenso wie für die, die in Mode, Design, Architektur oder auch der Gastronomie tätig sind, denn nirgendwo gibt es zum Beispiel so viele hochdekorierte Sterneköche wie bei uns. Hier kann Nordrhein-Westfalen mehr Selbst-

bewusstsein vertragen – als mutiges Bekenntnis dazu, dass Vielfalt allein kein Vorzug ist, wenn nicht Spitzenleistungen für Aufmerksamkeit sorgen und andere zum Nachahmen anspornen.

## Kreative Ökonomie

Vielfach ist im Zusammenhang mit dem Übergang in die Wissensgesellschaft die These vertreten worden, die Arbeit würde verschwinden. Die „Hidden Champions“ unter den Familienunternehmen zeigen uns aber genau das Gegenteil: nämlich dass es viel zu tun gibt! Dass es großen Bedarf an neuen Ideen gibt, die in den Köpfen der künftigen Generation gerade erst entstehen. Dass es Bedarf gibt an neuen Allianzen – über die Grenzen zwischen Branchen, Disziplinen und Sektoren hinweg. Wir haben uns dafür entschieden, diese Prozesse mit einem neuen Begriff, dem der „kreativen Ökonomie“, zu beschreiben.

Denn sie entspringen einem Denken, das interdisziplinär ausgerichtet ist. Und genauso wie der Künstler, der Kreative, weiß, dass sein Werk beim Empfänger „ankommen“ muss, werden auch Produkte vor allem dann erfolgreich sein, wenn sie Kommunikation auslösen, den Bedürfnissen der Kunden optimal entsprechen, kurz: wenn mit ihnen etwas vollkommen Neues entsteht.

Die Wirtschaft des Landes sollte sich deshalb auch präsentieren als ein Entwicklungslabor für anspruchsvolle Lösungen – etwa im Hinblick auf die Herausforderungen des demographischen Wandels, die Nutzung neuer Möglichkeiten der Kommunikation, die Entwicklung mutiger Antworten auf die Zukunftsfragen „Energie“ und „Mobilität“ und zur Veredelung höchstwertiger Industrieprodukte mit neuen Dienstleistungen.

Auch hierfür brauchen wir praktische Beispiele, die begeistern – damit junge Leute fasziniert werden, hier zu leben, zu forschen und zu arbeiten, damit mehr Mut entsteht für neue Wege, damit die Lust an Leistung und Herausforderung wieder wachsen kann und noch öfter die Bereitschaft geweckt wird, den Weg in die Selbstständigkeit zu gehen.

Familienunternehmen zeigen, dass sich eine hoch technisierte, globale Zukunft mit dem menschlichen Maß verbinden lässt. Sie am Standort zu halten, ihre Rahmenbedingungen so optimal wie möglich zu gestalten und vor allem: Über die Wirklichkeit dieser Unternehmen intensiver zu reden, wird deshalb ein Schwerpunkt nordrhein-westfälischer Wirtschaftspolitik sein – als Bestandteil des Dialogs über Sachfragen in gemeinsamer Verantwortung.



# FAMILIENUNT NORDRHEIN

## WETTBEWERBSVORTEIL DURCH LEIDENSCHAFT

Eine Analyse des Wittener Instituts für Familienunternehmen  
an der Universität Witten/Herdecke  
von Arist von Schlippe, Constanze Buberti, Torsten Groth, Markus Plate

# ERNEHMEN IN -WESTFALEN

Familienunternehmen prägen die wirtschaftliche Landschaft in Nordrhein-Westfalen wie in ganz Deutschland. Sie leisten einen herausragenden Beitrag zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft, tragen zu mehr als der Hälfte der deutschen Bruttowertschöpfung bei<sup>1</sup> und stellen derzeit mehr als zwei Drittel aller Arbeitsplätze.<sup>2</sup> Ihre Werteorientierung und Standortverbundenheit sowie ihre Verpflichtung zu Tradition und Innovation zugleich erfüllen wichtige Funktionen für die Entwicklung und Gestaltung wirtschaftspolitischer Kultur im Zeitalter der Globalisierung.

Wer sich eingehend mit Familienunternehmen beschäftigt, wird keineswegs mehr früher vertretene Meinungen wiederholen können, sie seien „altmodisch“, „anachronistische Unternehmensformen“ oder bestenfalls „Durchgangsphänomene hin zu einem börsennotierten Großkonzern“. Im Gegenteil: Ob man nun eine weite Definition des Gegenstands wählt, nach der eine Familie die Mehrheit des Unternehmens besitzen muss, oder ob man es (im Sinne einer engeren Definition) für entscheidend erachtet, dass zusätzlich Familienmitglieder wichtige Führungsfunktionen ausfüllen – von den USA bis Indonesien, von Island bis Feuerland sind Familienunternehmen weit verbreitet und meist sogar der überwiegende Unternehmenstyp.

Andererseits wäre es auch zu kurz gedacht, Familienunternehmen undifferenziert als Erfolgsmodell auszuweisen. Angemessener ist es, von der Gleichzeitigkeit einer erhöhten Erfolgs- und Scheiternswahrscheinlichkeit auszugehen. Man spricht daher auch davon, dass Familienunternehmen „janusköpfig“ sind: Eine große Anzahl ist über Generationen hinweg erfolgreich, hochinnovativ, oft weltweit führend in ihren Produktischen und von ihren Strategien her auf Langfristigkeit angelegt. Andere scheitern – sei es am Festhalten an ehemaligen Erfolgsstrategien trotz sich verändernder Marktbedingungen, an den Problemen der Nachfolge, an Gesellschafterkonflikten etc. Doch ob „die Familiengesellschaft stirbt“, wie kritische Stimmen behaupten,<sup>3</sup> oder ob die Ineffizienz von Familienunternehmen hervorgehoben wird – solche Meldungen fokussieren nur auf die eine Seite der Janusköpfigkeit. Während diese einseitige Betrachtung gar beispielsweise darin gipfelt, der Regierung vorzuschlagen, man möge durch Änderung der Steuergesetzgebung dort „Sterbehilfe“ leisten, wo Familienunternehmen nicht schnell genug untergehen,<sup>4</sup> kann diesen „Lösungsvorschlägen“ mittlerweile ein stetig wachsender Fundus an wissenschaftlichen Erkenntnissen entgegengesetzt werden, der verdeutlicht, dass Familienunternehmen, wenn sie angemessen geführt werden, vor allem wenn das Verhältnis von Familie und Unternehmen kompetent

gemanagt wird, deutlich erkennbare Wettbewerbsvorteile bereitstellen können, – aber nicht zwangsläufig müssen! Hier ist daher die Forschung aufgerufen, immer differenziertere Analysen vorzulegen, die auf die Erfolgsmechanismen jenseits von Best-Practice-Studien fokussieren und in diese Führungsinstrumente überführen.

Im Folgenden werden die „Zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen“ zum Ausgangspunkt genommen, die Besonderheiten von Familienunternehmen zu skizzieren und die damit verbundenen Aufgaben zu verdeutlichen.

# 1. Familienunternehmen sind anders

**Sie sind definiert über den bestimmenden Einfluss einer Familie auf die Entwicklung des Unternehmens. Aus diesem Einfluss (und nicht aus der Unternehmensgröße) erwachsen die Eigenarten dieses Unternehmenstyps.**

Je nach Definition lassen sich zwischen 70 und 85 Prozent aller Unternehmen dem Unternehmenstyp „Familienunternehmen“ zuordnen. Bei einem geschätzten Unternehmensbestand von 3,38 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland<sup>5</sup> sprechen wir also von weit über zwei Millionen Familienunternehmen der entsprechenden Größenordnung.<sup>6</sup> Legt man für Nordrhein-Westfalen 723.000 kleine und mittelgroße Unternehmen zugrunde,<sup>7</sup> ergibt sich daraus eine geschätzte Zahl von 506.000 bis 614.000 eigentümergeführten Unternehmen.

Diese beachtliche Größe unterstreicht demnach nicht nur, dass wir es bei Familienunternehmen mit dem viel zitierten „Rückgrat“ der deutschen und daher auch der nordrhein-westfälischen Wirtschaft zu tun haben, sondern auch, dass in diesem Bundesland etwa 500.000 bis 600.000 Familien anzutreffen sind, in denen entweder ein Mitglied, mehrere Mitglieder unterschiedlicher Verwandtschaftsgrade oder auch mehrere Familien gemeinsam im Besitz eines Unternehmens sind. Dies macht nicht nur auf Unternehmens-, sondern ebenso auf Familienseite einen enormen Unterschied.

Die Besonderheit, – und darum steht diese These allen anderen voran –, bekommt man nicht in den Blick, wenn man Familienunternehmen auf gängige Größenordnungen reduziert. Familienunternehmen aller Größenordnungen, vom Handwerksbetrieb bis zu Konzernen, sind

das Ergebnis eines oft produktiven, zuweilen destruktiven Zusammenwirkens von Unternehmens- und Familienlogiken. Sie stehen dabei in einem kontinuierlichen Spannungsfeld.<sup>8</sup>

In Familien steht die einzelne Person mit all ihren Stärken und Schwächen im Mittelpunkt des Interesses. Ihr Wert ergibt sich aus der bloßen Zugehörigkeit zur Familie. Gerechtigkeit in diesem Zusammenhang wird überwiegend im Sinne der Gleichheit von Ansprüchen, Rechten, Pflichten und Erwartungen verstanden. Man gehört auf Lebenszeit zur Familie, denn „Blutsbande“ kann man nicht kündigen. Geben und Nehmen sind häufig asymmetrisch verteilt (Eltern – Kinder), für die erbrachte Leistung wird keine unmittelbare oder mittelfristige Entlohnung erwartet. Tatsächlich ist der Gewinn, den man aus den Beziehungen zieht, eher emotionaler und ideeller Natur. Die Kommunikation ist vorwiegend mündlich und wenig formalisiert.

In Unternehmen hingegen geht es primär um Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen. Personen sind nur hinsichtlich der sachlich begründbaren Funktionen wichtig, die sie für die Organisation erfüllen. Als Rollenträger müssen sie prinzipiell austauschbar, d. h. auch kündbar sein. Ihr Wert ergibt sich dabei aus der erbrachten Leistung, die unmittelbar und materiell durch Lohn oder Gehalt abgegolten wird. Gerechtigkeit wird hier über das Gleichgewicht von Leistung und materieller Entlohnung bestimmt. Die Kommunikation ist formalisiert, zu einem großen Anteil sogar schriftlich fixiert – Verträge werden auf dem Papier mit Unterschriften besiegelt, in der Regel nicht per Handschlag.

Die beiden so unterschiedlichen Funktionslogiken von Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig und bestimmen somit die charakteristischen Eigenarten des Familienunternehmens. Genau diese Kopplung der Logiken ist es auch, die zu Gesellschafterstreitigkeiten führt, die Unfrieden in die Unternehmerfamilie bringt, Generationenkonflikte schürt etc. Und ebenso ist es auch wiederum diese Kopplung, die zum besonderen Wettbewerbsvorteil gegenüber einem nach dem Prinzip des Shareholder-Value-Ansatzes geführten Unternehmen werden kann, da die Familie des Familienunternehmens oft Werte vermittelt, die über die finanziellen Gewinnerwartungen und -versprechen hinaus sinnstiftend für das Unternehmen wirken können.<sup>9</sup> Anders als vielfach gefordert, ist aus dieser Sicht keine möglichst baldige und weitgehende Trennung von Familie und Unternehmen, sondern gerade die positive Interaktion beider Systeme – zur Herstellung von Synergieeffekten und entsprechenden Wettbewerbsvorteilen – anzustreben.

## 2. Familienunternehmen sind erfolgreicher

**Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten dem Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile. Es muss gelingen, die Familie als Ressource im Dienste des Unternehmens zu nutzen. Im Zweifelsfall gilt: „Das Unternehmen geht vor!“**

Familienunternehmen sind in vielerlei Hinsicht erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Die Co-Evolution von Unternehmen und Familie fokussiert auf das Ziel einer langfristigen, generationsübergreifenden, wechselseitigen Existenzsicherung. Die Eigentümerfamilie sieht das Unternehmen oftmals als ein zentral übergreifendes Lebensthema, das über die eigene existenzielle Absicherung hinaus eine Herausforderung darstellt, sich immer wieder neu zu organisieren und gemeinsamen Sinn, gewissermaßen „Kon-Sens“, zu finden. Dies erfordert auf Dauer, dass sich die Familie aktiv oder passiv am Unternehmen beteiligt.

Das Unternehmen wiederum braucht die Familie in vielfältiger Art und Weise, kann dies in der Regel aber nur dann nutzen, wenn aus ihm für die Familie dauerhaft auch ein materieller und immaterieller Vorteil entsteht. Gelingt es, diese umspannende und vielfältig paradoxe Verbindung mit den damit verknüpften Problemstellungen und Konflikten durch entsprechende Führungskonstellationen im Unternehmen und in der Familie (beziehungsweise im Gesellschafterkreis) handhabbar zu machen, besitzen Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen den ganz entscheidenden Vorteil. Wenig überraschend konnte so im letzten Geschäftsjahr von den 30 größten Familienunternehmen im Vergleich zu den 30 Dax-Unternehmen ein fast doppelt so hohes Umsatzwachstum (+ 9,7 Prozent zu + 5,4 Prozent) erzielt werden. Von diesen 30 Familienunternehmen stammen sieben aus NRW, gut ein Fünftel.<sup>10</sup> Noch größer ist der Unterschied beim Beschäftigungszuwachs: Die großen Familienunternehmen stellten mit 9,2 Prozent mehr Beschäftigte ein als die Dax-Vertreter (1,6 Prozent).<sup>11</sup>

Es ist die Familie, die einen förderlichen „Familyness-Faktor“<sup>12</sup> ins Unternehmen einbringt. Dieser zeigt sich beispielsweise in einer besonderen Identifikation mit dem Unternehmen, die auch Nicht-Familienmitglieder vielfach mit einbeziehen kann.<sup>13</sup> Um diese Qualitäten zu erreichen, bedarf es jedoch spezieller Managementformen, da jedes Familienunternehmen seine ganz eigene Prioritätensetzung hat, wenn es um die Balance von Fa-

milien- und Unternehmensinteressen geht. Viel zu wenig wird bislang von den Möglichkeiten Gebrauch gemacht, eine Regelung der wechselseitigen Interessen durch eine Familienverfassung vorzunehmen, die etwa die Rolle der angeheirateten Familienmitglieder und anderer ins Unternehmen eintretender Familienangehöriger regelt, Familienkonferenzen und Deeskalationsregelungen bei Familienkonflikten definiert, sowie ethische Grundsätze formuliert.<sup>14</sup>

## 3. Familienunternehmen sind gefährdeter

**Denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Familienstreitigkeiten, Vertrauensverlust, enttäuschte Bindungen und Gefühle verräterer Loyalität können dramatisch auf das Unternehmen durchschlagen, das Unternehmen kann zum Opfer von Stammeskriegen werden. Die Gleichzeitigkeit der Mitgliedschaft in der Familie und im Unternehmen setzt die Beteiligten einem Spannungsfeld aus, das von Widersprüchen gekennzeichnet ist und sie so verletzlich macht.**

„How conflict is managed is one of the key determinants of effective families and family business.“<sup>15</sup> Familienunternehmen verfügen nicht nur über potenzielle Wettbewerbsvorteile, sie sind zugleich auch gefährdeter als andere Unternehmenstypen. So kann sich „Familyness“ nicht nur als Vorteil erweisen, sondern auch hinderlich sein. Die gleichzeitige Zugehörigkeit zu den beiden Systemen Familie und Unternehmen baut im Konfliktfall ein Spannungsfeld auf, das von Widersprüchen und Paradoxien gekennzeichnet ist, und es deshalb so verletzlich macht. Familienunternehmen haben es nicht nur mit verschiedenen „Konfliktarenen“ und „Konfliktreichweiten“ zu tun, sondern grundsätzlich zunächst einmal mit unterschiedlichen Konfliktarten.<sup>16</sup>

Die Bindungen der Familienmitglieder untereinander sind in der Regel sehr stark, weshalb sich Streitigkeiten innerhalb des Familiensystems zu besonderer Heftigkeit steigern können. Bei den Betroffenen kann es zu sehr intensiven Gefühlen kommen, wenn sich der Einzelne in seiner Loyalität, in seinem Vertrauen, in seinem Gerechtigkeitsgefühl und letztlich in seinen Beziehungen enttäuscht fühlt. Überschreiten die Familienstreitigkeiten die Grenze zum Unternehmen, so kann dieses zum Opfer des Familienzwists werden. Nicht umsonst werden Familienstreitigkeiten in Familienunternehmen als die „größten Wertver-

nichter“ in unserer Gesellschaft bezeichnet.<sup>17</sup> Besonders ausgeprägt ist dies, wenn sich die über Generationen hinweg aufgebauten und nicht konstruktiv ausgetragenen Konflikte zwischen Geschwisterstämmen zu „Stammeskriegen“ ausweiten.

Ein anderes Feld, in dem sich die Konstellation „Familie – Unternehmen“ als sehr verletzlich erweist, ist die Unternehmensnachfolge. Ganz gleich, ob es sich um interne (durch ein Familienmitglied) oder externe Unternehmensnachfolge handelt, das Thema „Mangel an Nachfolgewilligen“ scheint nach wie vor brisant zu sein. Auch in den nächsten fünf Jahren stehen rund 78.000 nordrhein-westfälische Unternehmen vor der Herausforderung, den Generationswechsel vollziehen zu müssen. Alarmierend ist es daher allemal, dass bei einem hohen Prozentsatz dieser Unternehmen<sup>18</sup> die Übergabe noch ungeklärt ist.

In kritischen Situationen, vor allem wenn keine Governance-Regeln bestehen, stehen Familie und Unternehmen oft ratlos vor der Frage, ob das Prinzip „Family first“ oder „Business first“ verfolgt werden soll. Wie Studien zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, ist die letzte Strategie nachhaltiger.<sup>19</sup> Mit ihr wird den Interessen des Unternehmens absolute Priorität vor allen weiteren eingeräumt, z. B. wenn bei Anstellung, Honorierung und Beförderung von Familienmitgliedern die Familienzugehörigkeit nicht den alleinigen Maßstab stellt. Dabei geht es jedoch auf keinen Fall darum, die Familie zu vernachlässigen bzw. aus dem Unternehmen herauszudrängen. Die Aufgabe einer nachhaltigen „Family Business first“-Strategie ist es vielmehr, im Dialog in und mit der Familie die Unternehmensinteressen zu verdeutlichen, Prioritäten auszuhandeln und sich gemeinsam auszurichten. Die Klugheit dieses Vorgehens liegt darin, nicht die Interessen der einen Seite gegen die Interessen der anderen Seite auszuspielen. Vielmehr geht es um das Zurückstellen der Familieninteressen in dem Wissen, dass auch die Familie auf längere Sicht betrachtet von einem „Business first“-Denken profitieren wird.

## 4 • Familienunternehmen sind (potenziell) intelligenter

**Leichter als börsennotierte Konzerne können sie sich frei machen von einer unternehmerisch oft schädlichen Logik kurzfristiger Gewinnorientierung. Auch können sie sich breit diversifiziert positionieren – ein Umstand, für den börsennotierte Unternehmungen einen Kursabschlag erhalten, obgleich er die langfristige Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht.**

Während sich kaum ein börsennotierter Großkonzern der kurzfristigen Gewinnorientierung entziehen kann, haben es Familienunternehmen leichter, sich von der Logik eines Shareholder-Value-Denkens zu befreien. Dies allein macht das Unternehmen noch nicht erfolgreicher, es eröffnet ihm aber eine gewisse Vielfalt strategischer Optionen, beispielsweise im Umgang mit der Dimension „Zeit“. Der „Erfolg“ einer Familie liegt, wenn man diesen auf das Wesentliche verkürzt, in der Weiterexistenz über Generationen. Dieses Denkprinzip wird in Familienunternehmen leicht auf das dazugehörige Unternehmen übertragen. Weniger kurzfristige Profite, sondern langfristig angelegtes, kontinuierliches Wachstum ist gefragt; weniger die riskanten Investments werden getätigt, eher die Sicherheit versprechenden. Mit einer Familie, die den Großteil der Anteile eines Unternehmens hält, verschieben sich die Erfolgs- und damit auch die Bewertungskriterien so gut wie aller unternehmerischen Entscheidungen. Immer wieder wird gefragt, inwieweit die zu treffende Entscheidung einen Beitrag zur langfristigen Weiterexistenz liefert.<sup>20</sup>

Auf diese Weise können Familienunternehmen (vorausgesetzt, die finanzielle Basis ist vorhanden) über Jahrzehnte an Geschäftsfeldern festhalten, selbst wenn sie über längere Zeit nur geringen Profit abwerfen. Springt dann die Branchenkonjunktur wieder an, erweist sich dieses Festhalten als hochprofitabel. Da das Denken über einzelne Konjunkturzyklen hinausgeht, werden im Unternehmen vorhandene Kompetenzen gepflegt und dann kann eine Krise womöglich noch zum Ausbau der Marktposition genutzt werden, statt in den „Untergang“ zu führen.

Diese Strategie der Langfristigkeit geht oft einher mit einer Strategie der Diversifikation: Familienunternehmen positionieren sich häufig „breit“ am Markt und erreichen über Diversifikation eine ganz besondere Form der Risikostreuung. Erst die bewusste Investition in mehrere nicht synergetische Geschäftsbereiche ermöglicht es den Unter-

nehmen, einzelne Branchentiefs zu überdauern. Auf lange Sicht erweisen sich immer wieder andere Bereiche als „Zugpferde“. Bei Familienunternehmen führt dies in der Regel zu einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit.

Die Intelligenz der Familienunternehmensfamilie zeigt sich in einer Strategie der langfristigen Beziehungsbildung (vgl. These 6): Durch das Interesse an langjähriger Weiterbeschäftigung des Personals sichern sich Familienunternehmen so auch gegenüber Wissensverlusten ab. Neben reinem Fachwissen kann damit wertvolles Erfahrungswissen an intern geförderte und nachrückende Führungskräfte weitergegeben und so auf die Verknappung des Arbeitskräfteangebotes reagiert werden.<sup>21</sup> Überdies wird die Abwanderung wertvollen Personals zur Konkurrenz verhindert. Durch den Aufbau langfristiger Perspektiven für die Gesellschafter macht sich das Unternehmen frei von überzogenen Renditeerwartungen der Eigentümer und ist auf diese Weise in der Lage, die erwähnten Strategien intelligent umzusetzen.

## 5. Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt

**Familienunternehmen sind vorsichtiger in der Inanspruchnahme von Fremdkapital und stärker an finanzieller Eigenständigkeit interessiert. Im Bedarfsfall gelingt es ihnen jedoch auch schwerer als Großkonzernen, Fremdkapital zu generieren. Darüber hinaus sind sie von den in der Nachfolge zu zahlenden Erbschaftssteuern betroffen.**

Mit der Finanzierung ist ein Kernthema der Unternehmensführung angesprochen. Dies ist bezogen auf das Familienunternehmen von besonderer Bedeutung, weil in so gut wie allen Finanzierungsfragen die Informationsinteressen eines potenziellen Kapitalgebers mit den Verschwiegenheitsinteressen eines Unternehmens kollidieren. Ein Blick auf Statistiken zur Eigenkapitalquote zeigt nun, dass diese bei deutschen Unternehmen weit geringer ist als in anderen europäischen Ländern und in den USA.<sup>22</sup> Das Kernproblem der hiervon besonders betroffenen kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist aber nicht allein die relativ geringe Eigenkapitalquote, sondern das damit einhergehende Abhängigkeitsverhältnis. Sofern es nicht möglich ist, Wachstum allein aus dem Cashflow zu finanzieren, müssen Familienunternehmen den Widerspruch zwischen unternehmerischer Autonomie und Abhängigkeit von Kapitalgebern managen. Dieser Widerspruch wurde in der Vergangenheit auf zwei Arten aufgelöst: Man hatte eine Bank des Vertrauens, die

Wachstum und Innovation finanzierte, oder man pflegte einen vorsichtigen Umgang mit Kapitalgebern und verzichtete bewusst auf zu starkes Wachstum.

Seit Basel II und einem regelrechten Boom der Private-Equity-Branche hat sich die Finanzierungssituation für Familienunternehmen radikal gewandelt – in beide Richtungen, denn sowohl die Chancen wie auch die Risiken sind gestiegen. Insbesondere die durch die Bankenaufsicht vorgeschlagenen und bereits eingesetzten Eigenkapitalvorschriften nach Basel II sowie die in den letzten Jahren wachsende Unsicherheit der Marktsituation hatten viele große Banken veranlasst, sich aus der Finanzierung des Mittelstands zurückzuziehen. Diese anfängliche (Über-)Reaktion, von der sich viele Banken inzwischen wieder verabschiedet haben, hat nicht selten bei Familienunternehmen das Vertrauen in die Banken nachhaltig beeinträchtigt und sie – anfangs eher notgedrungen – veranlasst, sich neue Finanzierungsformen, beispielsweise im Private-Equity-Bereich, zu suchen. Sowohl auf Seiten des Eigenkapitals (z. B. Beteiligungen), des Fremdkapitals (z. B. Anleihen) oder auch bei Mischformen (sog. Mezzanine-Kapital) stehen vielfältige Optionen zur Verfügung.<sup>23</sup>

Wie gesagt sind in diesem Sektor im gleichen Maße Chancen wie Risiken zu finden. Die öffentliche Diskussion wird stark bestimmt durch den kritischen Blick auf ausschließlich finanzwirtschaftlich ausgerichtete Finanzinvestoren, die Familienunternehmen mithilfe von Krediten kaufen und diese anschließend dem gekauften Unternehmen aufbürden.<sup>24</sup> Doch dem stehen zunehmend Beispiele langfristig orientierter Beteiligungsgesellschaften gegenüber, die das Ziel stabiler Wertschöpfung verfolgen und auf ein erfolgreiches Zusammenarbeiten über Jahrzehnte Wert legen.

Überdies sind Familienunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen (noch) von zu zahlenden Erbschaftssteuern betroffen. Von der für den 1.1.2007 angekündigten Erbschaftssteuerreform wird eine merkliche steuerliche Entlastung von und für Familienunternehmen erwartet. Das im Koalitionsvertrag angekündigte Abschmelzmodell, welches vorsieht, dass die Erbschafts- oder Schenkungssteuer auf Betriebsvermögen über einen Zeitraum von 10 Jahren gestundet und für jedes Jahr der Betriebsfortführung in Höhe von einem Zehntel entlastet wird, soll insbesondere kleinen und mittleren Familienunternehmen die Möglichkeit eröffnen, Arbeitsplätze zu sichern und Neuinvestitionen vorzunehmen. Mit dieser steuerpolitischen Maßnahme wird der Versuch unternommen, eine Wettbewerbsgleichheit zwischen börsennotierten Publikumsgesellschaften und Familienunternehmen herzustellen. Ob dieser Brückenschlag gelingt, wird die tatsächliche Gesetzes(aus)gestaltung bestimmen.

## 6. Familienunternehmen sind langfristig orientiert

**Sie halten (länger) fest an ihren Gründungsmythen, an bewährten Geschäftsprinzipien, an gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen und vor allem an ihren Mitarbeitern, was sich positiv auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und Vertrauensressourcen auswirkt. Dieses Festhalten kann es zugleich schwerer machen, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.**

Familienunternehmen halten teils über mehrere Generationen hinweg an Gründungsmythen oder Entscheidungsprämissen fest, die bereits in den Vorgängergenerationen erzählt wurden oder galten. Überlieferte und bewährte Geschäftsprinzipien werden vielfach an die neue Generation weitervererbt und erfolgreich weiterverwendet. Oftmals sind es gerade bestimmte „tiefere“, meist verhaltensdeterminierte Strukturen, die sich dann generationenübergreifend in unsichtbaren Loyalitätsbeziehungen (Treueverpflichtungen), Delegationen und Vermächtnissen wiedererkennen lassen.<sup>25</sup> Wird der Familienname als Marke verwendet, so hat er nicht nur für Externe einen hohen Wiedererkennungswert und Identifikationswert, sondern auch für die Mitarbeiter. Die Familie, wenn sie die eigenen Werte glaubwürdig durch Übereinstimmung von Denken, Sprache und Handeln vermittelt und Transparenz gegenüber allen Organisationsbeteiligten schafft, bekommt eine besondere Ressource von den Mitarbeitern zurück: Vertrauen und damit das Fundament für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Die vorliegenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen etwa sind über viele Jahre vertrauensvoll gewachsen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da sie auch eine Folge der langfristigen Standortgebundenheit dieses Unternehmenstyps darstellen. Doch durch die stete Verringerung der „Halbwertszeit des Wissens“ sind auch Familienunternehmen gezwungen, sich dem Innovationsdruck des Marktes zu stellen. Stellt das Festhalten an konstanten Beziehungen zwar zumeist im Hinblick auf die Weiter- und Fortentwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen einen Wettbewerbsvorteil dar, kann jedoch genau diese Tatsache in einem immer dynamischer werdenden Unternehmensumfeld zum Problem werden. Hier gilt es, das Spannungsverhältnis zwischen Kontinuität und Neuausrichtung auszubalancieren.

Die Langfristigkeit der Bindungen zeigt sich auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern. Sie können sich vertrau-

ensvoll auf die Weitsicht von Familienunternehmen verlassen („Dauerarbeitsplatz“) und stehen nicht ständig unter Kostenreduzierungsangst. Angesichts der Tatsache, dass in Nordrhein-Westfalen 70 Prozent aller Arbeitnehmer und 80 Prozent aller Auszubildenden in kleinen und mittleren Unternehmen tätig sind,<sup>26</sup> haben diese Aspekte eine hohe gesamtgesellschaftliche Bedeutung. Auch hier gibt es eine potenzielle Schattenseite, denn dieses Verhalten kann dazu führen, dass neue Mitarbeiter eher selten von außen in das Unternehmen hineingeholt werden, sodass „frisches Wissen“ erst gar nicht den Weg ins Familienunternehmen findet.

Langfristigkeit ist vielfach zugleich mit einer engen Bindung an die Region verbunden, in der ein Familienunternehmen tätig ist – und das hat wiederum Auswirkungen auf die Unternehmenskultur: „If you're really rooted in that community, it's going to have a big impact on the way you are.“<sup>27</sup> Die regionale Verankerung zeigt sich in einer besonderen Bereitschaft, Verantwortung für soziale und gesellschaftliche Belange zu übernehmen. Ihre Wertorientierung veranlasst sie, akute soziale Missstände aufzugreifen und ihnen abzuweichen. Nicht selten ist dabei die gleiche unternehmerische Energie zu beobachten, die sie auch im Geschäft kennzeichnet: Gelegenheiten werden wahrgenommen und genutzt. So stellen Familienunternehmen eine besondere Form von Präsenz in der Region her, aus der sie kommen und in der sie verwurzelt sind.

## 7. Familienunternehmen sind familiärer

**Sie übertragen familiäre Beziehungsmuster auf Führungskräfte und Mitarbeiter. So erfährt deren Tätigkeit eine höhere Sinnstiftung, auch die Identifikation mit dem Unternehmen wird gesteigert: Man gehört dazu! Von diesen emotionalen „Zusatz-ausschüttungen“ profitieren Unternehmen wie Mitarbeiter.**

Ist der nahe Bezug unter den Familienmitgliedern in der Kleinfamilienstruktur eines Familienunternehmens der ersten oder zweiten Generation noch selbstverständlich, wird dies bei Familienunternehmen ab der dritten Generation immer unwahrscheinlicher und muss vor allem, wenn das Unternehmen als „Stammesorganisation“ aufgestellt ist, aktiv aufrechterhalten bzw. immer wieder hergestellt werden.

Erfolgreiche Mehr-Generationen-Familienunternehmen behandeln daher die Großfamilie auf ganz besondere Weise, indem sie immer wieder kleinfamiliale Strukturen neu erzeugen, auf vielen Ebenen Kontakt- und Be-

ziehungsmöglichkeiten bereitstellen und so dem Wegfall des Familiensinns vorbeugen. Auf der Eigentümerseite führt dies zu einer Konzentration auf gemeinschaftliche, nicht auf Einzelinvestoren-Interessen. Ebenfalls wird durch kluge Governance-Regeln einer Blockierung von Entscheidungen oder eines Ausverkaufs der Gesellschafteranteile vorgebeugt. Das Unternehmen verschafft sich durch die Aufrechterhaltung des Familiensinns neue Innovationskraft.

Obleich familienfremde Mitarbeiter in Familienunternehmen den hier beschriebenen Familiensinn und die enge Bindung zur Eignerfamilie sehr schätzen, kann dies in Bezug auf ihre Karrierewege auch negative Auswirkungen haben, vor allem, wenn der eigene berufliche Aufstieg verhindert wird. Dies ist dann der Fall, wenn unabhängig vom Faktor „Kompetenz“ junge Familienmitglieder und Gesellschafter in Führungspositionen gehievt werden. Hier hat es sich bewährt, Familienmitglieder nur dann in das Unternehmen zu holen, wenn sie mindestens so gut geeignet sind wie Familienfremde.<sup>28</sup>

## 8. Familienunternehmen sind unternehmerischer

**Ein besonderer Gestaltungswille, das Streben, etwas Dauerhaftes zu schaffen, die Orientierung am Kunden und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, prägen das Familienunternehmen. Je kleiner dies ist, desto eher hängt dessen Entwicklung von der Führungsstärke, Innovationskraft und unternehmerischen Weitsicht einer einzigen Person ab – mit allen Vor- und Nachteilen: kurze Entscheidungswege, aber auch starke Umbrüche im Nachfolgeprozess oder beim plötzlichen Ausfall der prägenden Führungspersönlichkeit.**

Je kleiner ein Familienunternehmen ist, desto mehr bündeln sich die Führungsverantwortung und -stärke, die Innovationskraft, sowie die unternehmerische Weitsicht in einer einzigen Person. Hier ist der Inhaber die Seele des Unternehmens und gleichzeitig die treibende Kraft. In vielen Familienunternehmen lässt sich daher auch heute noch eine Unternehmenskultur finden, die dem Bild des Pioniers der Gründerzeit entspricht.

Häufig ist die Identifikation der einzelnen, am Familienunternehmen aktiv beteiligten Personen besonders hoch, woraus oft ein erhöhter Arbeitseinsatz und der Wille zur Expansion des Unternehmens entstehen. „Per aspera ad astra“ – „nur über einen steinigen Weg kommt man zum Erfolg“, so könnte man die (hier frei übersetzte) grundlegende Maxime in Familienunternehmen betiteln. Wo bei

anderen Nicht-Familienunternehmen, Grenzen der Leistungsbereitschaft bestehen, setzen sich mitarbeitende Familienangehörige (aber auch Mitarbeiter) in Familienunternehmen leicht darüber hinweg. Insbesondere in sehr traditionell geführten Familienunternehmen kann man an der Positionierung der Frau eines Unternehmers erkennen, wie diese eine herausragende Rolle bei der Ausbalancierung der Innen- und Außenorientierung von Familie und Unternehmen spielt und somit auch in kritischen Situationen das „Wir“ zusammenhält. Die meisten Familienunternehmen haben dabei erkannt, dass die unterschiedlichen Logiken von Familie und Unternehmen einer besonderen Auseinandersetzung bedürfen. So spielen Frauen in der Unternehmensführung zwar generell in Deutschland noch immer eine eher geringere Rolle als Männer; in der eigenen Führungspositionierung im Familienunternehmen jedoch sind sie sehr erfolgreich.<sup>29</sup>

Flache Hierarchien ermöglichen darüber hinaus in solchen Unternehmen kurze Entscheidungswege, umständliche Warteschleifen werden vermieden, sich bietende Gelegenheiten schnell ergriffen. Dies wissen insbesondere die Kunden, aber auch Lieferanten und Mitarbeiter zu schätzen. Doch die starke unternehmerische Orientierung, die an eine starke Persönlichkeit gebunden ist, weist auch eine Schattenseite auf. Kritisch kann diese Situation nämlich bei eintretenden Krisensituationen werden. Alle genannten Vorteile können sich ins Gegenteil wenden, wenn die Grundsätze unternehmerischen Handelns im Entwicklungsprozess des Unternehmens nicht bewusst weitergegeben, dezentralisiert und institutionalisiert worden sind. Wenn dann beispielsweise der Unternehmer akut ausfällt, sei es durch Krankheit, Unfall oder Tod, Zahlungsschwierigkeiten und Insolvenz drohen (in Nordrhein-Westfalen lag die Insolvenzquote 2005 bezogen auf Mittelstandsbetriebe bei ca. 17 Prozent<sup>30</sup>) oder wenn ein unglücklich verlaufender Nachfolgeprozess das Unternehmen sozusagen „kopflös“ werden lässt, kann sich das auf das Schicksal des Unternehmens entscheidend auswirken.



## 9. Familienunternehmen sind beratungsresistenter

**Familien achten auf ihre Grenzen – und genauso wie sie sich im Privatbereich Fremden nicht bereitwillig öffnen, gehen sie auch in unternehmerischen Fragen davon aus, dass Probleme innerhalb der Familie gelöst werden sollten. Dies erklärt durchaus zum Großteil ihren Erfolg, doch hat diese Haltung auch ihre „Risiken und Nebenwirkungen“, nämlich dann, wenn durch externe Beratung neue Möglichkeiten eröffnet werden könnten.**

So wie Familien ihre eigenen Grenzen ziehen und ihre Privatheit gegenüber der Öffentlichkeit schützen, so versuchen oftmals auch Familien von Familienunternehmen, die im Unternehmen auftretenden Probleme innerhalb der Familie selbst zu lösen (siehe hierzu auch These 3). Die Vermischung der Spielfelder „Familie“ und „Unternehmen“ lässt sich durch die gleichzeitige personelle Identität von Familienmitgliedern und Mitarbeitern der Firma erklären. Besteht innerhalb der Familie eine Strategie (Regeln), wie und in welcher Weise angemessen mit unternehmerischen Problemen umgegangen werden soll und externer Rat geholt werden soll, so zeigt sich auch hier wieder ein Erfolgsmuster von Familienunternehmen. Der Eigenantrieb zur Konfliktlösung innerhalb der Familie erfüllt jedoch leider nicht immer seine Funktion als Schutzmechanismus.

Trotz zum Teil dramatischer Eskalationen und sich über lange Jahre hinziehender Gesellschafterkonflikte zögern Familienunternehmen oft lange, ehe sie sich Unterstützung holen. „Wie es drinnen aussieht, geht niemanden etwas an“, – hier zeigt es sich, ob ausformulierte Familienstrategien für den Konfliktfall vorhanden sind oder fehlen. Ob Unternehmens- oder Bankberatung – es wird Zurückhaltung geübt. So werden Krisen unnötig lange hinausgezögert, „weak signals“ ignoriert und auch bedrohliche Veränderungen, wie z. B. Liquiditätsgpässe, ausgeblendet, wie die Analyse vieler Insolvenzfälle von Familienunternehmen zeigt. Der Konflikt zieht alle Aufmerksamkeit auf sich. Es entstehen blinde Flecken, die die dringend benötigte schnelle und flexible Anpassung von Strategie und Entscheidungsregeln behindern, sodass es zu einer Krisenverschärfung kommt. Hat sich die Krise erst einmal manifestiert, so gerät auch das Verhältnis zwischen familiären und unternehmerischen Interessen aus dem Gleichgewicht. Die Gesellschafterkonflikte behindern die Unternehmensentwicklung, wie auch eine

angespannte Unternehmenssituation der Familie zusätzlich zu schaffen macht. Im schlimmsten Fall bleiben das Unternehmen und die Familie „auf der Strecke“.

Wird die Situation sehr bedrohlich, kann eine Insolvenzkrise manchmal noch durch Rückgriff auf Bekanntnetzwerke und auf die Opferbereitschaft der Familie abgefangen werden – dann hat sich die „Familiness“ noch einmal als „Rettungsanker“ erwiesen. Doch bleibt jenseits dieser Überlegung nach wie vor die Tendenz vieler Familienunternehmen bestehen, eine zu feste Außengrenze um sich und das Unternehmen zu ziehen und sich zu spät um Unterstützung zu kümmern – ein ausgesprochen kritischer Aspekt dieser Unternehmensform! Eines sollte jedoch bei aller Kritik an der Beratungsresistenz nicht vergessen werden: Viele Familienunternehmen sind erfolgreich geworden, gerade weil sie sich nicht haben beraten lassen, gerade weil sie fremden Empfehlungen nicht gefolgt sind und „stur“ ihre Linie verfolgt haben. Sie sind also in ihrer Historie bestärkt worden, eine kritische Haltung gegenüber externen Ratgebern einzunehmen.

## 10. Familienunternehmen sind langlebiger

**Familienunternehmen weisen eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und Langlebigkeit auf. Sie sind ein Erfolgsmodell, solange sie in der Lage sind, die Paradoxien zu managen, die sich aus der Kopplung von Familie und Unternehmen ergeben. Immer wieder gilt es, eine Balance zu finden, sodass nicht einseitig Familien- oder Unternehmensinteressen bedient werden. Gelingt die Balance zwischen beiden, kommen die einzigartigen Ressourcen dieser Unternehmensform voll zum Tragen.**

Der Erfolg von Familienunternehmen und ihre Langlebigkeit widersprechen zunächst einmal allen Erwartungen traditioneller Betriebswirtschaft.<sup>31</sup> Diese geht davon aus, dass die Einmischung der Familie in geschäftliche Interessen nur zu Verwirrung und damit eher zu einer Gefährdung von unternehmerischer Tätigkeit führt. Andererseits widerspricht es auch allen üblichen Erwartungen, wenn eine Familie sich unter unternehmerischen Gesichtspunkten leiten ließe. Doch genau dieses unorthodoxe Vorgehen ist es, welches Familienunternehmen charakterisiert und über ihren Erfolg oder auch Misserfolg bestimmt.

Familienunternehmen sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, spezifische Widersprüche zu managen. Die gleichzeitige Mitgliedschaft in Familie und Unternehmen führt zu einigen Widersprüchen, denn „als Sozialsysteme könnten Familie und Betrieb unterschiedlicher gar nicht

sein“.<sup>32</sup> So geht es z. B. in der Führungsnachfolge darum, über Leistungserbringung den oder die Beste(n) zu selektieren und damit die Kontinuität des Unternehmens zu sichern. An dieser Stelle wird die Bedeutung des Managements von Spannungen und Paradoxien mithilfe von Kommunikation und damit einhergehend des Managements von Emotionen sichtbar: Es geht darum, miteinander im Gespräch zu bleiben und die heftigen Gefühle auszuhalten, die sich aus der besonderen Konstellation heraus ergeben. Entgegen der oft in der Fachliteratur verbreiteten Meinung, man müsse Emotionen aus der Familie und dem Unternehmen heraushalten, da sie „schädlich“ seien, sollten gerade diese als das höchste Identifikationsmerkmal einer Familie mit dem Unternehmen und daher als Kern eines erfolgreichen Familienunternehmens gesehen werden.

Mehr-Generationen-Familienunternehmen, die die kritische vierte Generation durch die Übertragung von bestimmten Entscheidungsmustern und Verhaltensritualen an die Nachfolgenden überwunden haben, haben erfolgreich demonstriert, dass es möglich ist, das Spannungsfeld „Familie – Unternehmen“ konstruktiv zu gestalten und damit diese besondere Unternehmensform zu einer ganz elementaren Kraftquelle werden zu lassen – über viele Generationen hinweg.<sup>33</sup> Ob ein Familienunternehmen langfristig erfolgreich ist, lässt sich sicherlich nur annähernd voraussagen. Jedoch existieren einige Hinweise als Orientierungshilfen auf dem Weg zum Erfolg, wovon nachfolgend einige benannt werden sollen. Beispielsweise müssen Familienunternehmen ihre partikularen Familien- und Eigentümerinteressen den Überlebensinteressen des Unternehmens unterordnen. Es gilt der „Family Business first“-Grundsatz. Darüber hinaus sollte „professional ownership“ betrieben werden, d. h. die Eigentümerfamilie muss ganz bewusst – wie die Organisation auch – gemanagt werden.

Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen erreicht man, wenn allen Familienmitgliedern und Gesellschaftern ein emotional getragenes Selbstverständnis als ein von der Familie angenommenes Mitglied der Eigentümerfamilie vermittelt wird. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass man Gelegenheiten bereitstellt, bei denen sich die Familie immer wieder gemeinsam treffen kann. Um dauerhaften Erfolg zu erzielen, bedarf es einer Unternehmensspitze, die mit ihrer Autorität auf die Einhaltung geschriebener wie verborgener Verhaltenskodexe achtet. Eigentumsstreitigkeiten und die damit verbundenen juristischen Auseinandersetzungen müssen durch bereits etablierte und von allen akzeptierte Konfliktlösungsmechanismen verhindert werden.

# SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

## Familienunternehmen und Wirtschaftspolitik – Bedeutung regional, national und international

Familienunternehmen haben eine hohe volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Bedeutung, nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Wie andere Unternehmen auch, kämpfen sie jedoch ebenfalls mit ganz unterschiedlichen (positiven wie negativen) Einflüssen durch die Wirtschaft, die Politik und die Gesellschaft. Im Länderindex der Stiftung Familienunternehmen<sup>34</sup> werden vier Themengebiete genannt, die die Standortgüte eines Familienunternehmens bestimmen:

1. Steuern
2. Arbeitskosten, Produktivität und Humankapital
3. Regulierung
4. Finanzierung

Hiernach wurden die Standortfaktoren gewichtet. Von 14 bzw. 15 west- und osteuropäischen Ländern<sup>35</sup> (inkl. USA) liegt Deutschland auf dem 11. Rang. Bei den Faktoren, die unmittelbar in den Einflussbereich der (Wirtschafts-)Politik fallen, handelt es sich um Steuern (8. Rang) und Regulierung (15. und somit letzter Rang).

Im Themengebiet Steuern werden die Unterpunkte „Steuerbelastung bei nationaler Geschäftstätigkeit“, „Steuerbelastung im Erbfall“ und „Steuerliche Regelungen bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit“ unterschieden. Hinsichtlich der „Steuerbelastung bei nationaler Geschäftstätigkeit“ belegt Deutschland den 9. Platz und liegt somit gerade noch im Mittelfeld. Dieses Ergebnis resultiert aus einer vergleichsweise hohen effektiven Steuerbelastung auf Unternehmensebene (hier belegt Deutschland den 12. Platz) und einer „vergleichsweise moderaten effektiven Steuerbelastung auf Anteilseignerebene“<sup>36</sup>. Betrachtet man die „Steuerbelastung im Erbfall“, so liegt Deutschland im Ländervergleich auf dem 11. Platz. Die Autoren der Studie führen dieses Ergebnis auf die „vergleichsweise geringen sachlichen Vergünstigungen für Unternehmensvermögen und den hohen Steuertarif“ zurück.<sup>37</sup> Ein einfaches, transparentes und nachvollziehbares Steuersystem zu schaffen, gehört hier sicher zu den Herausforderungen, die angesichts der Komplexität des deutschen Steuerrechts eine besondere Dimension annehmen.

Das Themenfeld der Regulierung umfasst „Arbeitsmarkt“ und „Kündigungsschutz“, „Tarifrecht“, „betriebliche Mitbestimmung“, „Produktmarkt“ und „doing business“ (d. h. Rechtssicherheit, Geschäftsgründungen, Umweltschutz und Im- und Export). Bei den ersten drei Bereichen ist Deutschland am stärksten reguliert (Ränge 14 und 15, mit teilweise sehr großen Unterschieden im Regulierungsindex), während „Produktmarkt“ (Rang 10) und „doing business“ (Rang 5) vergleichsweise gering reguliert sind.

In Deutschland als „Hochsteuerland mit der größten Regulierungsdichte in Europa“<sup>38</sup> mit seiner hohen Körperschafts- und Erbschaftssteuer und mit vielfältigen Regulierungszwängen könnten also bestimmte wirtschaftspolitische Weichen gestellt werden, um Familienunternehmen zu entlasten. Gerade kleine und mittlere Unternehmen leiden unter einer ausufernden Bürokratie. Um deutsche Familienunternehmen auch international wettbewerbsfähig zu machen, müssen neue wirtschafts-, vor allem steuerpolitische Weichen gestellt werden. Dann erst werden Deutschlands familiengeführte Unternehmen in der nächsten (zu erwartenden) Studie einen höheren Rang als bisher einnehmen und weiterhin den Standort Deutschland – und damit auch Bundesländer wie Nordrhein-Westfalen – für die Zukunft sichern.

# FUSSNOTEN

## zu Familienunternehmen in Nordrhein-Westfalen Wettbewerbs- vorteil durch Leidenschaft

- 1 Quo Vadis, Familienunternehmen.URL: <http://www.wirtschaftsblatt.de/N1137.htm>, Zugriff 22.11.06
- 2 URL: <http://www.wirtschaftsblatt.de/N1137.htm> Zugriff 22.11.06
- 3 Albach, H.; Freund, W. (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- 4 Bloom, N. (2006): Inherited Family Firms and Management Practices: The Case for Modernising the UK's Inheritance Tax. A Centre for Economic Performance policy analysis. London School of Economics
- 5 Stand von 2003. Quelle: IfM-Materialien Nr. 161, S. 12. URL: <http://www.ifm-bonn.org/ergebnis/sme-2004.pdf>, Zugriff: 25.10.2006.
- 6 Das IfM (Quelle: s. Fußnote 4) gibt eine Prozentzahl von 69,9% eigentümergeführter Unternehmen an. Aus der o. a. Zahl von 3,38 Mio. Unternehmen ergeben sich rechnerisch 2,36 Mio. Unternehmen.
- 7 URL: [http://www.nrw.de/Land\\_NRW/index.php](http://www.nrw.de/Land_NRW/index.php). Zugriff: 21.11.2006
- 8 Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Carl Auer. Heidelberg. S. 35–38
- 9 Beispielsweise: Böllhoff, Chr./Krüger, W./Berni, M. (Hg.) (2006): Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel oder: Burlingham, B. (2005): Small giants. Companies who choose to be great instead of big. London/New York: Penguin Portfolio
- 10 Eigene Forschungen unterstreichen dieses Ergebnis: Eine Liste der 100 größten deutschen Familienunternehmen weist 26 Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen auf. Da die Erhebung noch nicht abgeschlossen ist, sind diese Zahlen noch vorläufig.
- 11 „Dax-Konzerne abgehängt.“ In: Handelsblatt. Düsseldorf. Ausgabe vom 13. Nov. 2006, S. 1
- 12 Mühlebach, C. (2004): Familiyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- 13 Beispielsweise zeigte sich in sehr großen Familienunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern die Identifikation mit dem Unternehmen als das deutlich vorherrschende Kulturmerkmal (Wieselhuber, N./Lohner, A. M./Thum, G. F. (2006): Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Universitätsdruckerei Dr. C. Wolf & Sohn. München).
- 14 Vgl. Wieselhuber, N./Lohner, A. M./Thum, G. F. (2006): Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Ergebnisbericht. Universitätsdruckerei Wolf & Sohn. München. Nur 14% der befragten 192 Familienunternehmen der Studie verfügten über eine Familienverfassung.
- 15 Lank, A. G. (1996): President's Message. In: The Family Business Network, No. 14, April 1996, S. 1
- 16 Terberger, D. (1998): Konfliktmanagement in Familienunternehmen. Ein eigenorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen. Difo-Druck GmbH. Bamberg. (zugleich Dissertation an der Universität St. Gallen 1998)
- 17 Vgl. Hennerkes, B.-H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Frankfurt: Campus
- 18 URL: <http://www.ifm-bonn.de> (es geht um mindestens 20.000 Unternehmen), Zugriff: 11.8.06
- 19 Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005). Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Carl Auer. Heidelberg
- 20 Erste Ergebnisse einer europaweiten Studie zu „Successful Transgenerational Entrepreneurial Practices“, an der das Wittener Institut für Familienunternehmen beteiligt ist (das „STEP-Projekt“), zeigen: „Wealth creation“ steht nicht im Kern der Strategie der untersuchten Unternehmen (<http://www3.babson.edu/eship/step/>).
- 21 Vgl. Kay, R. (2006): Führungskräfte rekrutierung im Mittelstand. Beschaffungswege, Auswahlverfahren und Entscheidungsprozesse. Vortrag auf der Siegerner Mittelstandstagung 2006 am 6.9.2006 in Siegen. Institut für Mittelstandsforschung Bonn
- 22 Vgl. Lange, K.W./Henkelmann, F. (2006): Familienunternehmen und Finanzierung, Ein Leitfaden. In: Leitfaden der Universität Witten/Herdecke. September 2006, S. 4
- 23 Zur Übersicht vgl. Lange, K.W./Henkelmann, F. (2006): Familienunternehmen und Finanzierung, Ein Leitfaden. In: Leitfaden der Universität Witten/Herdecke. September 2006
- 24 Es gibt nicht wenige Beispiele, wie langjährig erfolgreiche Familienunternehmen hierdurch sehr schnell aufgezehrt worden sind, hierzu: Opoczynski, M. (2005). Die Blutsauger der Nation. Wie ein entfesselter Kapitalismus uns ruiniert. München: Droemer
- 25 Stierlin, H. (2005). Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme
- 26 URL: <http://www.wirtschaft.nrw.de/100/120/121/index.php>, Zugriff: 21.11.2006
- 27 Burlingham, B. (2005): Small Giants. Companies who choose to be great instead of big. New York: Penguin Portfolio
- 28 Vgl. Armbrüster, Th./Schiede, Chr. (2006): Familienfremde Führungskräfte gewinnen und halten. Ein Leitfaden. In: Leitfaden der Universität Witten/Herdecke, September 2006
- 29 Welter-Enderlin, R. (2002): Was steht auf Ihrer Bürotür, Frau Faust? Frauen in Geschäftsfamilien. In: Simon, F. B. (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg. S. 145 ff.; s. a. Bischoff, S. (2005): Wer führt in die Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Geschäft. Carl-Auer Systeme, Heidelberg. S. 145 ff.
- 30 Schlüsselzahlen zum Mittelstand in Nordrhein-Westfalen. URL: <http://www.ifm-bonn.de/> Zugriff: 21.11.2006
- 31 Vgl. Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Carl Auer. Heidelberg. S. 27
- 32 Baecker, D. (2003): Tabus in Familienunternehmen. In: ders. (Hg.): Organisation und Management. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main. S. 123 ff.
- 33 Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Carl Auer. Heidelberg
- 34 URL: <http://www.familienunternehmen.de>, Zugriff: 18.11.06
- 35 In einigen Subindizes wird zusätzlich noch Luxemburg berücksichtigt, wodurch sich die Gesamtzahl der untersuchten Länder auf 15 erhöht.
- 36 Stiftung Familienunternehmen (Hg.) (2006): Länderindex der Stiftung Familienunternehmen. Stuttgart. S. 14
- 37 Stiftung Familienunternehmen (Hg.) (2006): Länderindex der Stiftung Familienunternehmen. Stuttgart. S. 16
- 38 Heidbreder, St. (2006): „Ein Hochsteuerland für Familienunternehmen“, Handelsblatt 30.10.06, online unter URL: [http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/ Aktuell/\\_pv/\\_p/203990/\\_t/ft/\\_b/1156951/default.aspx/ein-hochsteuerland-fuer-familienunternehmen.html](http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/ Aktuell/_pv/_p/203990/_t/ft/_b/1156951/default.aspx/ein-hochsteuerland-fuer-familienunternehmen.html), Zugriff: 21.11.2006

# FAMILIENUN IM PORTRÄT

## Ein Porträt von Andrea Prym-Bruck, Gesellschafterin und Mitglied des Beirats der William Prym GmbH & Co. KG, Stolberg

von Janina Hantke und Ümit O. Memili, Universität Witten/Herdecke

### „TEIL DER REGION IN ERFOLGSORIENTIERTER SOZIALER VERANTWORTUNG“



Andrea Prym-Bruck wurde in Wien geboren als Tochter einer Familie, die sich nahezu ausschließlich aus Juristen, Ärzten und Kunsthistorikern zusammensetzt. Sie studierte Kunstgeschichte und Archäologie als Hauptfach und Philosophie und Musikwissenschaften als Nebenfächer. Heute sitzt sie im Beirat der William Prym GmbH & Co. KG und ist seit 1996 mit dem Aufbau und der Leitung des Unternehmensarchivs betraut.

Das als Holding geführte Familienunternehmen, das heute rund 3.900 Mitarbeiter beschäftigt, ist spezialisiert auf Verschlusssysteme, Kurzwaren und elektronische Bauteile. Seinen Ursprung hat es im Jahre 1530, als das Unternehmen von dem Goldschmied Wilhelm Prym in Aachen gegründet wurde, zu einer Zeit also, zu der Südamerika erobert wurde und Luthers 95 Thesen gerade 13 Jahre alt waren. Damit ist Prym das älteste Familienunternehmen Deutschlands. Bis 2005 waren die Vettern Michael und Axel Prym in 14. Generation in der Geschäftsführung tätig, heute stellt die Familie Prym erstmalig in der Unternehmensgeschichte kein Mitglied im operativen Geschäft. Dafür ist sie jedoch mit vier von sieben Mitgliedern im Beirat vertreten. Eigentümer sind die Nachkommen August Pryms, insgesamt 50 Gesellschafter der Familie. Zwei Zäsuren in der Unternehmensgeschichte sieht Andrea Prym-Bruck, die „prägend für eine bestimmte innere Haltung“ waren. Die Geschichten,

die noch heute an die nachfolgenden Generationen weitergegeben werden, erzählen von den größten Niederlagen, aus denen der größte Triumph gezogen werden konnte. Der Verlust der Zunftrechte im katholischen Aachen zu Zeiten des Dreißigjährigen Krieges markiert eine dieser Zäsuren. Damals, im Jahre 1642, sahen sich die protestantischen Kupfermeister gezwungen, eine neue Heimat zu suchen. Acht Familien zogen ins benachbarte Stolberg, darunter auch der Kupfermeister Christian Prym mit seiner Familie, der den Betrieb dort weiterführte. Prägend ist das Ereignis deshalb, weil es nicht darum ging, klein beizugeben, sondern sich zusammenzuschließen, sich auf die eigene Kraft zu besinnen. Es ging ums Überleben und wurde ein Neuanfang. Neben den Erzählungen stammt aus dieser Zeit das Familienwappen, das man sich als Zeugnis der Gottesverbundenheit und des Bewusstseins der Erneuerung gab. Der Hirsch daraus, mit einer Nadel im Geweih, wurde Ende des 19. Jahrhunderts zu einem der ersten Warenzeichen in Deutschland und ist verbunden – mit dem großen Erfolg des Druckknopfs – bis heute ein Markenzeichen für Prym-Artikel.

Die zweite Zäsur sieht Andrea Prym-Bruck, deren Studienschwerpunkt die Industriearchäologie war, im Paradigmenwechsel des 19. Jahrhunderts: Neue Technologien, neue Absatzmärkte und neue Rohstoffquellen be-

# TERNEHMEN

## William Prym GmbH & Co. KG

**Gegründet:** 1530  
**Generation:** 14  
**Branche:** Metallverarbeitung  
**Umsatz :** 350 Mio. EUR (2005)  
**Mitarbeiter:** rund 3.900

**Eigentümer:** Nachkommen von August Prym (1843–1927),  
50 Gesellschafter

**Geschäfts-  
führung:** Andreas Engelhardt (Vorsitzender),  
Stephan Bühl, Klaus Hilgert

[www.prym.com](http://www.prym.com)

stimmten das Marktgeschehen. „Damals war jedes technische Detail eine Errungenschaft von gigantischer Größenordnung, die im Positivsten verwirrend und in ihrer Extrapolierung schrecklich, bedrängend und furchtbar war“, erläutert Andrea Prym-Bruck. Zu dieser Zeit gerieten viele der bis dahin üblichen Familienbetriebe in Schwierigkeiten, so auch Prym. Das Unternehmen war auf einen Kleinbetrieb zusammengeschrumpft und stand kurz vor dem Untergang. Rettung nahte, als William Prym, Namensgeber des heutigen Unternehmens, seinen Sohn August nach Birmingham schickte, dem damaligen „Bildungsreiseziel für Industrielle oder die, die es werden wollten“. Zurück in Deutschland führte er mit den dort erworbenen Kenntnissen die maschinelle Herstellung von Metallketten und Kurzwaren ein und erzielte damit einen Vorsprung in puncto Ideen und Technik, der Prym wieder aufsteigen ließ. Aus der Krise aufstehen und sie positiv nutzen – eine wichtige Botschaft in Unternehmen und in der Familie.

Über ein anderes Thema spricht man bei Pryms weniger gerne: die Krise in den 1990ern, in deren Folge man sich in einem schwierigen Prozess darauf einigte, einen großen Teil der Produktion ins Ausland zu verlagern und in der Konsequenz zahlreiche langjährige Mitarbeiter in Deutschland zu entlassen. Für das Selbstverständnis eines Familienunternehmens wie Prym war dies ein herber

Schlag. Andrea Prym-Bruck sieht die Notwendigkeit für die Entscheidung im Konsumverhalten, das mit den Kosten des Produktionsstandortes Deutschland nicht mehr in Einklang zu bringen war.

## I NEED YOU

Ein kleiner Ausschnitt Unternehmens- und Industriegeschichte, von dem Andrea Prym-Bruck berichtet – doch woher weiß sie das alles so genau? Es ist ihre Berufung, der sie seit 1996 mit dem Aufbau des Unternehmensarchivs kontinuierlich folgt. Hier geht es nicht nur um die sachgerechte Lagerung bereits vorhandenen Materials, sondern auch um die systematische Sammlung und Dokumentation wichtiger Dokumente, Patentschriften, Verpackungen, historischer Maschinen. Auch die Suche nach neuen Informationen zur Unternehmens- und Familiengeschichte ist Teil der Arbeit. In der Begegnung mit Menschen, die in irgendeiner Form mit dem Unternehmen verbunden sind, liegt die wertvollste, aber auch flüchtigste Quelle der eigenen Geschichte. Aus diesem Engagement entstand die Wanderausstellung rund um den Druckknopf unter dem Titel I NEED YOU, die fast 300.000 Besucher aus Deutschland anlockte. Sie war Grundlage für die Auszeichnung Pryms im Wettbewerb „Land der Ideen“. In der Archivarbeit schmilzt

zusammen, was Unternehmenskultur, was Identität, was gemeinsame Geschichte der Familie und des Unternehmens ist. Daraus entstehen Erkenntnisse, die Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen werden können, „und dadurch ist diese Arbeit als Basis für die Haltung der Familie und für die Mitarbeiter ein ganz wichtiger Aspekt“. Apropos Haltung: „Erfolgsorientierte soziale Verantwortung“ sieht Andrea Prym-Bruck als eine wichtige, die Mitarbeiter, die Gesellschafter, den Beirat und die Geschäftsführung treibende Kraft. Diese Verantwortung äußert sich in einer umfassenden Identifikation mit dem Unternehmen, etwas, woran man immer wieder erkennen kann, dass es sich um ein Familienunternehmen und nicht um einen anonymen Konzern handelt. Sie äußert sich verschieden: Die Gesellschafter stellen nahezu ihr gesamtes Vermögen einem Zweck zur Verfügung, der nicht auf kurzfristige Maximierung des investierten Kapitals abzielt, die Mitarbeiter sind zuverlässig, pünktlich, weniger krank, länger im Betrieb.

Beachtlich an Prym ist, dass das Unternehmen nun seit 476 Jahren mit mehr oder weniger denselben Rohmaterialien Erfolg hat. Woran liegt das? War es möglich, Unternehmertum in jeder Folgegeneration fortzusetzen? Nein, auch die Pryms sind keine Übermenschen. Es gibt immer wieder Umstände, die den oft zitierten Drei-Generationen-Zyklus nach dem Motto „Der Vater erstellt’s, der Sohn erhält’s, den Enkeln zerfällt’s“ durchbrechen können: Einbrüche, die sich aus äußeren Faktoren, wie Kriegen, Wirtschaftsrezessionen, Technologieumbrüchen oder innerfamiliären Faktoren, wie dem unerwarteten Tod des Unternehmers oder der Eltern ergeben haben, sorgten immer wieder für den Erhalt der Erst-Generationen-Eigenschaften.

## Neue Wege

Heute ist zum ersten Mal in der Geschichte des Unternehmens kein Familienmitglied im operativen Geschäft tätig. Obwohl nicht akut, spielt Nachfolge eine wichtige Rolle in der Familie. „Die nächste Generation ist so erzogen worden, dass nicht alle das Heil im Unternehmen finden müssen“, anders sei es weder den Kindern noch dem Unternehmen zuzumuten. Die vier Kinder von Andrea Prym-Bruck und Michael Prym werden immer wieder ermuntert, die eigenen Talente zu entwickeln, egal in welche Richtung. „Sie müssen in ihrer Lebensplanung eine eigene Identität finden. Man kann auf keinem Gebiet wirklich gut werden, wenn man es nicht auf die eigene Spielart probieren kann.“ Identitätsbildung ist wichtig. Es ist einfach „ein bisschen ein anderes Leben“, wenn man als Prym in Stolberg aufwächst. In Unternehmerhaushalten erlebt der Nachwuchs eine lebenslange Prägung durch die „entgrenzten Aufgaben der Eltern. Eine Trennung zwischen beruflicher und familiärer Ebene fin-

det praktisch kaum statt“. Die Kinder stehen vor der Herausforderung, regelmäßig mit ihrer Herkunft konfrontiert zu werden und sich dennoch immer wieder aus sich selbst heraus beweisen zu müssen: „Sie standen unter starkem Druck. Sie mussten ihr Tun immer reflektieren und sie mussten immer auch eine Raison d’être für sich persönlich haben bzw. neu entwickeln.“

## „Eine Trennung zwischen beruflicher und familiärer Ebene findet praktisch kaum statt“

Nachfolgen bei Prym ist jedoch nicht so einfach wie in manchen anderen Familienunternehmen. Andrea Prym-Bruck erläutert: „Es gibt keine Karriere ausschließlich innerhalb des Unternehmens für die Familie.“ Will ein Prym-Kind im Familienunternehmen tätig werden, muss es sich zunächst in anderen Feldern seine Sporen verdienen und sehr erfolgreich sein. Der Einstieg ist nur im oberen Management möglich. Das ist, wie so vieles bei Prym, im 80-seitigen Gesellschaftervertrag festgelegt, den es in dieser Prägung seit 1936 gibt. Er dient dazu, „die Familie in eine haltbare Form zu bringen und Mechanismen einzubauen, um Konflikte im Spannungsfeld ‚Unternehmen – Familie‘ aufzufangen“. Und damit „sind Familienunternehmen im Allgemeinen für die Zukunft wirklich gut gerüstet“.

## Unternehmen und Familie

Andrea Prym-Bruck lebt Prym. Das Unternehmen wurde für sie aber erst mit der Zeit bedeutsam, langsam wuchs sie hinein. Verdienst daran hatte ganz besonders der zukünftige Ehemann. Michael Prym nahm sie schon als Lebensgefährtin überall hin mit und führte sie mit dem Mut, sich von geltenden Verhaltenskodizes abzusetzen, langsam an das Unternehmen heran: „Bei einer Großbank fielen die Herren aus den Pantinen, als Herr Prym mit seiner Freundin ankam“, erinnert sie sich. Mehr und mehr fing sie an, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, besonders intensiv, seit sie im Unternehmen tätig ist. Heute weiß wahrscheinlich kaum jemand mehr über das Unternehmen und seine Geschichte als Andrea Prym-Bruck.

Grundsätzlich beobachtet sie mit großem Interesse die Unterschiede zwischen Familienunternehmen und großen Firmen und zieht Rückschlüsse auf die eigene Position. „Obwohl Familie und Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Regeln und Werte auf den ersten Blick einen Widerspruch darstellen“, ist es in der Geschichte gerade oft Großfamilien gelungen, diese Paradoxien zu

überwinden. Mehr-Generationen-Familienunternehmen können zwar nicht immer den bestimmenden Einfluss der Gründerfamilie erhalten, sie zeichnen sich aber durch eine erstaunlich langfristige Überlebensfähigkeit aus. Gleichzeitig gehen häufig die große Zahl der Familienmitglieder und die Komplexität der Beziehungen untereinander weit über übliche Familienmodelle hinaus. Was einerseits ein Risiko für zahlreiche Konfliktherde zwischen den Cousins und Cousinen verschiedener Grade darstellt, eröffnet andererseits die Chance für ein starkes, Interessen verbindendes Wir-Gefühl und für eine Auffassung der Familie als einer dauerhaften Ressource.

**Tradition verpflichtet:  
„Wir sind Teil der Region“,  
sagt Andrea Prym-Bruck**



Als besonders wichtig erachtet Andrea Prym-Bruck dabei, dass sich eine passende Führungskonstellation im Zusammenspiel der miteinander verwobenen Systeme – Unternehmen und Familie, respektive Gesellschafterkreis – ausprägen kann. Die über Generationen gewachsene Struktur sei auch für die William Prym GmbH & Co. KG der Garant für dauerhaften Erfolg innerhalb sich ändernder Märkte. Denn mit der Zeit seien Routinen entwickelt worden, um die unvermeidlichen Problemlagen und Konfliktfelder intern zu bearbeiten. „Dadurch, dass wir schon so lange einen Beirat im Familienunternehmen haben, besteht bei uns die Möglichkeit, Konflikte zwischen dem Familiensystem und dem Unternehmen durch Kommunikation auszuhandeln“, freut sich Andrea Prym-Bruck. „Die Entscheidungslast liegt nicht auf einem Einzelnen, sondern auf einem funktionierenden Gremium, das durch Diskussion gemeinsam meist zu unternehmerisch intelligenteren und nachhaltigeren Lösungen findet.“ Als allgemeines Merkmal der Geschäftspolitik von Familienunternehmen gibt sie die langfristige Planung an, da alle strategischen Überlegungen dem Ziel des Unternehmenserhalts dienen müssten.

## Teil der Region

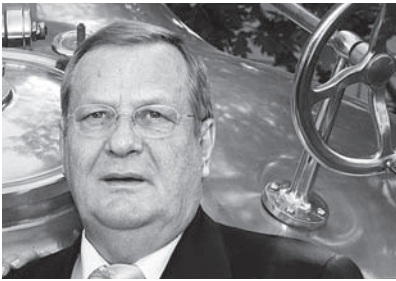
Das Unternehmen Prym ist mit Nordrhein-Westfalen tief verwurzelt. Es ist undenkbar, die Holding-Zentrale zu verlagern: „Wir sehen uns als Teil der Region, das ist nicht zu trennen.“ Nicht nur das mit aufgebaute Industriemuseum, die Behindertenhilfe oder das NRW-Modellprojekt „Offene Ganztagschule“ verwurzeln Andrea Prym-Bruck, sondern auch die Aktivitäten ihres Mannes – seien es seine Tätigkeit an der RWTH Aachen, seine Beratungsmandate in anderen Familienunternehmen oder das bevorstehende Neugestaltungskonzept für die Kliniklandschaft NRW, bei denen Michael Prym sich stark einbringt. Nordrhein-Westfalen steht für Andrea Prym-Bruck als ein Modell, an dem geübt wird, wie es in Deutschland insgesamt gehen kann. Befragt nach ihren konkreten Wünschen, sagt sie schmunzelnd: „Manches müsste schneller gehen.“ Sie moniert außerdem, dass zu viele Entscheidungen nach parteipolitischen Aspekten getroffen werden, zu viel taktiert wird, anstatt mehr auf das Ziel hinzuwirken.

„In einem erfolgreichen Familienunternehmen ist das höchste Gut, das Unternehmen für die Familie zu erhalten“, weiß sie sich als Beiratsmitglied mit der Führungsetage einig. Als Unternehmerin selbstständig zu sein, bedeutet Andrea Prym-Bruck viel – sie betreibt ein Beratungsunternehmen für Familienarchive und vertreibt eine eigene Schmucklinie. Doch das Familienunternehmen Prym mit seiner einzigartigen historischen Faszination ist längst zum Mittelpunkt ihres Lebens geworden. „Wirtschaftlicher Erfolg und Profitabilität sind in Familienunternehmen kein Selbstzweck, sondern Mittel, um es gesund in die Hände der nächsten Generation zu legen“, ist Andrea Prym-Bruck überzeugt. „Die Erfahrung lehrt, dass dieses Vorgehen auch ökonomischer Vernunft entspricht.“



# Ein Porträt der Familie Cramer, Inhaber und Geschäftsführer der Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG

von Adulis Tadesse und Janina Hantke, Universität Witten/Herdecke



„WER FRÜH GENUG FÜR  
DIE ZUKUNFT RÜSTET,  
ÜBERLÄSST HALT NICHTS  
DEM ZUFALL“

## Premium, Familientradition und Innovation

Auf den ersten Blick vermutet man nicht, dass hier ein Weltunternehmen zu Hause ist. Die Firmenzentrale der Warsteiner-Brauerei ist überschaubar und schlicht. Und doch: Vor uns liegen 253 Jahre Familientradition. Die Inhaberfamilie Cramer lenkt die Geschicke der Warsteiner-Brauerei seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1753. Heute wird die Privatbrauerei gemeinschaftlich in neunter Generation geführt. Vom sauerländischen Warstein in die Welt, von der kleinen Haus- und Hofbrauerei zum international operierenden Unternehmen – die Brauerei verkauft ihr „Warsteiner“ mittlerweile in mehr als 60 Länder weltweit und erwirtschaftete im Jahr 2005 einen Umsatz von 510 Millionen Euro.

Unser Gesprächspartner ist Christoph Hermes, der Leiter der Unternehmenskommunikation. Er erläutert die Entwicklungen und Herausforderungen auf dem deutschen Biermarkt: Trotz anhaltender Beliebtheit des Getränks geht der durchschnittliche Bierkonsum aufgrund des demografischen Wandels, aber auch als Resultat der öffentlichen Alkoholdiskussion kontinuierlich zurück. Alcopops und Biermischgetränke erfreuen sich zwar einer steigenden Beliebtheit, „nichtsdestotrotz können sie den

Rückgang beim klassischen Bier nicht aufhalten“. Die Probleme sind für alle Wettbewerber die gleichen, in der Branche kommt noch etwas dazu: „Man muss ganz klar sagen, hier in Deutschland herrscht im Biermarkt ein brutaler Verdrängungswettbewerb.“

Warsteiner hat einen Ausweg aus dieser Misere gefunden, der verschiedene Standbeine hat. Ein Standbein ist die konsequente Positionierung als Premium-Marke. Sie beinhaltet Preis- und Marketingpolitik ebenso wie die Konzentration auf ertragsstarke Vertriebskanäle. Die Premium-Strategie verlor Warsteiner kurzzeitig aus den Augen: „Zwischendurch hat es in der Vertriebspolitik andere Schwerpunkte gegeben“, erläutert unser Gesprächspartner. Damals standen ausschließlich die abgesetzten Hektoliter im Fokus und weniger die Ertragsstärke. Im Jahr 2003 entschloss sich daher die Geschäftsführung, die Gesamtstrategie des Unternehmens zu ändern. Man hat sich „an die Eigenschaften zurückerinnert, die das Unternehmen beziehungsweise die Marke groß gemacht haben – und das ist eben die Premium-Strategie“. Der durch diese Um- oder Rückpositionierung entstandene „gewollte Rückgang der Marke im Inland“ wurde kompensiert durch Internationalisierung und Portfoliomanagement – zwei weitere Standbeine, mithilfe derer den Schwierigkeiten im Inland begegnet wird. Ziel ist es, „dass wir uns kontinuierlich zum internationalen Getränkekonzern entwickeln“.



**Catharina Cramer führt die Warsteiner Brauerei gemeinsam mit ihrem Vater Albert Cramer (Bild links) und Prof. Dr. Gustavo Möller-Hergt (oben)**

Die Unternehmensgruppe Warsteiner hat frühzeitig erkannt, dass man internationalen Erfolg nicht dem Zufall überlassen sollte, sondern ihn aktiv gestalten muss, um auf dem hart umkämpften Biermarkt erfolgreich bestehen zu können. Aus dem ehemals in einer kleinen Bierstube in Warstein gebrauten Getränk ist ein Spitzenpilsener nicht nur für Bierliebhaber in Deutschland geworden. Warsteiner wird auf der ganzen Welt genossen. „Wir haben schon sehr früh begonnen, im Ausland zu investieren und wir profitieren davon, dass deutsches Bier dort einen sehr guten Ruf hat“, sagt Christoph Hermes. Deutschland werde im Ausland sozusagen mit Bier gleichgesetzt und könne sich zudem auf das Vertrauen in das deutsche Reinheitsgebot verlassen. 30 Prozent des Absatzes bzw. des Ergebnisses kommen heute schon aus dem Ausland. Und in fünf bis sechs Jahren sollen es nach den Vorstellungen von Warsteiner ganze 50 Prozent sein. Dabei beruht die internationale strategische Ausrichtung auf drei Säulen: dem Export der Stammmarke Premium Verum, dem Halten von eigenen Brauereien und Unternehmensbeteiligungen sowie der Kooperation mit ausländischen Brauereien. Zu den Exportländern gehören mehr als 60 Auslandsmärkte. Die umsatzstärksten Länder sind Argentinien, Italien, die Niederlande, die USA, Kanada und Kamerun. Auffallend ist ein erfolgreicher Absatz in Argentinien. Seit 1994 wird Warsteiner-Bier dort in der eigenen Brauerei Casa Isenbeck gebraut. Beteiligungen

## Warsteiner Brauerei

### Haus Cramer KG

**Gegründet:** 1753  
**Generation:** 9  
**Branche:** Brauerei  
**Umsatz:** 510 Mio. EUR (2005)  
**Mitarbeiter:** rund 2.400

**Eigentümer:** Familie Cramer

**Geschäftsführung:** Albert Cramer,  
 Catharina Cramer und  
 Prof. Dr. Möller-Hergt

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

hält Warsteiner beispielsweise an Brauereien in Kamerun, Nigeria und Gambia. Hinzu kommen Partnerschaften mit Marken wie Guinness, Kilkenny und Grolsch.

Portfoliomanagement ist ein weiteres Erfolgsrezept – Warsteiner soll zu einem Getränkekonzern werden. Dieses Bestreben wird erkennbar, betrachtet man innerdeutsche Brauereibeteiligungen: Mit der Brauerei König Ludwig GmbH & Co. KG Schloßbrauerei Kaltenberg erschloss sich Warsteiner 2001 die Welt der Dunkelbiere. Im Frühjahr 2005 kam die Mehrheitsbeteiligung an der Frankenheim-Brauerei hinzu und damit das absatzstarke Altbiermischgetränk Frankenheim blue. Zusätzlich spielen Produktinnovationen eine Rolle bei der kontinuierlich vorangetriebenen Diversifizierung. Ein Beispiel für die Erweiterung des Produktportfolios stellt der Einstieg in den argentinischen Weinmarkt dar. Und der Erfolg gibt der Unternehmensgruppe recht. In den letzten fünf Jahren erlebte der argentinische Weinexport Wachstumsraten von 35 Prozent.

Langsam werden die Dimensionen deutlich: Die Haus-Cramer-Gruppe besteht längst nicht nur aus der Warsteiner-Brauerei. Zahlreiche Beteiligungen gehören ebenso dazu, 112 Firmen sind es insgesamt. Sogar an einer Hotelgruppe ist man beteiligt. Da stellt sich die Frage nach dem Kern der Identität. „Wir bleiben bei unseren Wurzeln

und diese Wurzeln heißen halt Bier.“ 80 bis 85 Prozent des Umsatzes stammen trotz aller Weiterentwicklungen noch immer aus diesem Bereich.

Was macht Warsteiner eigentlich so erfolgreich? Immerhin erhielt die Brauerei in 2005 und 2006 drei Auszeichnungen: Eine der besten Unternehmens- und Produktmarken in mehr als 40 Ländern sei man (Superbrand Germany 2005), auch Lieblingsbiermarke der Deutschen (Emnid-Umfrage, März 2006) und sympathischste Biermarke Deutschlands („TrendProfil Bier“ des Stern, 2005). Das ist, so Christoph Hermes, das Ergebnis der „Arbeit der letzten 253 Jahre“.

## „Im Gegensatz zu vielen anderen mittelständischen Unternehmen gibt es hier eine Nachfolge“

Und das ist es auch, was dieses Familienunternehmen ausmacht: Kontinuität und eine lange Familientradition, die nun durch Catharina Cramer in der neunten Generation fortgesetzt wird. Sie ist heute gerade einmal 28 Jahre alt, hat nach dem Abschluss ihres Studiums mehrere Praktika absolviert und war zuletzt als Brandmanagerin beim Spirituosenhersteller Pernod Ricard in Köln tätig. Seit Juli 2006 ist sie nun gemeinsam mit ihrem Vater Albert Cramer und Prof. Dr. Gustavo Möller-Hergt in der Geschäftsführung tätig. Das theoretische Grundwissen hat sich Catharina Cramer während ihres Betriebswirtschaftsstudiums an der European Business School und in Großbritannien, Frankreich und Spanien angeeignet. Nach und nach übernimmt sie nun die Aufgaben ihres Vaters, der sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen wird. „Im Gegensatz zu vielen anderen mittelständischen Unternehmen gibt es hier eine Nachfolge.“ Und die Nachfolge war zudem auch noch problemlos – auch das ist nicht selbstverständlich. Die Übergabe wurde ganz nach dem Motto „Wer früh genug für die Zukunft rüstet, überlässt halt nichts dem Zufall“ sehr gut vorbereitet. Schon früh wurde Catharina Cramer, die jüngste von drei Töchtern, auf eigenen Wunsch in Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung mit einbezogen. Und doch bleibt der Einstieg ins Familienunternehmen natürlich eine Herausforderung. Catharina Cramer ist die erste Frau an der Unternehmensspitze und das noch dazu in einem stark männerdominierten Bereich. Christoph Hermes sagt dazu: „Ich finde, das ist eine wichtige Entwicklung. Frauen haben in vielen Bereichen sehr viele Stärken. Beispielsweise kommunizieren sie anders und das finde ich sehr befruchtend.“ Mit Catharina Cramer sind in der Geschäftsführung nun zwei Generationen vertreten. Zudem führt mit Prof. Dr. Gustavo Möller-Hergt neben den beiden Cramers auch ein Fremdmanager die Warsteiner-Gruppe. „Das ist

eine sehr interessante Kombination und sie ist auch wichtig für das Unternehmen. Die Ergänzung macht es.“

Die Familientradition wird also fortgesetzt. Sie ist es, die das Unternehmen so besonders macht: „Da ist eine Familie, von der Sie wissen, dass sie die Fäden im Unternehmen fest in der Hand hält und die auch Interesse und große Freude am Geschäft hat.“ Besonders ist Warsteiner auch durch die gelebte Authentizität und Offenheit. „Die Brauerei ist kein Schickimickiladen, sondern sie ist ein bodenständiges, traditionelles und gleichzeitig innovatives Unternehmen.“ Positiv ist daran auch, dass die Entscheidungswege sehr kurz sind und direkter Kontakt zur Inhaberkategorie besteht – nicht nur für den Leiter der Unternehmenskommunikation, sondern für alle Mitarbeiter. „Das geht alles auf sehr kurzem Wege, Herr Cramer kennt die Leute alle.“ Und auch Catharina Cramer wird sie kennenlernen.

## „Sowohl der Landesbezug zu Nordrhein-Westfalen als auch der regionale Bezug sind uns sehr wichtig“

Die Beziehung des Unternehmens zum Land Nordrhein-Westfalen können am besten die Worte unseres Gesprächspartners ausdrücken: „Sowohl der Landesbezug zu Nordrhein-Westfalen als auch der regionale Bezug sind uns sehr wichtig“, denn „für uns braucht Bier Heimat“. „Wir haben unsere sauerländischen Wurzeln“, fährt er fort. Immerhin ist die Region das Stammland des Unternehmens. Sowohl mit dem Kreis, als auch mit der Stadt und mit dem Land habe man vielfach produktiv zusammengearbeitet. Wünsche habe man aber auch: die gute Zusammenarbeit mit der Stadt, dem Kreis sowie der Landesregierung noch weiter ausbauen.

# Ein Porträt von Gabriela Grillo, geschäftsführende Gesellschafterin der Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH, Aufsichtsratsvorsitzende der Grillo-Werke AG, Duisburg

von Adulis Tadesse und Constanze Buberti, Universität Witten/Herdecke



## „SELBSTVERSTÄNDLICH UND GERNE VERANTWORTUNG TRAGEN“

Helle Ledercouch, zwei große Bilder mit Porträts der Eltern an der Wand, ein bereits für drei Personen gedeckter Kaffeetisch. „Was möchten Sie denn gerne trinken? Wir haben alles: Tee, Kaffee, Latte macchiato, Milchkaffee – den trinkt mein Bruder besonders gern.“ „Was trinken Sie denn am liebsten?“, fragen wir nach. „Hm, ich trinke am liebsten Kakao.“ Wir sind zu Gast bei Gabriela Grillo, geschäftsführende Gesellschafterin der Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH, zugleich Aufsichtsratsvorsitzende der Grillo-Werke AG, in Duisburg.

### Das Unternehmen

Grillo? Keine unbekannte Größe unter den Familienunternehmen Deutschlands. Das Unternehmertum hat hier schon lange Tradition. Den Grundstein des Unternehmens legte der Ururgroßvater Wilhelm Grillo um 1842. Heute sind die Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH und die Grillo-Werke AG eigenständige Schwestergesellschaften. Als Geschäftsführerin der Handelsgesellschaft handelt Gabriela Grillo mit Primär- und Sekundär-Nichteisenmetallen (NE-Metallen).

„Mit den meisten Produkten sind wir hier schon seit gut 100 Jahren unterwegs.“ Alle Produktionslinien, die in Duisburg auf dem Firmengelände und an anderen Stand-

orten stehen, sind mit eigenem Know-how entwickelt worden. Die Produkte des Unternehmens Grillo finden in verschiedenen Bereichen ihre Anwendung. Ausgangsprodukt war schon immer das Zink. Die Unternehmensgruppe besteht aus fünf verschiedenen Geschäftsbereichen und produziert ausschließlich Zwischenprodukte. Diese werden in den unterschiedlichsten Branchen eingesetzt – sowohl regional als auch weltweit. Im Geschäftsbereich Metall werden beispielsweise Fertigprodukte und Halbzeuge aus Zink hergestellt, die dann zum Beispiel als Teilprodukte für Batterien dienen. Ein anderer Geschäftsbereich produziert insbesondere Schwefelchemikalien wie Säuren und Oxide. Im dritten Bereich werden Zinkoxide für Gummis, Chemie und Keramik hergestellt. Darüber hinaus fertigt das Unternehmen Zinkbleche und Systemprodukte für Bedachungen, Fassaden und ähnliches. Auf die Frage, warum Schwefel und Zink produziert werden, gibt Gabriela Grillo eine ebenso einfache wie logische Antwort: Schwefel und Zink kommen in der Natur (im Zinkerz) zusammen vor.

## „Die jungen Leute bringen den Enthusiasmus, die älteren die Erfahrung mit unterschiedlichen bereits durchlebten Phasen des Unternehmens mit“

### Mitarbeiter

Das Zusammenspiel von Führung und Mitarbeitern ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. „Jeder, der strebsam ist und auch den Willen dazu hat, bekommt die Möglichkeit, in unserem Unternehmen seinen beruflichen Wunsch umzusetzen.“ Oftmals kommt es daher vor, dass Auszubildende ihr gesamtes Berufsleben bei Grillo bleiben, z. B. wenn sie nach der Ausbildung ein Studium absolvieren und danach zurückkehren, um in leitender Position weiterzuarbeiten oder auch neue Positionen zu besetzen. Für den Erfolg des Unternehmens ist es entscheidend, eine gute, altersmäßige Durchmischung von jungen und älteren, erfahrenen Mitarbeitern zu haben. „Die jungen Leute bringen den Enthusiasmus, die älteren die Erfahrung mit unterschiedlichen, bereits durchlebten Phasen des Unternehmens mit.“

### Meilensteine

Konkret nach persönlichen Meilensteinen befragt, antwortet Gabriela Grillo ohne zu zögern „das Familienunternehmen 1994 zurückgekauft zu haben“. Diesen Moment habe sie als „sehr stark emotional“ empfunden. Wirtschaftliche Gründe wie die Europäisierung hatten zum Verkauf von Unternehmensanteilen an die Metallgesellschaft in Frankfurt geführt. 1989 hatte Marita Grillo, die Mutter unserer Gesprächspartnerin, zwar die Mehrheit der Anteile des Familienunternehmens an die Metallgesellschaft abgeben müssen, jedoch nicht, ohne zuvor für den Verkauf klare Richtlinien festgelegt zu haben: Die Familie sollte weiterhin entscheidenden Einfluss beim optionalen Verkauf des eigenen Unternehmens durch die Metallgesellschaft haben. Die Aufrechterhaltung des Namens oder des Vorkaufsrechts durch die Familie Grillo wurden vereinbart. Fünf Jahre dauerte das „Interregnum“, die gute Beziehung zwischen den Grillos und der Metallgesellschaft. Kritisch wurde es, als die Metallgesellschaft Ende 1993 selbst in Schwierigkeiten geriet. Fast zeitgleich starb Marita Grillo und die Tochter musste vollkommen unerwartet 1993 das Unternehmensruder übernehmen.

Anhand der zukünftigen Ziele des neuen Vorstands der Metallgesellschaft wurde deutlich, dass dieser kein Inte-

resse an der Aufrechterhaltung des Familieneinflusses auf das Unternehmen Grillo haben würde. Aus diesem Grund wandte sich Gabriela Grillo im Frühjahr 1994 direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Die Familie bot ihm an, dass er, „wenn er bei der Durchforstung seines Portfolios auf die Idee käme, das Unternehmen Grillo verkaufen zu wollen, keinen Käufer mehr zu suchen bräuchte“. Im Hinterkopf hatte die Unternehmerin vor allem den Wunsch ihrer Mitarbeiter, die Grillo-Werke wieder vollständig in eine „Familienfirma“ zurückzuführen. Sie und ihr Bruder Rainer kauften die AG zurück. Das war kein leichtes Unterfangen, weil die wirtschaftliche Lage dieser Zeit alles andere als positiv war. Es ist gut gegangen, die Entscheidung hat sich im Nachhinein als richtig erwiesen.

**Gabriela Grillo**  
gewann  
1976 die Gold-  
medaille im  
Dressurreiten



### Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie

An ihre eigene Kindheit hat die gebürtige Duisburgerin schöne Erinnerungen. Der liberale Vater und die preußisch-strenge, aber herzliche Mutter haben ihr ein Grundvertrauen mitgegeben, welches Gabriela Grillo auch heute noch bei privaten und unternehmerischen Entscheidungen über viele Hürden trägt. Ein gesundes Selbstvertrauen „hat nichts mit Geld zu tun, eher mit Zuwendung, genügend Zeit und mit dem Gefühl, voll angenommen und geliebt zu werden“. Insbesondere sind es die persönlichen Erinnerungen an den Vater, der die großen Sorgen seiner kleinen Kinder ernst nahm und mitfühlte, wenn sie traurig waren.

Schon in jungen Jahren eine ambitionierte Reiterin, entwickelte sich Gabriela Grillo in den 70er Jahren zur Ausnahmeerscheinung in der damaligen „Männerdomäne“ Dressurreiten. Kein Wunder also, dass sie 1976 in Montreal haushoch mit ihrem Lieblingspferd Ultimo, das sie selbst nur liebevoll „Momo“ nennt, mit anderen zusammen die Mannschafts-Goldmedaille im Dressurreiten gewann. Danach gefragt, wie sie sportlich so weit kommen konnte, antwortet sie schmunzelnd: „Ultimo ist ein

Meilenstein in meinem Leben, nicht die Olympiade ...“, und „weil ich ihn so geliebt habe, sind wir beide so ein tolles Paar geworden und haben diesen Erfolg errungen, nicht umgekehrt“.

Es wird wohl am leichtesten durch die Annahme eines „vererbten unternehmerischen Selbstverständnisses“ erklärbar sein, wieso sich die Geschäftsfrau in ihrer Führungsposition so wohl fühlt: „Ich bin mit meinem Bruder, der mit mir zusammen die Geschäfte führt, vollkommen gleichberechtigt aufgewachsen.“ Wen wundert also, dass die Wörter „Patriarchat“ oder „Frauenbewegung“ im Leben der vielseitigen Gabriela Grillo eine eher nebensächliche Position einnehmen. In ihren Augen ist die Bedeutung des Wortes „Patriarchat“ neutral, man kann es „halt gut oder schlecht machen“, womit das Zusammenleben mit starken unternehmerischen Persönlichkeiten in einer Familie gemeint ist. Die Frauenbewegung hat auch viel Gutes für sie, aber auch einige „Auswüchse“. Daher lässt sie das Wort „Quotenfrau“ auch „die Wände hochgehen“.



Sitz der  
Wilhelm Grillo  
Handels-  
gesellschaft  
mbH in  
Duisburg

## „Freiheitliches Denken ist als Grundlage der Globalisierung zu sehen“

### Weltoffenheit und Internationalität

Worthülsen der Neuzeit sind nichts, womit Gabriela Grillo etwas anzufangen weiß. „Heutige Erklärungen sagen nicht das aus, was man eigentlich aussagen will und meistens sind sie auch noch negativ.“ So kann sie über das Wort „Globalisierung“ auch ein bisschen schmunzeln, „weil ja die Seidenstraße auch nicht von Herne nach Castrop-Rauxel führte“. Weltweiter Handel ist eigentlich keine neuerliche Erfindung, eher seit Jahrtausenden üblich, soweit man die Welt eben kannte. Das Wort Globalisierung kann ihrer Ansicht nach daher auch nur weltweit meinen. Schon vor vielen Jahren wurden Wege einfach selbstverständlich gegangen, und das weitaus beschwerlicher als heute. Eng lokal verwurzelt mit einem Ort, an dem man sich verbunden fühlte, breitete man seine Geschäfte in alle Richtungen aus. Offenheit gehört daher für die Geschäftsfrau Grillo zum Unternehmertum dazu und ist das, was allzu oft unterschätzt wird. „Freiheitliches Denken ist daher als Grundlage der Globalisierung zu sehen“, womit nicht gemeint ist, dass es nicht auch Menschen gibt, mit denen Geschäfte ausgeschlossen sind.

Diese weltoffene Sichtweise hat die Unternehmerin für ihre heutige Geschäftstätigkeit aus den Erfahrungen der Vorgänger übernommen. Den Stammsitz der Grillo-Gruppe in Duisburg bezeichnet sie als „Nukleus“, von dem aus

auch heute noch internationaler Produktvertrieb und Handel betrieben werden.

## Verwurzelung und Präsenz in der Region

Es ist Gabriela Grillo ein großes Anliegen, nicht nur der Familie und dem Unternehmen Aufmerksamkeit zu widmen, sondern auch etwas an ihre Umgebung, an andere, zurückzugeben. „Thyssen und Grillo sind maßgeblich daran schuld“, so sagt sie voller Stolz, „dass sich der Duisburger Norden so besiedelt hat“, und spielt damit auf die sozialen Errungenschaften rund um das Familienunternehmen an. Früher war es üblich, als etablierter Unternehmer Kindergarten-, Sportstätten- und Krankenhausbau zu betreiben und sich für die Gründung von Betriebs-



krankenkassen einzusetzen. Heute muss die Geschäftsfrau um so manche Errungenschaften der Grillo-Familie von damals kämpfen. Bislang konnten eigene Betreuungsangebote, wie zum Beispiel die Betriebskrankenkasse BKK, die vorhandenen Werkswohnungen und deren Verwaltung aufrechterhalten werden. Dies gilt ebenso für familienunternehmenstypische Rituale wie Pensionärsausflüge, Jubilar- oder Kinderweihnachtsfeiern.

Dass im Familienunternehmen Grillo der Mensch im Mittelpunkt steht, ist klar. Kaum verwunderlich also, dass schon neue Projekte geplant sind, die sich fast ausschließlich um das Wohlergehen des Einzelnen und damit der Gemeinschaft konzentrieren: Neben der Idee, eine Firma einzurichten, in der junge Leute ohne Ausbildungsplatzaussicht mit erfahrenen, älteren Beruflosen zusammen arbeiten sollen, gibt es vor allem noch die familieneigene Stiftung und den Plan für 2007, mit gleichgesinnten Freunden noch eine zweite Stiftung als gemeinnützige AG zu gründen.

Gabriela Grillo ist ein „Kind des Ruhrgebiets“: Ob in Bürgerinitiativen oder auch Bürgerstiftungen, als Kuratoriums-Mitglied der Universität Duisburg-Essen oder bei der Preisverleihung des Innovationspreises 2006 – wo

es um die Vermarktung des Ruhrgebiets geht, ist sie gern dabei. Verbindungen werden allenthalben gepflegt, natürlich auch zur Wirtschaft und zur Politik. Von der Wirtschaftspolitik in NRW wünscht sie sich Bürokratie- und Regelungsabbau bei Antragsverfahren – oder schlichter ausgedrückt: mehr Chancen für unabhängiges Unternehmertum.

## Grillo-Gruppe:

### Grillo-Werke AG, Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH

Gegründet:	1842
Generation:	5
Branche:	NE-Metallverarbeitung und -handel
Umsatz:	rd. 750 Mio. EUR (2005)
Mitarbeiter:	ca. 1.700
Eigentümer:	100% Familienbesitz
Vorstand der AG:	U. Grillo, K. Driemel, Dr. J. Spriestersbach
Aufsichtsrat:	G. Grillo (Vorsitzende), R. Grillo (Stellvertreter)
Geschäftsführung der Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH:	G. Grillo, J. Wegener, D. Likuski, H.-G. Terbeek
Beirat der Wilhelm Grillo Handelsgesellschaft mbH:	R. Grillo (Vorsitzender), H. Hoeren (Stellvertreter)
Sitz der Gesellschaft:	Duisburg-Hamborn
<a href="http://www.grillo.de">www.grillo.de</a> <a href="http://www.grillohandel.de">www.grillohandel.de</a>	

# Ein Porträt von Philip Eigen, Inhaber und Geschäftsführer der BURBERG-EICKER Technische Federn GmbH, Mettmann

von Yvonne Risch und Ümit O. Memili, Universität Witten/Herdecke



## „... BEREIT FÜR DEN PERSPEKTIVENWECHSEL“

Abschlussfeier der Universität Witten/Herdecke: Der Dekan der Wirtschaftsfakultät fragt den Abschlussredner des Jahres 2002, wohin ihn sein Weg führen werde. „Nach Hause“ antwortet Philip Eigen. „Nach Hause“ bedeutet für den jungen Absolventen zurück ins Familienunternehmen Burberg-Eicker in Mettmann. Die Firma stellt als Experte für Stanz- und Umformtechnik Kontaktfedern her. Metallbänder werden ausgestanzt, gebogen und zu Stanzteilen verarbeitet. Die Kernkompetenz besteht in der Entwicklung von Kontaktteilen, also Teilen, die elektrischen Strom leiten. Zum Kundenstamm gehören mit 60 Prozent überwiegend Automobilzulieferer, die übrigen 40 Prozent der Kunden stammen aus den Branchen Medizin- und Haustechnik, Elektronik und Elektrik.

Die Unternehmensgeschichte beginnt mit Philip Eigens Urgroßmutter, einer gebürtigen Burberg. Philips Großvater wollte das Geburtshaus seiner Mutter in der Innenstadt Mettmanns kaufen. An diesem Geburtshaus hing die fast insolvente Firma Burberg-Eicker, die damals Landmaschinenfedern herstellte. Philips Vater, eigentlich als Gießereingenieur in der Gutehoffnungshütte in Oberhausen angestellt, war so fasziniert von dem Betrieb, dass er ihn seinem Vater auf Rentenbasis abkaufte. Nach der Übernahme legten er und seine Frau die Fertigung von Drahtartikeln mit den Jahren still und stellten die Wei-

chen für das heutige Produktportfolio. Seitdem wachsen sowohl Umsatz als auch Mitarbeiterzahl kontinuierlich.

Die Firma spielte im Leben von Philip Eigen permanent eine Rolle. Bereits mit 14 Jahren ölte er im Betrieb Federn oder fuhr Gabelstapler. Philips Eltern unternahmen jeden Versuch, ihrem Sohn andere Wege offenzuhalten. Er wollte dennoch nichts anderes, als das Familienunternehmen weiterzuführen und näherte sich diesem Ziel, indem er nach Abitur und Zivildienst eine Werkzeugmacherlehre abschloss. Mit seiner Entscheidung konfrontiert, und um das Unternehmen zukunftsfähig zu halten, beschlossen Philips Eltern 1997, ein neues Werk zu bauen und zogen mit der Fertigung aus der Innenstadt in ein Mettmanner Gewerbegebiet um, wodurch sich auch die Produktionsfläche verdoppelte.

Mit dem Erwerb seines Diploms in Ökonomie an der Universität Witten/Herdecke beginnt 2002 sein Einstieg in die Firma. Philip Eigen betont, nicht dem klassischen „Familienunternehmernachfolgezwang“ erliegen zu sein, sondern sich frei dazu entschieden zu haben. Doch sei die Situation, auch als erwachsener Mann noch jeden Tag seinen Eltern zu begegnen, schon „recht speziell“. Die Verbundenheit zu seinen Eltern ist sehr fest, die Achtung vor ihren Leistungen spürbar. Den Entschluss seines Vaters,



sich mit dem Tag des Einstiegs des Sohnes aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen, sieht er mit besonderem Respekt. Er bekräftigt, dass nicht die Tatsache, auf das Lebenswerk von Generationen zurückzublicken, es schwer mache, die Firma angemessen weiterzuführen, sondern der Anspruch, die erbrachten Leistungen zu würdigen und gleichzeitig kritisch zu hinterfragen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. In der Unternehmensführung ergab sich eine Paradoxie: Auf der einen Seite wollte er handeln, wie er es für richtig hielt. Auf der anderen Seite konnte er auf die Erfahrung seines Vaters nicht verzichten, um eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten. Auch seine Mutter, heute noch für Controlling und Einkauf zuständig, stützt das Unternehmen in entscheidender Weise.

**Philip Eigen  
bereitete sich  
zielstrebig auf  
die Übernahme des  
Unternehmens vor**



Was hat Philip Eigen in seiner Zeit als Geschäftsführer gelernt? Zum einen viel über Märkte und Kunden, zum anderen, dass man Geschäftsführer nicht überschätzen sollte. Man sei zwar nicht unwichtig, in der Realität werde die Rolle aber überbewertet, denn „wer glaubt, dass Geschäftsführer Geschäfte führen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten“. Philip Eigen schmunzelt über das Zitat seines früheren Professors. Es sei auch ein besonderer Lernprozess gewesen zu akzeptieren, dass langjährige Kundenbeziehungen kaputtgehen können. Vielleicht halte man länger durch, wenn man öfter „Ja“ sage. „Aber wenn man sich den Mut, ‚Nein‘ zu sagen, nicht erhält, würde zumindest ich seelisch kaputtgehen. Ein bisschen Stolz muss man sich erhalten!“ Als Zulieferer ist die Firma sehr vom Markt abhängig. Viele Mitbewerber lassen aus Sicht von Philip Eigen zu viel mit sich machen. Für ihn ist es umso wichtiger, Grenzen zu setzen. Diesen Luxus erlaubt nur eine sichere Ertragslage. Diese kommt nicht von alleine, sondern ist das Ergebnis harter Arbeit. Philip Eigen ist 33 Jahre alt, bodenständig, direkt, unrasiert, eigentlich gar nicht, wie man sich einen Manager vorstellt. In seinen Augen hängt der Unternehmenserfolg nicht allein von ihm ab. Es sei das Wichtigste, ein gutes Team zu haben, bei dem die Kommunikation stimmt. Wie redet man miteinander? „Das kann eine kriegsentscheidende Frage sein.“ Die meisten Probleme haben weniger mit großen Entscheidungen wie

Investitionen zu tun, sondern finden ihren Ursprung in schlechter Zusammenarbeit, vor allem in schlechter Kommunikation. Dazu haben sich Philip Eigen und seine Mitarbeiter an einem Wochenende überlegt, wie sie besser miteinander umgehen können. Er holt aus seiner Brieftasche das Ergebnis hervor und legt es auf den Tisch: ein Kommunikationskodex. Acht Grundsätze sind mit einem Laser in Edelstahl gebrannt. Einer davon lautet: „Ich bin bereit für den Perspektivenwechsel.“

Dem Perspektivenwechsel stellt sich Philip Eigen täglich: Als Familienunternehmer hört man nicht auf, Familienmitglied zu sein, nur weil man durch die Firmentüren geht. Trotz der unternehmerischen Professionalität ist es tatsächlich schwer, familiäre Konflikte nicht in die Firma zu tragen, beziehungsweise unternehmerische Probleme in die Familie. Aber gerade weil die Firma mit all ihren Mitarbeitern so etwas wie „ein Familienmitglied“ darstellt, verspürt er nicht nur Spaß am Produkt, sondern auch große Verantwortung gegenüber der Belegschaft. Im Hinterkopf bleibt immer die Sorge: „Tue ich alles Nötige, damit es dem Unternehmen gut geht?“

Die meisten Entscheidungen, die Kunden, Märkte oder die Firma selbst betreffen, werden im Team besprochen. Trotzdem steht Philip Eigen finanziell und emotional letztendlich alleine da: Er ist es, der für Kredite geradesteht und dafür sorgen muss, dass mehr Geld eingenommen als ausgegeben wird und der schlussendlich für alles verantwortlich ist. „Aber“, so führt er aus, „die Firma ist kein Streichelzoo: Unternehmerische Entscheidungen müssen gefällt werden! Die Dinge, die entschieden werden müssen, sind prinzipiell unentscheidbar, sonst bräuhete man keine Unternehmer“ – ein Verweis auf Niklas Luhmann und Heinz v. Foerster, mit denen er sich an der Universität Witten/Herdecke auseinandergesetzt hat.

**„Der zentrale Unterschied zu einem angestellten Manager ist, dass man sein eigener Maßstab sein muss. Es gibt keine Insignien der Macht“**

Neben den vielen Problemen genießt er aber auch die Freiheit, niemandem Rechenschaft ablegen zu müssen. Diese Freiheit gilt es aber auch auszuhalten: „Der zentrale Unterschied zu einem angestellten Manager ist, dass man sein eigener Maßstab sein muss. Es gibt keine Insignien der Macht.“ Generell haben Arbeit und Leistung eine andere Bedeutung als einfach nur Gelderwerb zu sein, da die Firma als Lebenswerk zum Leben gehöre.

Aber zu seinem Leben gehört nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Stadt Mettmann. Schließlich ist er in Mettmann geboren und aufgewachsen und deshalb nicht nur in der Stadt, sondern auch im Land Nordrhein-Westfalen tief verwurzelt. An seinem Bundesland schätzt er unter anderem die kurzen Wege. Sowohl zum nächsten Flughafen als auch ins Ruhrgebiet gelange man in kurzer Zeit, die Infrastruktur sei einfach gut. Aber auch die vielfältigen Kulturangebote sieht er als großen Vorteil gegenüber anderen Ländern. Man denke nur an die Ruhrfestspiele oder die unzähligen Konzerte in Köln. Und wo sonst erlebe man noch echte Industriekultur, wie in Duisburg, neben idyllischen Landschaften, wie dem Bergischen Land? Dass Burberg-Eicker das neue Werk 1997 wieder in Mettmann errichtete, hat wohl weniger mit der Schönheit des Bergischen Landes zu tun, als vielmehr mit dem grundsätzlichen Interesse der Familie Eigen, die sachkundige Belegschaft zu halten. Eine Verlagerung der Produktion ins Ausland kam nicht in Frage, da Lohnkosten in der Herstellung nicht den wesentlichen Kostenanteil ausmachen.

## „Das Problem ist, dass niemand mehr bereit ist, langfristig zu denken und daher viele Dinge, die in Deutschland gefertigt werden könnten, ins Ausland abwandern“

Philip Eigen hält es für falsch, als Reaktion auf jedes Kostenproblem mit „China“ oder „Indien“ zu antworten. „Es ist unbestritten, dass viele Dinge heute in Deutschland nicht mehr wettbewerbsfähig produziert werden können. Aber ebenso viele können durchaus mit Preisvorteilen in Deutschland gefertigt werden. Natürlich könnten gerade durch meist viel geringere Investitionskosten im Ausland erhebliche, kurzfristige Ersparnisse realisiert werden. Aber über die Folgekosten der Produktion in Billiglohnländern wird selten ein Wort verloren. Die Globalisierung ist nicht aufzuhalten und bietet auch Burberg-Eicker Vorteile, indem zum Beispiel Werkzeugteile aus Ungarn bezogen werden. Auf lange Sicht müsse man sich jedoch fragen, welche Überlebensstrategien es für Deutschland gibt. Osteuropäische Länder, Indien oder auch China sind im Aufschwung begriffen. Philip Eigen bemerkt, dass diese Länder zwar momentan eine günstige Produktion ermöglichen, aber mit Deutschland im Wettbewerb stehen „und dass wir ihnen durch unser ganzes Wissen, das in diese Länder fließt, auch noch helfen. Wir sind mit anderen Volkswirtschaften in den Ring gestiegen und haben nicht einmal die Deckung hoch genommen!“ Deshalb sei es notwendig, sich dem Problem der

Firmenabwanderung ernsthaft zu stellen, indem man ohne Tabus über Themen wie Steuersätze oder Kündigungsschutz diskutiere. Als Unternehmer sieht Philip Eigen es als seine Aufgabe, mit allen Problemen fertig zu werden, die sich ihm in den Weg stellen. Deutschland verschließe sich derzeit davor, Probleme überhaupt anzupacken, dabei sei es wichtig, sie gemeinsam zu lösen. Ein erster Schritt dahin wäre es, einfacher Arbeit und Beschäftigung wieder einen Wert beizumessen. Deutschland brauche das Gefühl, hier passiere noch etwas: „Vielleicht sollten wir unseren Spargel doch besser selbst stechen.“

Welchen Wert hat Arbeit? Für Philip Eigen aus Mettmann hat Arbeit eine elementare Bedeutung. Arbeit sei „die Möglichkeit, sich selbst zu zeigen, dass man am Leben ist“. Warum sich jemand aus Mettmann so intensiv mit dem Thema Arbeit beschäftigt? Weil Philip Eigen mit der Burberg-Eicker Technische Federn GmbH ein mittelständisches Unternehmen führt und Unternehmen dieser Größenordnung in Deutschland 70 Prozent der Arbeitsplätze stellen – ein guter Grund also, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

## BURBERG-EICKER

### Technische Federn GmbH

**Gegründet:** 1854  
**Generation:** 4  
**Branche:** Stanz- und Umformtechnik, Kontaktierung  
**Umsatz:** 6 Mio. EUR (2005)  
**Mitarbeiter:** 43 (inklusive Geschäftsführer)

**Eigentümer:** Dipl.-Ök. Philip Eigen

**Geschäftsführung:** Dipl.-Ök. Philip Eigen

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

# Ein Porträt von Bernd G. Hoffmann, Miteigentümer und Geschäftsführer von Schmitz Cargobull

von Anna Bause und Yvonne Risch, Universität Witten/Herdecke



„AM MITTWOCH  
SEHEN, WER AM  
SONNTAG ZU  
BESUCH KOMMT“



Im Herzen Nordrhein-Westfalens liegt eine kleine, idyllische Stadt namens Horstmar. Fährt man durch den Ort, würde man kein Unternehmen erwarten, das im Jahr 2005 einen Jahresumsatz von 1,3 Milliarden Euro erwirtschaftete. Fakt ist aber, dass Deutschlands größter Hersteller von LKW-Aufliegern Schmitz Cargobull hier seinen Firmensitz hat. Die Gesellschaft verdient ihr Geld mit dem Bau von Sattelaufiegern für den Transport von temperierter Ware, Stückgut (General Cargo), Schüttgut und Containern. Das war nicht immer so. Offiziell gegründet wurde das Unternehmen 1892 von Heinrich Schmitz in Altenberge, es ging aus einer 200 Jahre alten Schmiede hervor. Seitdem entwickelte sich der Betrieb vom Wagenbauunternehmen zum industriellen Trailerhersteller. Ein entscheidender Punkt in der jüngeren Geschichte, und damit auch ein wesentlicher Schritt in der Entwicklung von Schmitz Cargobull, war die Ölkrise in den 70er Jahren. Durch einen guten Kontakt lernte man den Schah von Persien kennen, der zu dieser Zeit sein Getreide noch auf Pritschenwagen transportieren ließ. Das Ergebnis war eine sich endlos durchs Land ziehende Kornspur. Die Unternehmensleitung erkannte ihre Chance und akquirierte für Cargobull einen Auftrag, welcher das Unternehmen in eine andere Liga katapultieren sollte. Auf einmal mussten täglich sechs Silofahrzeuge produziert werden, denn insgesamt belief sich die Bestellung auf 600 Fahrzeuge. Das war besonders für den Ingenieur

Peter Schmitz eine große Herausforderung, wurden doch zuvor deutlich weniger Fahrzeuge am Tag hergestellt. So wurde ein erster Schritt in Richtung Serienfertigung getan und der Grundstein für den wachsenden Erfolg gelegt, der bis heute anhält. Der Schah ist mittlerweile längst aus dem Iran vertrieben und Schmitz Cargobull produziert heute keine Silofahrzeuge mehr, aber das Unternehmen wird auch in diesem Jahr wieder zweistellige Zuwachsraten verzeichnen.

„Ein großer Schritt von Nordrhein-Westfalen nach Persien“

Bernd Hoffmann, Vorstandsvorsitzender und Miteigentümer, erzählt noch heute gerne davon. Er war damals wesentlich an der Auftragsgewinnung beteiligt. Es war „ein großer Schritt von Nordrhein-Westfalen nach Persien“, aber das zeichnet Schmitz Cargobull aus: Mut zu Entscheidungen und deren konsequente Umsetzung. Die Veränderung hatte damit gerade erst begonnen. Es folgte eine Umstrukturierung der Produktpalette unter dem Motto „Wachstum durch Verzicht“. Man wollte sich stärker auf die 20 Prozent der Produkte konzentrieren, die 80 Prozent des Umsatzes ausmachten. Mit diesen Produkten hat sich Schmitz Cargobull dank konsequenter Forschungs-

**Starke Leistung:**  
Schmitz  
Cargobull  
ist Europas  
größter  
Hersteller von  
Lkw-Aufliegern

Produktion die Arbeitsplätze in Deutschland. Außerdem sei die Expansion der Transportströme historisch gewachsen. „Was früher die Seidenstraße war, sind heute die Transportlinien der Automobilzulieferer und der Lebensmitteltransporte.“ Es handelt sich also um taktisches Wachstum und das erkennen die Mitarbeiter. Aber „Europa in der Struktur“ biete sich nach wie vor als bester Markt an, weshalb die Geschäftsleitung vorerst nicht plant, nach Übersee zu expandieren. So bezeichnen sie sich selbst als „European“ und nicht als „Global Player“. Das könnte sich aber in der nächsten Generation ändern. Denn Schmitz Cargobull ist ein Familienunternehmen, das sich ständig weiterentwickelt.

## Man geht dem Markt voran und bestimmt so seine Richtung



Setzt auf  
Kernkompetenzen: Bernd G. Hoffmann, Mit-eigentümer und Geschäftsführer von Schmitz Cargobull

und Entwicklungsarbeit einen Namen als Qualitäts- und Innovationsführer gemacht. „Wir beschäftigen eigene Teams aus unterschiedlichen Fachrichtungen, die eng mit Forschungsinstituten und Prüfeinrichtungen kooperieren, so profitiert jeder Kunde von innovativer Technologie und kann neue Potenziale im Transportwesen erschließen.“ Diese Arbeit wurde zuletzt mit dem Trailer-Innovationspreis 2007 honoriert.

### „Was früher die Seidenstraße war, sind heute die Transportlinien der Automobilzulieferer und der Lebensmitteltransporte“

Mittlerweile ist das Unternehmen auch nicht nur in Deutschland angesiedelt, denn Schmitz Cargobull „ist da, wo der Markt ist“. Und der Markt ist ganz Europa, weshalb in neun verschiedenen Standorten von Spanien bis Litauen Werke errichtet wurden; das spart enorm bei den Transportkosten der fertigen Fahrzeuge. „Natürlich“, so Bernd Hoffmann, seien die Mitarbeiter in Altenberge etwas verunsichert gewesen, aber jedes Werk im Ausland sichere auch durch geringere Herstellungskosten in der

Als Aktiengesellschaft ist die Firma höchst professionell aufgestellt, was sich auch in der Struktur widerspiegelt. Führungspositionen werden nicht nach Verwandtschaftsgrad besetzt, sondern nach erbrachten Leistungen. Es sei nicht wichtig, dass das Kind eines Vorstandsmitgliedes unbedingt im Betrieb einen Platz findet, entscheidend ist, dass das Unternehmen sich weiterentwickelt. Man tue sich anders keinen Gefallen, sondern würde nur gegen das Wohl des Unternehmens handeln. Außerdem stelle sich die Frage, ob ein „familienfremder Manager“ nach 30 Jahren nicht genauso zum Unternehmen gehöre wie ein Familienmitglied. Schmitz Cargobull besteche durch eine „harte, aber funktionale“ Ordnung, bei der jeder als gleichwertig angesehen wird. Einen guten Manager mache seine Einsatzbereitschaft für das Unternehmen aus und es spiele keine Rolle, ob er Anteile halte oder lediglich angestellt sei. Statt auf Sprichwörter, die „nicht gelebt werden“, setzt Bernd Hoffmann auf Kernkompetenzen: Innovation, Qualität und Sicherheit. Innovation entsteht aus der Beobachtung. Früher gab es viele Brauereien im Münsterland. Das Bier musste gekühlt werden, sonst konnte es nicht abgesetzt werden. Daraufhin wurden Kühlwagen entwickelt. Die Fähigkeit zu erkennen, was der Konsument braucht, setzt Schmitz Cargobull um und wird damit zum Innovationstreiber: Man geht dem Markt voran und bestimmt so seine Richtung. Unterstützt wird dieses Bestreben durch eine ausgefeilte Interviewtechnik, eine Marktforschung im besonderen Sinne. Man fragt die Leute, die unmittelbar mit dem Produkt zu tun haben, nach Verbesserungsvorschlägen – zum Beispiel die Lastwagenfahrer. Damit schließt sich der Kreis zu den Werten der Region, in der man tätig ist: Die Informationen werden aus den Dingen geschöpft, die man täglich vor Augen hat. Qualität ist der Maßstab, um überhaupt überleben zu können. Daraus entsteht die Sicherheit für das Unternehmen, marktfähig zu bleiben und seiner sozialen Verantwortung nachzukommen

gegenüber der Region und den Menschen. Dass dabei die Konkurrenz „gleich nebenan“ sitzt, nämlich im Emsland, ist ein unschätzbare Vorteil. Bernd Hoffmann müsste „sie sonst erfinden“. Denn so wird das Unternehmen zu allerhöchstem Niveau angehalten, gleichzeitig können sich die Konkurrenten mit ausgesuchter Höflichkeit im VDA-Vorstandskreis gegenüber sitzen, dem Verbandsorgan der Automobilindustrie.

Bernd Hoffmann sieht Schmitz Cargobull auch und besonders dahingehend als Familienunternehmen, als bei ihm viele Familien angestellt sind, oft in der dritten Generation. Die Verbundenheit und das Zugehörigkeitsgefühl sind so groß, dass viele Familien ihre Häuser in der Nähe des Werkes gebaut haben. Es wird auch ohne Widerspruch eine Sonderschicht am Wochenende eingelegt, wenn ein großer Auftrag erledigt werden muss. Familienzwistigkeiten werden nicht im Unternehmen ausgetragen. Bei der Betriebsgröße sei es unwahrscheinlich, dass Familienmitglieder in derselben Abteilung arbeiten. Ansonsten werden Diskussionen, sofern auf sachlicher Ebene geführt, als konstruktiv angesehen. Die Kommunikationswege sind generell kurz und direkt, ob von Büro zu Büro oder abends im Sportverein. In einer ländlichen Gegend wie Horstmar, wo man soweit blicken kann, dass man „schon am Mittwoch sieht, wer am Sonntag zu Besuch kommt“, gebe es keine Abgrenzung zwischen den Hierarchien, schließlich „waren früher alle Bauern“.

Obwohl man den Fahrzeugen von Schmitz Cargobull überall begegnen kann und die Firma ein europaweites Netzwerk aufgebaut hat, wissen Bernd Hoffmann und seine Kollegen im Vorstand die unschlagbaren Vorteile des Standorts Nordrhein-Westfalen zu schätzen. Als besonderer Pluspunkt für Deutschland im Allgemeinen erscheint das Ausbildungsmodell. Nirgends sonst werde das Personal noch drei Jahre ausgebildet. Auch die Universität Münster sei für den Standort Nordrhein-Westfalen ein entscheidendes Argument, zukünftige Mitarbeiter seien dadurch nur einen Steinwurf von Horstmar entfernt. In 30 Jahren Betriebszugehörigkeit hat Bernd Hoffmann nur einmal einen Warnstreik erlebt und gemerkt, dass „auch zehn Minuten sehr lang sein können“. So ist der Kontakt sowohl zu den Gewerkschaften als auch zur Politik sehr wohlwollend.

## „Stillstandszeiten sind teure Zeiten im Transportgeschäft“

Dennoch bleiben auch einige Wünsche an die Politik von Nordrhein-Westfalen offen. Am wichtigsten wäre Bernd Hoffmann eine Sicherstellung der Chancengleichheit gegenüber anderen europäischen Wettbewerbern. Dazu gehören weniger Vorschriften und mehr Freiheiten,

beispielsweise im Kündigungsschutz. Am dänischen Arbeitsmarktmodell erkenne man, dass weniger Kündigungsschutz dem Arbeitnehmer nicht zum Nachteil reichen muss. Außerdem empfindet er den Verwaltungsaufwand für Statistiken und Berichte an das Land als zu zeitintensiv. Zeit ist überhaupt das knappste Gut in einem Geschäft, wo Mobilität alles zählt, denn „Stillstandszeiten sind teure Zeiten im Transportgeschäft“.

Der Sage nach, so Bernd Hoffmann, habe schon Napoleon seine Pferde bei Schmitz in Altenberge beschlagen lassen. Von dort aus zog er weiter, die Welt zu erobern. Schmitz Cargobull folgte seinen Fährten durch Europa. Dass sie sich dabei ihrer Wurzeln immer bewusst sind und wissen, was es heißt, in einer langen Tradition von vier Generationen zu stehen, erklärt, warum der heutige Aufsichtsratsvorsitzende Peter Schmitz mit über 65 Lebensjahren immer noch jeden Tag in den Produktionshallen unterwegs ist. Aus Fürsorge!

### Schmitz Cargobull AG

**Gegründet:** 1892  
**Generation:** 4  
**Branche:** Automobilindustrie

**Umsatz:** 1,308 Mrd. EUR (2005)  
**Mitarbeiter:** rund 4.520

**Eigentümer:** Peter Schmitz, Dr. Heinz Schmitz, Bernd Hoffmann

**Vorstands-**  
**vorsitzender:** Bernd G. Hoffmann

[www.cargobull.com](http://www.cargobull.com)

# Annette Görtz und Hans-Jörg Welsch, Eigentümer und Geschäftsführer der Görtz-Welsch Modedesign GmbH

von Gregor Ernst und Adulis Tadesse, Universität Witten/Herdecke



„DU WARST  
SCHON IMMER  
VORSICHTIG“



Ergänzen  
sich gut:  
Hans-Jörg  
Welsch und  
Annette Görtz

In einem Gütersloher Gewerbegebiet, zwischen Bau- markt und Lebensmittelgroßhandel, wird Mode entworfen, die weltweit erfolgreich ist. In einem eleganten weißen Bau sitzt die Firma Görtz-Welsch Modedesign GmbH. Die Eigentümer, Annette Görtz und ihr Mann, Hans-Jörg Welsch, haben ihren Firmensitz selbst geplant und nach ihren Vorstellungen bauen lassen. In loftähnlicher Atmosphäre arbeiten 35 Mitarbeiter an neuen Entwürfen und Ideen. Zwei Kollektionen bringt die Firma jedes Jahr auf den Markt, Mode, die weltweit verkauft wird und in New Yorker Boutiquen neben Jil Sander und Armani hängt. Was als Geheimtipp begann, hat sich seit der Firmengründung im Jahr 1990 herumgesprochen. „Wir sind gesund gewachsen“, sagt Annette Görtz. In den letzten Jahren hat sich der Umsatz mehr als verdoppelt. Im Jahr 2006 liegt er bei rund 12 Millionen Euro. Rund 70 Prozent wird ins Ausland verkauft. 500 Verkaufspunkte gibt es in Europa, den USA, Israel, Arabien, China, Südafrika, eigene Shops in Deutschland, Russland und Frankreich. Die Marke internationalisiert sich kontinuierlich.

Wie kommt erfolgreiche Mode zustande? An der Art, wie Annette Görtz einen begrüßt, merkt man, dass sie sich mit ihrem Gegenüber auseinandersetzt. Man fühlt sich nicht taxiert; der Blick scheint nach der Persönlichkeit zu suchen. Eine gute Voraussetzung für eine Modedesignerin. Ihre Kreationen spiegeln ihre Art, mit Menschen umzugehen, wider. Die Kundinnen fühlen sich offenbar gut aufgehoben in Kleidern der Marke „Annette Görtz“. Die Liniensprache ist puristisch, gerade und lässig – „Konzentration auf das Wesentliche“ und „Ästhetik des Unaufdringlichen“ heißt es in der Selbstbeschreibung – gut getroffen.

Im Atelier herrscht gelassene Professionalität. Vielleicht ist die Atmosphäre auch so gelassen, weil man weiß, dass man gut ist. Aber das würde nie ausgesprochen werden. Im Gespräch spürt man es, – wie das Ehepaar über seine Karriere spricht: mit Respekt vor dem Geschaffenen, aber keineswegs überheblich. Nichts geschieht hektisch und unüberlegt. Die studierte Modedesignerin und ihr Mann, Diplomkaufmann, ergänzen sich gut. Während sie sich um die Kollektionen kümmert, managt er Marketing und Vertrieb. „Von ihrer Kreativität lebt die Firma“, beschreibt Welsch seine Partnerin. Und Annette Görtz selbst bringt es so auf den Punkt: „Er ist mutiger als ich. Eine Kreative ist eben kein Kaufmann.“

## „Bei uns denken die Näherinnen mit“

Ausgeglichen ist auch die Arbeitsatmosphäre: Es wird viel diskutiert, aber man hat nie den Eindruck, dass es aufgeregt zugeht. Das Bild dazu ist der große Tisch in der Gemeinschaftsküche im Gütersloher Firmensitz – eine hierarchiefreie Kommunikationszentrale für Lagebesprechungen und Kundengespräche. Zeitlos, ungezwungen, großzügig – Corporate Identity, die nicht nur verkauft, sondern auch gelebt wird. Zur Inspiration sind sie schon mal alle gemeinsam nach Paris oder Wien gefahren. Gelebte Unternehmenskultur nennen die Unternehmer das. Und der Effekt? „Bei uns denken die Näherinnen mit.“ Sie würden nie über falsche Schnitte einfach hinwegnähen. Mit dieser Unternehmenspolitik sind alle zufrieden. Und mit der Landespolitik?

## „Schließlich soll es auch ,made in Germany‘ sein“

„Es gibt viel zu viel Bürokratie –, wobei der Ruf nach Bürokratieabbau so alt ist wie die Bürokratie selbst.“ Hans-Jörg Welsch weiß natürlich, warum sich immer neue Regelungen etablieren, dass es um Interessen geht und dass jeder laute Ruf nach einem radikalen Bürokratieabbau vor lauter Aktionismus im Nichts verhallt. Da hat er keine falschen Hoffnungen. Aber darum geht es ihm im Kern auch nicht. „Wenn man in manchen Kleinigkeiten einfach flexibler reagieren würde, wäre schon viel gewonnen“, sagt Welsch. Und als es um die Bedingungen für Ausbildungsplätze in der Firma ging, hat er solch eine Flexibilität auch eingefordert. „Wenn ein Großkonzern extra Ausbildungsleiter ausbilden oder einstellen muss, kann ich das noch nachvollziehen, aber ab einer gewissen Größe wird das zum Problem.“ Bei einer Mitarbeiterzahl von 35 könne man davon ausgehen, dass eine Auszubildende nicht sich selbst überlassen wird. Hier wird die Einstellung der beiden Unternehmer gegenüber der Politik besonders deutlich. Es sind weder dumpfe Parolen noch politische Meinungsenthaltsamkeit, die von beiden vertreten werden. Ihr Plädoyer gilt der Vernunft und einem Handeln, das von Situation zu Situation angepasst werden muss, um wirksam zu sein: Flexibilität. Dabei hat man nicht den Eindruck, dass es sich um die gleiche Bedeutung von Flexibilität handelt, wie in der öffentlichen Meinung. Es geht nicht immer nur um den maximal möglichen Profit, für den sich alles andere biegen soll. „Natürlich fertigen wir auch im Ausland“, sagt Hans-Jörg Welsch, „aber das allermeiste wird in deutschen Nähereien gefertigt. In unserem Preissegment, denke ich, braucht man nicht nachzurechnen, was eine Standortverlagerung ins Billiglohnausland kostet.

Schließlich soll es auch ‚made in Germany‘ sein“. Damit ist man bei einem wichtigen Punkt der Identität des Unternehmens: Deutschland, durchaus ungewöhnlich für ein Unternehmen der Modebranche – leider. „Dieses Land der Dichter und Denker könnte sich ruhig mehr zutrauen“, sagt Hans-Jörg Welsch, „gerade im Bereich von Design und Mode.“ Hier sei man viel zu ängstlich, auf die deutsche Herkunft zu verweisen. Dabei machen es andere Branchen wie zum Beispiel die Automobilindustrie ja vor, welchen Stellenwert Stil und Qualität aus Deutschland weltweit haben können. Liegt es vielleicht am Modegeschmack der Deutschen selbst? „Die Deutschen sind modischer und moderner, als sie es selbst von sich glauben“, meint Annette Görtz. Während in Frankreich und Italien nur in den Metropolen ein hohes Maß an Modeaffinität vorhanden sei, finde man in Deutschland eine viel größere Verbreitung von Alltagsstil und Geschmack an Mode als vorschnell angenommen.

Eleganz aus  
Gütersloh:  
In New York  
und Tokio  
gehört Görtz  
zu den  
Edelmarken



Die Verbindung aus familiärer Vertrauenswürdigkeit und dem Naturell von Pragmatismus kennzeichnet das Familienunternehmen. Kein Gegensatz, ein Balanceakt: Gleichgewicht zu finden, ist eine wichtige Devise der Familie. Seit 1998, dem Bau ihres Firmengebäudes, lebt und arbeitet sie nicht mehr unter ein und demselben Dach. Zuvor waren sowohl Wohnung als auch Verwaltung und Verkaufsraum in einem alten Bauernhaus untergebracht. „Abstand auch nach Feierabend zu finden, ist uns wichtig“, sagt Annette Görtz. Eine gesunde Distanz aufzubauen und auch zu halten, fällt beiden mit jedem weiteren Bestehensjahr des Unternehmens leichter.

## „Ich war immer ‚selfmade‘, wollte alles selbst machen und kontrollieren“

Das markiert auch den Übergang in eine neue Phase des Unternehmens. „Ich war immer ‚selfmade‘, wollte alles selbst machen und kontrollieren“, erzählt Annette Görtz. Mit dem stetigen Wachstum sei ihr aufgefallen, dass es keine leichte Sache sein würde, die Übersichtlichkeit oder Atmosphäre eines 5-Mann-Betriebes zu erhalten. Nun sei es aufgrund einer gesetzten Organisations-

struktur leichter, bestimmte Verantwortlichkeiten zu delegieren und sich zurückzunehmen. Wird man auch vorsichtiger? „Man hat das Gefühl etwas für die Ewigkeit zu tun. Die Investitionsentscheidungen werden also sehr vorsichtig getroffen“, sagt sie nach kurzem Nachdenken. „Du warst aber schon immer vorsichtig“, sagt ihr Mann. „Deshalb bin ich auch Unternehmerin geworden!“ – gut pariert.

Ostwestfalen ist die Heimat der Familie Görtz-Welsch. Sie genießen die Ruhe und Abgeschiedenheit, wenn sie von langen Auslandsreisen heimkehren. „Glamour und Modebranche, das klingt für viele nach Freizeit, es ist allerdings ein sehr hartes Geschäft.“ Da tut es gut, in der „Provinz“ die Eindrücke von draußen sacken zu lassen. Natürlich könnten sie auch woanders wohnen und arbeiten, aber warum? Man ist doch schnell in einigen großen Städten in der Nähe. Außerdem kommen fast alle Mitarbeiter aus der Region. „Mit 35 Mitarbeitern haben wir sicherlich keine besonders große Verantwortung der Region, wohl aber unseren Mitarbeitern gegenüber“, betont Hans-Jörg Welsch.

Dass geschenktes Vertrauen eine große Verantwortung bedeutet, versteht sich von selbst. Und diese Verantwortung ist den Mitarbeitern bewusst. Eine Idee für andere Zusammenhänge? Was in einem Mikrokosmos funktioniert, ist nicht allgemeingültig. Aber es zeigt, dass Persönlichkeit und eine gelebte Kultur vieles besser machen können.

## Görtz-Welsch

### Modedesign GmbH

**Gegründet:** 1990  
**Generation:** 1  
**Branche:** Mode  
**Umsatz:** 12 Mio. EUR (2006)  
**Mitarbeiter:** 35  
**Branche:** Mode

**Eigentümer:** Annette Görtz,  
Hans-Jörg Welsch

**Geschäfts-  
führung:** Annette Görtz,  
Hans-Jörg Welsch

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



# KONJUNKT NORDRHEIN 2007

## KRÄFTIGER AUFSCHWUNG

Bericht des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen  
von Roland Döhrn, Günter Schäfer und Ullrich Taureg<sup>1</sup>

### Zusammenfassung

Nordrhein-Westfalen befand sich 2006 in einem kräftigen Aufschwung. Wir erwarten einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 2,1 Prozent. Zwar dürfte der Zuwachs schwächer gewesen sein als im übrigen Bundesgebiet, dies aber wohl vor allem aufgrund von Sonderfaktoren. Seit dem Frühjahr weisen die Konjunkturindikatoren ähnlich deutlich nach oben wie im übrigen Deutschland. Triebfedern waren die Investitionen und die Ausfuhren. Dies begünstigte insbesondere die Produktion von Vorleistungsgütern und von Maschinen. Insgesamt dürfte sich die Produktion des Verarbeitenden Gewerbes in Nordrhein-Westfalen um etwa 4,2 Prozent erhöht haben. Die Bauproduktion nahm nach einem lang anhaltenden Rückgang erstmals wieder deutlich um 3,1 Prozent zu. Im Dienstleistungssektor ist die Produktion wohl um rund 1,5 Prozent ausgeweitet worden. Für 2007 ist wegen einer restriktiven Finanzpolitik und einer langsameren Gangart der Weltkonjunktur mit einer schwächeren Expansion zu rechnen. Allerdings dürfte sich der Aufschwung in der Grundtendenz fortsetzen, insbesondere weil die Investitionen wohl erneut lebhaft ausgeweitet werden. Wegen der Mehrwertsteueranhebung sind allerdings die Aussichten für die Anbieter von Konsumgütern und von Dienstleistungen für private Haushalte weniger günstig. Wir erwarten für 2007 einen Anstieg des BIP um 1,6 Prozent. Die Arbeitslosenquote dürfte von 10,7 Prozent auf 9,8 Prozent zurückgehen.

# URBERICHT -WESTFALEN

## Weltwirtschaftliches Umfeld immer noch günstig

Die Weltwirtschaft hat im Verlauf des Jahres 2006 etwas an Schwung verloren. Allerdings wächst sie im längerfristigen Vergleich immer noch kräftig. Dabei gibt es markante Unterschiede zwischen den Regionen. Spürbar abgekühlt hat sich die Konjunktur vor allem in den USA: Hier ging – nicht unerwartet – der Boom am Immobilienmarkt zu Ende. Die für diesen Fall vielfach befürchtete Rezession ist jedoch bislang nicht zu erkennen. Die Beschäftigung blieb aufwärts gerichtet, und die in den letzten Monaten fallenden Energiepreise ließen die Realeinkommen der privaten Haushalte sogar beschleunigt zunehmen. Hinzu kommt, dass die Aktienkurse wieder steigen, was die Vermögenseinbußen bei Immobilien kompensiert. Dies alles trug dazu bei, dass der Rückgang der Bauinvestitionen nur gedämpft auf das reale BIP durchschlug.

Nahezu unverändert deutlich wuchs die Wirtschaft in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Hier schlägt insbesondere durch, dass die gesamtwirtschaftliche Produktion in China, die seit Jahren ein Motor der internationalen Konjunktur ist, weiterhin mit Raten über 10 Prozent zulegt. Auch in Japan setzte sich der Aufschwung fort. Im Euro-Raum, dem wichtigsten Handelspartner

Nordrhein-Westfalens, beschleunigte sich die Expansion im Jahresverlauf. Hier hat insbesondere die Inlandsnachfrage, allem voran die Investitionen, an Kraft gewonnen.

Im Prognosezeitraum dürfte die Weltwirtschaft spürbarer als bisher an Fahrt verlieren, ohne freilich in einen Abschwung zu geraten. In den meisten Industrieländern ist die Geldpolitik inzwischen nicht mehr expansiv ausgerichtet, was die Produktion kurzfristig dämpft. In den USA ist zudem ein weiterer Rückgang der Bauinvestitionen zu erwarten, und vorlaufende Indikatoren deuten auch auf eine schwächere Zunahme des privaten Konsums hin. Im Euro-Raum geht die Finanzpolitik in Deutschland, Italien und einigen anderen Ländern auf einen merklich restriktiveren Kurs, was die Nachfrage dort wohl dämpfen wird. Allerdings zeichnet sich in fast allen Regionen ab, dass sich der Aufschwung bei den Ausstattungsinvestitionen fortsetzt, wenn auch mit etwas geringerem Tempo als bisher. Dies gilt wohl selbst für die USA. Die Konsumnachfrage wird in vielen Ländern dadurch gestützt, dass sich die Lage am Arbeitsmarkt gebessert hat, was sich in einem kräftigeren Anstieg der verfügbaren Einkommen niederschlägt.

In den Schwellenländern hingegen bahnt sich eine etwas stärkere Verlangsamung der bisher ausgesprochen dynamischen gesamtwirtschaftlichen Expansion an. In China hat die Regierung Maßnahmen beschlossen, mit denen sie die sich überhitzende Nachfrage dämpfen will. Da sich die Lage an den Rohstoffmärkten mittlerweile beruhigt hat und die Preise nicht mehr steigen, dürften die Exporterlöse vieler Länder nicht weiter zunehmen, ihr Anstieg hatte zuletzt in einer Reihe von Ländern die Nachfrage spürbar stimuliert.

## Kräftiger Aufschwung in Deutschland...

In Deutschland hat sich im Verlauf des Jahres 2006 ein kräftiger Aufschwung herausgebildet. Treibende Kräfte waren die Ausrüstungsinvestitionen und der Außenhandel. Verstärkt wurde der Aufschwung dadurch, dass bei den Bauinvestitionen nach einem zehn Jahre währenden Abschwung erstmals wieder spürbare Zuwächse zu verzeichnen sind, und zwar in nahezu allen Bausparten. Nachzügler ist immer noch der private Konsum, aber auch er zeigt eine leicht aufwärtsgerichtete Tendenz. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass sich die Lage am Arbeitsmarkt spürbar verbesserte und sich zugleich der Preisauftrieb beruhigte, vor allem weil der Rohölpreis seit August 2006 tendenziell zurückgeht. Alles in allem wurde die Expansion überwiegend von der Inlandsnachfrage getragen. Wir rechnen für den Jahresdurchschnitt 2006 mit einem Zuwachs des BIP von 2,5 Prozent.

### ...erhält 2007 einen Dämpfer

Im neuen Jahr geht die Finanzpolitik in Deutschland auf einen merklich restriktiven Kurs. Die Mehrwert- und die Versicherungssteuer sowie der Spitzensatz der Einkommensteuer werden zum 1. Januar erhöht. Hinzu kommt der Abbau von Steuervergünstigungen, so bei der Kilometerpauschale für Arbeitnehmer und beim Sparerfreibetrag. Zwar wird der Beitragssatz der Arbeitslosenversicherung gesenkt, jedoch steigen die Beiträge zur Renten- und zur Krankenversicherung. Per saldo bedeuten die fiskalischen Maßnahmen einen Einkommensentzug von gut 20 Milliarden Euro. Dies dämpft die gesamtwirtschaftliche Expansion im Jahr 2007 spürbar. Hinzu kommt, dass die Mehrwertsteuererhöhung die privaten Haushalte veranlassen dürfte, Käufe von langlebigen Gebrauchsgütern aber auch Baumaßnahmen in das Jahr 2006 vorzuziehen. Diese Nachfrage wird 2007 voraussichtlich fehlen.

Die negativen Auswirkungen auf die Konjunktur werden aber unserer Einschätzung nach dadurch begrenzt, dass mit einem Anhalten des kräftigen Investitionsaufschwungs zu rechnen ist. Die Anfang 2006 verbesserten Abschreibungsbedingungen gelten nämlich nur noch bis Ende 2007. Dies dürfte viele Unternehmen dazu veranlassen, Investitionen möglichst im Verlauf dieses Jahres vorzunehmen, zumal die Regierung angekündigt hat, Anfang 2008 die Unternehmenssteuern zu senken, wodurch sich die Rentabilität der Investitionen verbessern würde. Auch die Ausfuhr dürfte weiterhin zum Wachstum beitragen.

Durch die Finanzpolitik belastet wird insbesondere der private Verbrauch. Er wird aber dadurch gestützt, dass

inzwischen auch eine deutliche Belebung des Arbeitsmarktes zu beobachten ist. Seit Anfang 2006 nimmt die Erwerbstätigkeit wieder zu, insbesondere steigt die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die während der konjunkturellen Schwächephase seit Mitte 2000 besonders deutlich gesunken war. Damit erhöht sich die Zahl der Einkommensbezieher, und zugleich nimmt das verfügbare Einkommen stärker zu als in den vergangenen Jahren. Diese Tendenzen dürften sich fortsetzen, wenn auch der Beschäftigungsanstieg wohl weniger deutlich sein wird als bisher. Dies alles spricht dafür, dass sich der Aufschwung im Jahr 2007 fortsetzen wird. Jedoch sind die positiven Faktoren nicht stark genug, um die Schwächung der Konjunktur durch die Finanzpolitik und die nachlassende Dynamik der Weltkonjunktur auszugleichen. Der Zuwachs des BIP wird 2007 unserer Einschätzung nach auf 1,9 Prozent zurückgehen.

Dabei erwarten wir einen Rückgang der Arbeitslosenquote von 10,3 Prozent auf 9,5 Prozent. Die Preise dürften insbesondere zu Jahresbeginn aufgrund der Erhöhung der Mehrwert- und der Versicherungssteuer beschleunigt steigen. Wir schätzen den Inflationsimpuls auf etwa 1 Prozentpunkt. Für den Verlauf des Jahres erwarten wir allerdings eine abnehmende Inflationsrate. Für den Jahresdurchschnitt gehen wir von einer Teuerung von 2,2 Prozent aus.

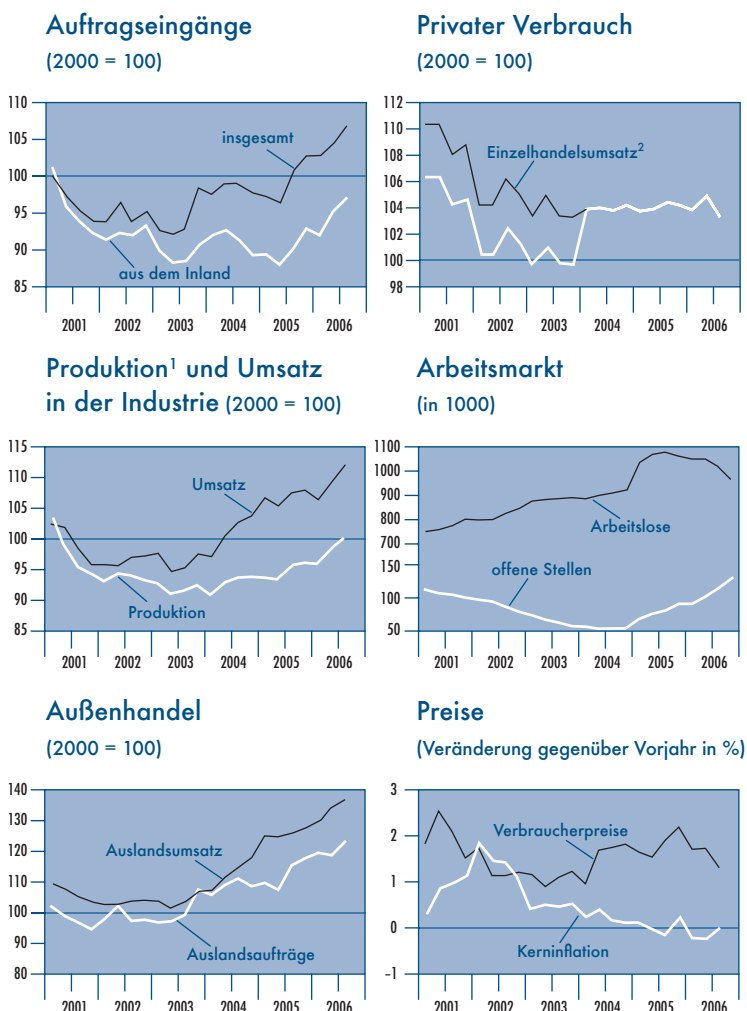
Freilich ist unsere Prognose mit Risiken behaftet. Insbesondere die Konjunkturdaten für die USA senden derzeit widersprüchliche Signale aus. Manche lassen es nicht ausgeschlossen erscheinen, dass es dort zu einer stärkeren Abkühlung der Konjunktur, wenn nicht gar zu einem Abschwung kommt. Das hätte beträchtliche Folgen für die Weltwirtschaft und die deutsche Konjunktur. Sie könnten wegen des großen Außenhandelsdefizits der USA diesmal gravierender sein als in früheren Jahren. Würde eine schwächere Konjunktur die Wachstumserwartungen dämpfen, so könnte die Finanzierung des Defizits schwerer fallen, was eine deutliche Abwertung des Dollar auslösen dürfte. Es gibt aber auch binnenwirtschaftliche Risiken. So werden aufgrund der Auslauftermine vieler Tarifverträge zahlreiche Lohnverhandlungen im kommenden Jahr zu einem Zeitpunkt geführt, an dem voraussichtlich die Inflationswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung besonders deutlich spürbar sind. Dies könnte zu höheren Lohnabschlüssen führen, die höhere Inflationsrisiken für den Euro-Raum signalisieren. Dem müsste die EZB mit weiteren Zinsanhebungen begegnen. Dies alles würde die Konjunktur stärker dämpfen als hier prognostiziert.

## NRW-Wirtschaft im Aufwind

In Nordrhein-Westfalen weisen inzwischen fast alle Konjunkturindikatoren nach oben (Schaubild 1). Allerdings deuten viele Daten darauf hin, dass das BIP 2006 hierzulande langsamer gestiegen ist als im übrigen Bundesgebiet. Bereits 2005 lag das Wachstum um 0,2 Prozentpunkte unter dem Bundesdurchschnitt. In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die inzwischen revidierten Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen der Länder das Wirtschaftswachstum Nordrhein-Westfalens im Verhältnis zu dem in Deutschland insgesamt etwas ungünstiger ausweisen als die Daten, die unserem letzten Bericht zu Grunde lagen (vgl. Kasten). Der Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder geht für das erste Halbjahr 2006 von einer Zunahme des BIP um 1,5 Prozent aus, womit Nordrhein-Westfalen sogar um 0,5 Prozentpunkte hinter dem Wachstum im Bundesgebiet zurückbliebe. Allerdings sind diese ersten Angaben erfahrungsgemäß mit großen Unsicherheiten behaftet. Manches deutet darauf hin, dass vor allem Sondereffekte zu der relativ ungünstigen Entwicklung im ersten Halbjahr beigetragen haben. So brach die Bauproduktion im ersten Quartal stärker ein als in anderen Bundesländern. Zudem kam es aufgrund eines Brandes zu einem Produktionsausfall in der Stahlindustrie, auf die ein hoher Anteil der nordrhein-westfälischen Industrieproduktion entfällt. Seit dem Frühjahr erhöhten sich Auftragseingang, Umsatz und Produktion in der nordrhein-westfälischen Industrie jedoch in ähnlichem Maße wie im übrigen Deutschland.

Schaubild 1

### Indikatoren zur Konjunktur in Nordrhein-Westfalen 2001 bis 2006



Eigene Berechnungen nach Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen und der Landesarbeitsagentur Nordrhein-Westfalen. – <sup>1</sup>1995 = 100 umbasiert auf 2000 = 100. – <sup>2</sup>Die Erhebung der Einzelhandelsumsätze wurde 2004 auf einen neuen Berichtskreis umgestellt, wodurch sich zu Beginn des Jahres ein Niveausprung ergab. Die schwarze Linie markiert die Tendenz, die sich bei einer nachträglichen Korrektur ergeben hätte.

Bereits seit 2005 wird die deutsche Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung nach einer für alle Länder der EU vereinheitlichten Konzeption berechnet. Im Februar 2006 stellte der Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder auch die regionale Gesamtrechnung auf die gleiche methodische Basis um und veröffentlichte entsprechend revidierte Daten für den Zeitraum von 1991 bis 2005<sup>2</sup>. Damit erfüllt der Arbeitskreis die Verpflichtung gegenüber der EU, die Gesamtrechnung auf Länderebene an das Europäische System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen (ESVG) anzupassen. Derart harmonisierte Daten sind erforderlich, um besser Fördergebiete abgrenzen und die Verwendung der Mittel der Struktur- und Kohäsionsfonds kontrollieren zu können. Im Folgenden sollen die aus regionaler Perspektive wichtigsten Änderungen erläutert werden<sup>3</sup>.

## Einführung der Vorjahrespreisbasis

Bislang wurde das reale BIP des Bundes und der Länder in konstanten Preisen eines Basisjahres (Festpreisbasis) dargestellt. Das Basisjahr wurde in der Regel alle fünf Jahre angepasst, um Veränderungen der relativen Preise Rechnung zu tragen. Die letzte Änderung auf Länderebene fand Anfang 2001 mit dem Übergang zum Basisjahr 1995 statt. Nunmehr wird das reale BIP ausgehend von einer jährlich wechselnden Preisbasis ermittelt und in Preisen des jeweiligen Vorjahres (Vorjahrespreisbasis) ausgedrückt. Damit entstehen zunächst periodenspezifische Messziffern. Aus ihnen kann durch Verkettung der jährlichen Volumenänderungen (chain-linking) eine Zeitreihe verketteter Mengenindizes abgeleitet werden.

Vorteil der neuen Konzeption ist, dass Veränderungen der relativen Preise (z. B. die Verteuerung von Stahl in den vergangenen Jahren) direkt im realen BIP ihren Niederschlag finden und nicht erst nach Jahren beim Wechsel des Basisjahres. Ihr wesentlicher Nachteil ist, dass die verketteten Volumenwerte nicht addiert werden können. Dies bedeutet, dass sich das regionale BIP nicht mehr als Summe der sektoralen Wertschöpfung und das deutsche BIP nicht mehr als Summe der Länderergebnisse errechnen lässt.

## Geänderte Erfassung der Bankdienstleistungen

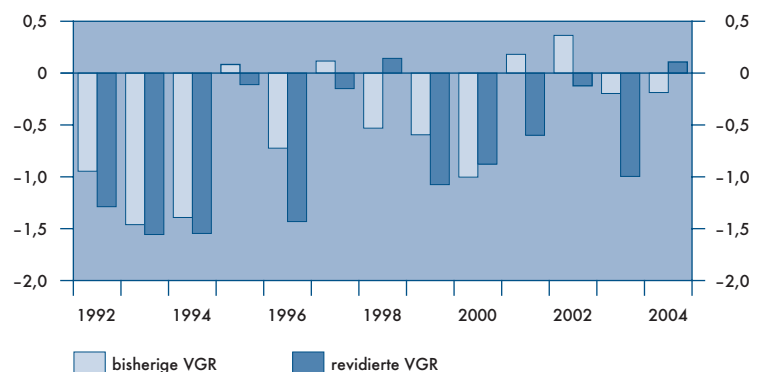
Der Wert der Bankdienstleistungen (FISIM = Financial Intermediation Services Indirectly Measured) wurde bisher als „unterstellte Bankgebühr“ aus der Differenz zwischen dem gesamtwirtschaftlichen Zinsaufwand und dem Zinsertrag errechnet und pauschal den Vorleistungen zugerechnet. Dadurch beeinflussten Bankdienstleistungen nicht das BIP-Niveau. Nunmehr werden sie den Wirtschaftseinheiten zugeordnet, die Bankdienste in Anspruch nehmen. Soweit dies beispielsweise private Haushalte sind, werden sie dem privaten Konsum zugerechnet. Dadurch erhöht sich das Inlandsprodukt bzw. das Nationaleinkommen. Lediglich jene Bankdienstleistungen, die von produzierenden Wirtschaftseinheiten nachgefragt werden, stellen weiterhin Vorleistungskäufe dar. Welche Konsequenzen dies für das regionale BIP hat, lässt sich allerdings nicht sagen, da die Änderungen nicht im Einzelnen ausgewiesen werden.

Wie dem auch sei, die Revisionen hatten zur Folge, dass die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung ein geändertes Bild der wirtschaftlichen Entwicklung Nordrhein-Westfalens im Vergleich zum Bundesgebiet zeichnet (Schaubild 2). Das Wirtschaftswachstum des Landes bleibt nun im Durchschnitt des Zeitraums 1991 bis 2004 um 0,8 Prozentpunkte hinter dem im Bundesgebiet zurück gegenüber 0,5 Prozentpunkten nach der alten Rechnung. Im Zeitablauf wird aber auch nach den neuen Daten der Wachstumsabstand geringer.

Schaubild 2

### Reales Bruttoinlandsprodukt in Nordrhein-Westfalen nach bisheriger und revidierter Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung 1992 bis 2004

Differenz der Veränderungsraten zum Bundesgebiet in Prozentpunkten

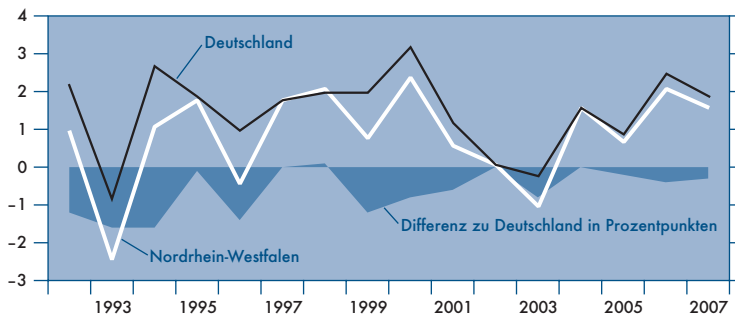


Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes sowie des Arbeitskreises Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.

Schaubild 3

### Reales Bruttoinlandsprodukt in Nordrhein-Westfalen und Deutschland 1992 bis 2007

Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent



Nach Angaben des Arbeitskreises Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder und des Statistischen Bundesamtes; 2006 und 2007 eigene Schätzungen.

Triebfedern der Konjunktur waren auch in Nordrhein-Westfalen die Investitionen und die Ausfuhr; letztere legte (nominal) um etwa 10 Prozent zu. Dies führte dazu, dass sich insbesondere die Produktion von Vorleistungsgütern und von Maschinen überaus kräftig belebte, letztere sogar stärker als im Bundesdurchschnitt. Zuwächse gab es auch bei der Herstellung von Ge- und Verbrauchsgütern. Insgesamt dürfte sich die Produktion des Verarbeitenden Gewerbes in Nordrhein-Westfalen 2006 um etwa 4,2 Prozent erhöht haben. Vor einem Jahr hatten wir mit einer Steigerung um nur 3,5 Prozent gerechnet (Schaubild 3).

Die Bauproduktion nahm auch in Nordrhein-Westfalen nach einem lang anhaltenden Rückgang wieder deutlich zu. Der Anstieg dürfte mit 3,1 Prozent etwas hinter dem in Deutschland (3,6 Prozent) zurückbleiben, insbesondere weil es im ersten Quartal wohl witterungsbedingt einen besonders ausgeprägten Rückgang gegeben hatte. Im Dienstleistungssektor, in dem die Wertschöpfung 2005 nur um 0,6 Prozent gestiegen war, ist die Produktion 2006 wohl um rund 1,5 Prozent ausgeweitet worden. Die Beschäftigungsentwicklung signalisiert Zuwächse insbesondere bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, im Sektor Verkehr und Nachrichtenübermittlung und in einigen Bereichen des Handels (Tabelle).

Insgesamt erwarten wir für Nordrhein-Westfalen 2006 einen Anstieg des BIP um 2,1 Prozent (Schaubild 2). Unsere Prognose von vor einem Jahr (1,5 Prozent) wird damit spürbar übertroffen. Entgegen unserer damaligen Einschätzung bleibt der Zuwachs aber recht deutlich hinter dem in Deutschland (2,5 Prozent) zurück, selbst wenn sich die Zunahme der Produktion in der zweiten Jahreshälfte spürbar beschleunigt haben dürfte (Tabelle).

Die Lage auf dem nordrhein-westfälischen Arbeitsmarkt hat sich deutlich gebessert. Die Zahl der Arbeitslosen sank bis Ende 2006 um 100 000 und liegt wieder unter einer Million. Die Arbeitslosenquote ging im Jahresdurchschnitt von 11,2 Prozent auf 10,7 Prozent zurück. Die Teuerung war mit 1,4 Prozent geringer als in Deutschland insgesamt (1,7 Prozent). Dabei stiegen die Energiepreise etwas stärker, die Preise der meisten anderen Konsumgüter und die Mieten im freien Wohnungsbau etwas weniger als im übrigen Bundesgebiet.

### Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung in ausgewählten Bereichen<sup>1</sup>

Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in Prozent

	Nordrhein-Westfalen			Deutschland		
	2005	2006 <sup>2</sup>	2007 <sup>2</sup>	2005	2006 <sup>2</sup>	2007 <sup>2</sup>
Bruttoinlandsprodukt	0,7	2,1	1,6	0,9	2,5	1,9
Bruttowertschöpfung						
Alle Produktionsbereiche	0,9	2,2	1,7	1,1	2,6	1,9
Produzierendes Gewerbe	1,5	3,7	3,2	2,0	5,4	4,0
darunter:						
Verarbeitendes Gewerbe	2,5	4,2	3,7	3,3	5,9	4,5
Bergbau und Energie	-4,2	-2,7	-1,5	-5,0	-2,1	-1,0
Baugewerbe	-2,7	3,1	2,2	-3,4	3,6	2,7
Tertiärer Sektor	0,6	1,6	1,0	0,8	1,5	1,1
darunter:						
Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung	0,5	2,9	2,1	1,3	3,2	2,6
Finanzierungs- und Unternehmensdienstleister	1,6	2,2	1,5	1,1	1,5	1,0
Öffentliche und Private Dienstleister	-0,4	-0,3	-0,4	-0,1	0,1	-0,1

Eigene Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes und des Arbeitskreises Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder. <sup>1</sup> Real, in Preisen des Vorjahres; <sup>2</sup> Eigene Schätzung.

## Produktionsanstieg in NRW

### wird 2007 gebremst

Wegen der Belastungen durch die Finanzpolitik und der langsameren Gangart der Weltkonjunktur ist auch für Nordrhein-Westfalen 2007 mit einer schwächeren Expansion zu rechnen. Allerdings dürfte sich der Aufschwung in der Grundtendenz fortsetzen, insbesondere weil mit einem weiterhin robusten Wachstum der Inlandsnachfrage zu rechnen ist. Die Investitionen dürften erneut lebhaft ausgeweitet werden, da die Kapazitäten unverändert hoch ausgelastet und die Finanzierungsbedingungen günstig sind; zudem gelten noch bis zum Jahresende höhere Abschreibungssätze. Diese Einschätzung korrespondiert damit, dass nach den jüngsten Umfragen des DIHT die Erwartungen der Unternehmen so positiv wie seit langem nicht mehr sind. Das gilt selbst für die Bauwirtschaft, die ein Anhalten der Aufwärtstendenz erwartet. Dies dürfte insbesondere für den Wirtschaftsbau gelten, während der Wohnungsbau – wie unten ausgeführt – voraussichtlich wohl wieder lahmen wird, vor allem wegen der Mehrwertsteueranhebung. Aus dem gleichen Grund sind auch die Aussichten für die Hersteller von Konsumgütern und die Anbieter von Dienstleistungen für private Haushalte weniger günstig. Im Einzelhandel und anderen konsumnahen Dienstleistungsbranchen dürfte die Wertschöpfung real sogar sinken. Allerdings wirkt sich die bessere Lage am Arbeitsmarkt allmählich stabilisierend aus. Alles in allem erwarten wir für Nordrhein-Westfalen einen Anstieg des BIP im Jahr 2007 um 1,6 Prozent. Damit verkleinert sich der Abstand in den Zuwachsraten zum Bundesgebiet (1,9 Prozent) wieder etwas.

## Industrieproduktion steigt

### 2007 leicht verlangsamt

Weil der Aufschwung wesentlich von den Investitionen und den Ausfuhren getragen wurde, wuchs die industrielle Erzeugung in Nordrhein-Westfalen 2006 deutlich rascher als das BIP. Für den Jahresdurchschnitt zeichnet sich eine Zunahme um etwa 4,2 Prozent ab. Besonders ausgeprägt war der Anstieg bei den Vorleistungsgütern, was angesichts der angesprochenen Struktur des Wachstums nicht untypisch ist. Die Produktion von Ge- und Verbrauchsgütern erhöhte sich ebenfalls beschleunigt. Maßgeblich dafür waren neben der Auslandsnachfrage vor allem Sondereinflüsse wie die Fußballweltmeisterschaft und Vorzieheffekte infolge der anstehenden Mehrwertsteuererhöhung.

Im neuen Jahr dürfte sich das Wachstumstempo etwas verlangsamen. Bei der von uns angenommenen Fortsetzung des Investitionsaufschwungs und der weiterhin recht

lebhaften, wenn auch langsamer wachsenden Auslandsnachfrage sind bei Vorleistungs- und Investitionsgüterproduzenten nochmals recht hohe Zuwächse zu erwarten. Die Produktion von Konsumgütern dürfte hingegen in einigen Branchen aus den genannten Gründen sogar sinken. Insgesamt prognostizieren wir für 2007 eine Zunahme der Industrieproduktion um 3,7 Prozent.

Die Erzeugung von **Vorleistungsgütern** stieg im abgelaufenen Jahr um 6,9 Prozent und trug so erneut wesentlich zum Wachstum des Verarbeitenden Gewerbes bei (Deutschland: 7,8 Prozent). Der Bereich Metallherzeugung und -verarbeitung expandierte sogar mit zweistelligen Raten – und dies, obwohl die Stahlindustrie an der Kapazitätsgrenze arbeitet und es mehrfach durch Betriebsstörungen zu Produktionsausfällen gekommen war. Die Stahlbe- und -verarbeiter, wie die Hersteller von Schmiede-, Press- und Stanzteilen sowie von oberflächenveredelten Erzeugnissen, deckten sich offenbar im Ausland mit Vorprodukten ein oder bauten Lagerbestände ab. Sie steigerten nämlich ihre Produktion stärker als die Stahlindustrie selbst. Auch die wieder lebhaftere Bautätigkeit trug zu der starken Erhöhung der Vorleistungsgüterproduktion bei. Sie bewirkte sowohl im Metallbereich (Profilstähle, Röhren und Baubeschläge) als auch im Bereich der Steine und Erden (Zement, Kalk, Ziegel und Baukeramik) eine deutliche Zunahme der Erzeugung. Für die Chemische Industrie ergab sich hingegen ein nur geringer Produktionsanstieg. Allerdings spricht einiges dafür, dass die Daten derzeit aufgrund der anhaltenden Umstrukturierung dieses Sektors, die ihren Niederschlag in Firmenzusammenschlüssen und der Ausgründung von Unternehmensteilen findet, nicht sehr aussagekräftig sind. Jedenfalls treten zum Teil kaum erklärbare Diskrepanzen zwischen den Angaben für Nordrhein-Westfalen und für das Bundesgebiet auf.

Da sich die konjunkturellen Triebkräfte 2007 voraussichtlich nur wenig ändern, ist für die Produktion von Vorleistungsgütern eine weitere kräftige Zunahme zu erwarten. Im Jahresverlauf dürften die Zuwachsraten zwar geringer werden, aufgrund des hohen Jahresendstandes von 2006 dürfte die durchschnittliche Zuwachsrate 2007 gleichwohl 6,1 Prozent betragen haben (Deutschland 6,6 Prozent).

Deutlich aufwärtsgerichtet war die Erzeugung von **Investitionsgütern**. Im Allgemeinen blieb der Zuwachs etwas hinter dem im übrigen Bundesgebiet zurück. Eine Ausnahme bildet jedoch der Maschinenbau, dessen Produktion in Nordrhein-Westfalen um fast 10 Prozent zulegte. Über den generellen Investitionsaufschwung im Inland hinaus wurde die Branche dadurch begünstigt, dass hierzulande die Fertigung von Industrieanlagen, Kraftwerks- und Energiegewinnungseinrichtungen sowie Bergbaumaschinen einen wichtigen Produktionsschwerpunkt bildet, die insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern sehr gefragt sind. Vom Exportgeschäft profitierten auch die Hersteller von Textil- und von Landmaschinen. Werkzeug- und andere Maschinen für die industrielle Fertigung sowie Baumaschinen wurden vor allem ins Inland und in die EU geliefert. Kurzum, die Fertigung nahm in fast allen Sparten des Maschinenbaus kräftig zu, der eine der wenigen Industriebranchen war, die die Beschäftigung erhöhte.

Die Automobilproduktion in Nordrhein-Westfalen erreichte dagegen kaum mehr als das Vorjahresniveau. Maßgeblich dafür war, dass das Inlandsgeschäft schwach blieb und der Export für nordrhein-westfälische Automobilproduzenten traditionell eine geringere Bedeutung hat, da sie, als Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne, kaum in die USA liefern, den immer noch größten Automobilmarkt der Welt. Die Produktion von Lastkraftwagen, die in Deutschland kräftig zunahm, hat für Nordrhein-Westfalen eine geringe Bedeutung. Im Bereich der Elektrotechnik machte sich dämpfend bemerkbar, dass die Fertigung von Büromaschinen, EDV-Geräten und Gütern der Nachrichtentechnik vermehrt ins Ausland verlagert wurde. Insgesamt dürfte sich die Produktion der Investitionsgüterhersteller in NRW um 2,5 Prozent erhöht haben (Deutschland: 6 Prozent).

Im begonnenen Jahr rechnen wir mit einem weiteren Anstieg der Erzeugung von Investitionsgütern. Während der Straßenfahrzeugbau und die Elektrotechnik nur geringe Zuwächse erzielen dürften, wird die Produktion im Maschinenbau weiterhin deutlich zulegen. Die beträchtlichen Auftragsbestände aus dem Ausland deuten darauf hin, dass der Export zumindest vorerst rege bleiben dürfte. Da aufgrund der günstigen Finanzierungs- und Abschreibungsbedingungen der Investitionsaufschwung voraussichtlich anhält, erwarten wir bei den Investitionsgütern einen weiteren Anstieg der Produktion um 2 Prozent (Deutschland: 5 Prozent).

Auch die Produktion von **Konsumgütern** nahm im Verlauf des vergangenen Jahres zu. Die Gebrauchsgüterhersteller profitierten vor allem von einer höheren Nachfrage aus dem Ausland. In den ersten neun Monaten des Jahres 2006 steigerten sie ihre Fertigung um nicht weniger als 6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Allerdings war bei ih-

nen das Minus im Abschwung auch besonders groß gewesen. Angesichts der heterogenen Zusammensetzung dieses Industriezweiges ergibt sich jedoch kein einheitliches Bild. So betrug der Zuwachs bei optischen und fotografischen Geräten etwa 30 Prozent, bei elektrischen Haushaltsgeräten 10 Prozent. In der Möbelindustrie, der in Teilen des Landes eine beachtliche Bedeutung zukommt und die seit Mitte der neunziger Jahre um rund ein Drittel geschrumpft ist, lag die Produktion um knapp 5 Prozent über der im Vorjahr. Hier sind die Aufträge aber seit der Jahreswende 2005/06 im saisonbereinigten Verlauf um mehr als 15 Prozent gestiegen, was sowohl mit der Wende am Bau zusammenhängen mag als auch mit Vorzieheffekten aufgrund der Mehrwertsteuererhöhung. Die Produktion von Verbrauchsgütern, die im Konjunkturverlauf weniger schwankt, hat 2006 bis September nur um rund 2 Prozent zugenommen.

Die Entwicklung der Produktion von Konsumgütern dürfte in den letzten Monaten des Jahres 2006 wie auch zu Jahresbeginn 2007 wesentlich davon bestimmt werden, in welchem Maße private Haushalte größere Anschaffungen vorziehen, um von der noch niedrigeren Mehrwertsteuer zu profitieren. Dieser Effekt ist allerdings, zumal auf Landesebene, schwer zu quantifizieren. Für Gesamtdeutschland schätzen wir das Volumen vorgezogener Käufe auf rund 2 Milliarden Euro.<sup>4</sup> Wie weit diese sich in einer höheren Produktion niederschlagen, hängt davon ab, welcher Teil aus Importen befriedigt wird. Alles in allem dürfte der Effekt, unterstellt man eine Importquote bei den relevanten Gütern von 40 Prozent, nur wenig mehr als 1 Milliarde Euro betragen, und davon entfällt wiederum nur etwa ein Viertel auf nordrhein-westfälische Fertigung. Dies trägt gleichwohl dazu bei, dass die Produktion in der nordrhein-westfälischen Konsumgüterindustrie 2006 voraussichtlich um 3,1 Prozent zugenommen hat (Gebrauchsgüter 7,1 Prozent, Verbrauchsgüter 1,9 Prozent).

Die Perspektiven für 2007 sind weniger rosig. Die Nachfrage aus dem Ausland lässt voraussichtlich etwas nach; die Inlandsnachfrage wird durch die Maßnahmen der Finanzpolitik gedrückt, so dass trotz steigender Beschäftigung die Realeinkommen nur wenig steigen. Zudem fallen diejenigen Käufe aus, die vorgezogen worden waren. Für die Konsumgüterindustrie bedeutet dies, dass sie bestenfalls mit einem Produktionswachstum von 0,5 Prozent rechnen kann (Deutschland: 0,8 Prozent), wobei die Gebrauchsgüterindustrie (1,2 Prozent) deutlich höhere Zuwächse aufweist als die Verbrauchsgüterindustrie (0,2 Prozent).



## Wende in der Bauwirtschaft

Die Bauwirtschaft Nordrhein-Westfalens dürfte wie von uns vor einem Jahr erwartet 2006 wieder einen positiven Beitrag zum Wirtschaftswachstum des Landes geleistet haben. Der witterungsbedingte Rückgang der Produktion im Bauhauptgewerbe fiel zwar hierzulande stärker aus als im übrigen Deutschland. Im Frühjahr war jedoch ein regelrechter Auftragschub zu verzeichnen (Schaubild 4).

Die Gründe für die Besserung sind vielfältig. Konjunkturelle Einflüsse vermischten sich mit einer Reihe von Sonderfaktoren. Im Wohnungsbau dominieren letztere. In der zweiten Hälfte des Jahres 2005 waren vor der Abschaffung der Eigenheimzulage noch zahlreiche Bauanträge gestellt worden, die 2006 abgearbeitet wurden, zumal die Finanzierungsbedingungen noch günstig sind. Hinzu kommt, dass staatliche Förderprogramme zur Erhöhung der Energieeffizienz wegen der kräftigen Energieverteuerung verstärkt Zuspruch fanden. Insbesondere dem Ausbaugewerbe dürften die steuerliche Absetzbarkeit von Handwerkerleistungen sowie die bevorstehende Mehrwertsteuererhöhung Impulse gegeben haben. Dämpfend auf den Mietwohnungsbau wirkte das Überangebot an Wohnungen in einigen Regionen. Per saldo wurden im Durchschnitt der ersten drei Quartale 2006 2,5 Prozent mehr Wohnungen fertig gestellt als in der gleichen Zeit des Vorjahres.

Die Dynamik im Wirtschaftsbau hat hingegen vorwiegend konjunkturelle Gründe. Mit steigender Auslastung der Produktionskapazitäten wurden häufig Erweiterungen oder Neubauten von Betriebs- und Bürogebäuden notwendig. Wieder steigende Preise für Gewerbeimmobilien deuten zudem darauf hin, dass die Angebotsüberhänge inzwischen wohl weitgehend abgebaut sind<sup>5</sup>. Vor diesem Hintergrund nahm die Produktion gewerblicher Bauten in Nordrhein-Westfalen in den ersten neun Monaten um 6,5 Prozent zu. Im Tiefbau war allerdings nochmals ein Rückgang um 2,5 Prozent zu verzeichnen. Im öffentlichen Bau setzte sich der Rückgang zwar fort. Er hat sich aber dank der verbesserten Haushaltslage der Kommunen abgeschwächt. Alles in allem dürfte die Wertschöpfung im Baugewerbe in Nordrhein-Westfalen 2006 um etwa 3 Prozent gestiegen sein (Deutschland: 3,6 Prozent).

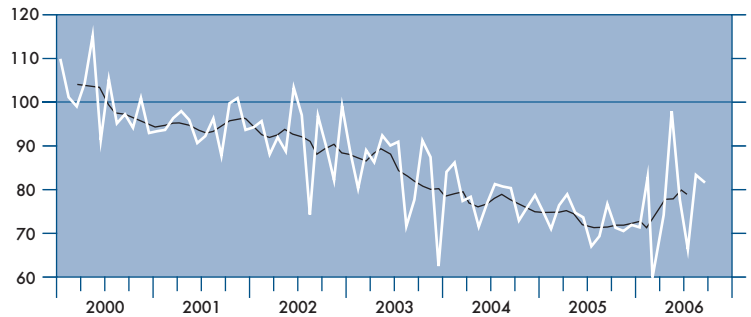
Für 2007 zeichnet sich ein Anhalten der Aufwärtsbewegung am Bau ab. Im Wohnungsbau sind zwar geringere Zuwächse zu erwarten, da der Schub durch die wegen der Mehrwertsteuererhöhung vorgezogenen Baumaßnahmen fehlt und die Bauanträge, die im Vorfeld der Abschaffung der Eigenheimzulage gestellt wurden, allmählich abgearbeitet sein dürften. Für den Wirtschaftsbau rechnen wir hingegen bei dem voraussichtlich anhaltenden Investi-

Schaubild 4

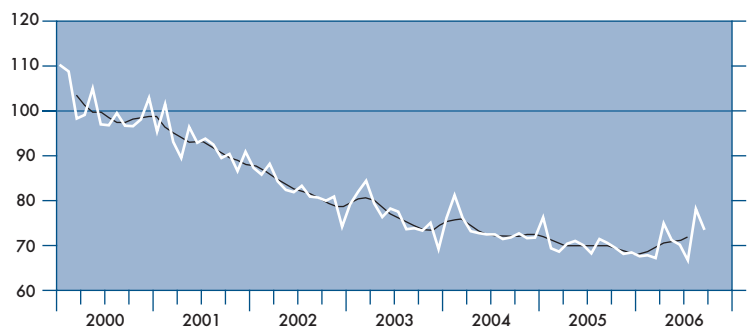
### Auftragseingang und Produktion im Bauhauptgewerbe in Nordrhein-Westfalen 2000 bis 2006

2000 = 100, saisonbereinigter Verlauf, geglättet mit gleitenden 4-Quartalsdurchschnitten

#### Auftragseingang



#### Produktion



Eigene Berechnungen nach Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen.

onsaufschwung und wegen des mittlerweile hohen Auftragsbestands mit weiterhin kräftigen Steigerungen. Im öffentlichen Bau ist nach Jahren des Rückgangs erstmals wieder mit einer Zunahme zu rechnen, da die unerwartet hohen Einnahmen aus der Gewerbesteuer vielen Kommunen mehr finanziellen Spielraum verschaffen. Insgesamt prognostizieren wir für 2007 eine Zunahme der Wertschöpfung der Bauwirtschaft um 2,2 Prozent (Deutschland 2,7 Prozent).

## Dienstleistungssektor wächst langsamer als Industrie

Der Aufschwung war bisher von den Exporten und den Investitionen getragen und begünstigte daher die Industrie stärker als den Dienstleistungssektor. Dessen Wertschöpfung expandierte daher in Deutschland nur unterdurchschnittlich. Dies dürfte auch für Nordrhein-Westfalen gelten, auch wenn dazu nur unvollständige Informationen vorliegen, da nur für wenige Bereiche des Dienstleistungsgewerbes unterjährige Daten zur Produktion veröffentlicht werden.

Kaum Zuwächse dürfte es in den Bereichen Einzelhandel und Gastgewerbe gegeben haben. Sie litten unter der geringen Zunahme der verfügbaren Einkommen. Der Umsatz im Einzelhandel stagniert seit Jahren mehr oder weniger. In den ersten acht Monaten des Jahres 2006 lag er preisbereinigt nur um 0,3 Prozent über dem im Jahr davor. Das Gastgewerbe erhielt im Sommer einen Schub durch die Fußballweltmeisterschaft, verzeichnete aber in der Grundtendenz ebenfalls keine nennenswerten Zuwächse. Für den Verkehrssektor lassen die vorliegenden Indikatoren eine beachtliche Produktionssteigerung vermuten. Er dürfte zum einen von der guten Industriekonjunktur profitiert haben. So wuchs der Güterumschlag in nordrhein-westfälischen Binnenhäfen im ersten Halbjahr um 2,2 Prozent. Dabei erhöhte sich der Containerversand um rund 15 Prozent. Das Luftfrachtaufkommen

stieg in den ersten drei Quartalen um annähernd 10 Prozent. Zum anderen wurden wieder mehr Reisen getätigt. Das Passagieraufkommen auf nordrhein-westfälischen Flughäfen wuchs von Januar bis September um 6,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Zu anderen Dienstleistungssektoren liegen kaum Angaben vor. Hier erlaubt in erster Linie die Beschäftigtenstatistik Rückschlüsse auf die Produktion. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dienstleistungssektor Nordrhein-Westfalens ist in den ersten drei Quartalen des Jahres 2006 um 0,8 Prozent gestiegen, das ist etwa die gleiche Rate wie im Bundesgebiet. Im Jahresverlauf beschleunigte sich der Anstieg; im dritten Quartal wurde der Beschäftigungsstand des Vorjahres bereits um 1,4 Prozent übertroffen.

Dies alles lässt darauf schließen, dass mit dem Konjunkturaufschwung auch die Produktion im tertiären Sektor beschleunigt gewachsen ist. Im Jahresdurchschnitt 2006 dürfte sie um 1,6 Prozent zugenommen haben. Das ist – wie schon zumeist in der Vergangenheit – etwas stärker als im Bundesgebiet (1,5 Prozent).

Auch für das neue Jahr erwarten wir, dass die Expansion des Dienstleistungssektors hinter der des Produzierenden Gewerbes zurück bleibt. Dämpfend wirken die konsumnahen Dienste, die unter dem Kaufkraftentzug durch die Finanzpolitik leiden. Bei den Dienstleistungen für Unternehmen dürfte es weiterhin deutliche Zuwächse geben. Diese werden im Verkehrssektor bei nachlassendem Exportwachstum aber wohl geringer werden. Vor diesem Hintergrund prognostizieren wir für das Dienstleistungsgewerbe in Nordrhein-Westfalen 2007 eine um 1,0 Prozent höhere Wertschöpfung (Deutschland: 1,1 Prozent).

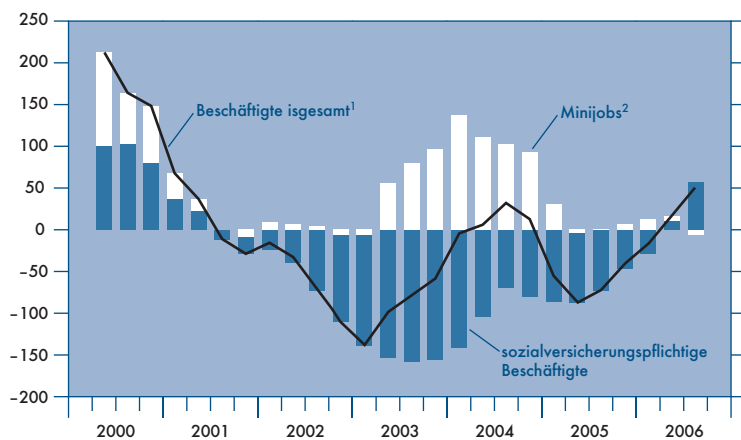
## Steigende Nachfrage nach Arbeitskräften

Der Konjunkturaufschwung machte sich auch in Nordrhein-Westfalen auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar. Bereits seit dem Jahresbeginn nimmt die Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung saisonbereinigt zu, wenn auch etwas langsamer als in Deutschland insgesamt. In den Dienstleistungsbereichen waren kräftige Zuwächse zu verzeichnen, vor allem bei den Unternehmensdienstleistungen sowie im Sektor Handel und Verkehr. Dagegen stagnierte die Zahl der Arbeitnehmer in der Industrie zuletzt. Im Baugewerbe nahm sie nochmals ab<sup>6</sup>. Bis zur Jahresmitte lag die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gleichwohl unter der im Vorjahr, der zuletzt verfügbare Wert vom September übertrifft jedoch den Wert von 2005 bereits um 50 000 (Schaubild 5). Für den Jahresdurchschnitt rechnen wir mit einer Zunahme

Schaubild 5

### Sozialversicherungspflichtig und geringfügig entlohnte Beschäftigte in Nordrhein-Westfalen 2000 bis 2006

Veränderung gegenüber dem Vorjahr in 1000 Personen



Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit. – <sup>1</sup>Summe aus sozialversicherungspflichtig und ausschließlich gering entlohnten Beschäftigten. – <sup>2</sup>Zahlen für das dritte Quartal 2006 geschätzt auf der Grundlage von Daten der Bundesknappschaft.

um 20 000. Da sich zudem die Zahl der Arbeitnehmer in Mini- und Ein-Euro-Jobs leicht erhöht hat und bei den Selbständigen von einer weiteren Zunahme auszugehen ist, dürfte die Zahl der Erwerbstätigen insgesamt im Jahresdurchschnitt 2006 um etwa 40 000 bzw. 0,5 Prozent gestiegen sein gegenüber einer Zunahme um 0,6 Prozent in Deutschland. (Schaubild 5).

Der Beschäftigungsaufbau in Nordrhein-Westfalen ist umso erfreulicher, als im Gegensatz zu den vergangenen Jahren dabei arbeitsmarktpolitische Maßnahmen eine geringe Rolle gespielt haben. Die Zahl der Ein-Euro-Jobs stagniert seit April bei 46 000. Bei den Ich-AGs ist sogar ein Rückgang zu beobachten, seit diese Förderung der Selbständigkeit im August 2006 durch den Gründungszuschuss abgelöst wurde. In ihm wurden das bisherige Überbrückungsgeld und der Existenzgründungszuschuss zusammengelegt. Die neue Regelung befindet sich noch in ihrer Einführungsphase, während die bisherigen Maßnahmen auslaufen, was zu der geringeren Zahl der Geförderten führt (Schaubild 6).

Für den Prognosezeitraum erwarten wir ein Anhalten des Beschäftigungsaufbaus. Darauf deutet zum einen hin, dass die Zahl der Kurzarbeiter auf den niedrigsten Stand seit 1998 gesunken ist. Dies weist auf gesunkene Personalreserven in den Unternehmen hin. Zum anderen hat sich die Zahl der offenen Stellen, ein wichtiger Indikator für die Nachfrage nach Arbeitskräften, spürbar erhöht (Schaubild 6).

Allerdings dürften die Zuwächse in dem Maße geringer werden, wie die Produktion langsamer zunimmt. In konsumabhängigen Bereichen, nicht zuletzt im Einzelhandel, könnte es sogar vorübergehend zu einem Arbeitsplatzabbau kommen. Positiv auf die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen dürfte allerdings wirken, dass die Arbeitskosten durch die Verringerung der Sozialbeiträge sinken. Für den Jahresdurchschnitt 2007 erwarten wir einen Anstieg der Zahl der Erwerbstätigen in Nordrhein-Westfalen um etwa 65.000 (0,7 Prozent), was allerdings wesentlich auf das hohe Niveau am Ende dieses Jahres zurückzuführen ist.

Die Zahl der Arbeitslosen nahm in der ersten Jahreshälfte von 2006 langsamer ab als im übrigen Bundesgebiet. Dies liegt nicht zuletzt an dem hierzulande deutlich höheren Anteil von Langzeitarbeitslosen (50 Prozent gegenüber 43 Prozent in Deutschland), die aller Erfahrung nach besonders schwer in Beschäftigung zu bringen sind. Zudem leben hierzulande mehr Menschen in sog. Bedarfsgemeinschaften. Sie stehen häufig dem Arbeitsmarkt nur eingeschränkt zur Verfügung. Beides hatte 2005 dazu geführt, dass die Zahl der registrierten Arbeitslosen bei Inkrafttreten des Hartz-IV-Gesetzes in Nordrhein-Westfalen

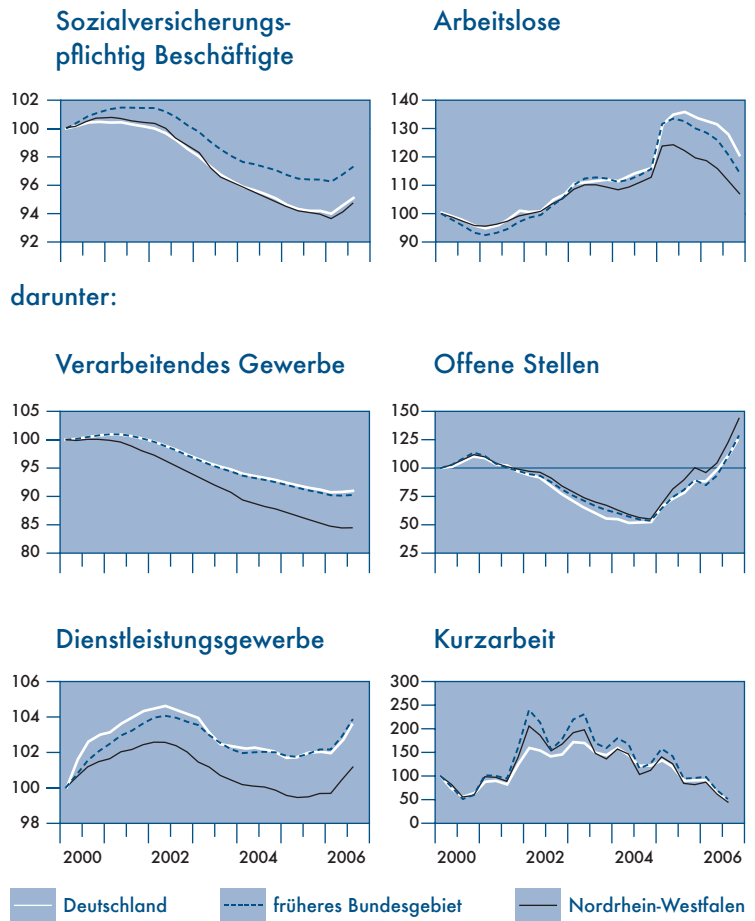
stärker gestiegen war als im Bundesgebiet. Nun hemmt es den Abbau der Arbeitslosigkeit.

Ungeachtet dessen sank die Zahl der registrierten Arbeitslosen in der zweiten Jahreshälfte auch hierzulande beschleunigt. Im September lag sie erstmals wieder unter einer Million, wozu in geringem Umfang auch ein erhöhtes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen beitrug. Im Jahresdurchschnitt 2006 dürfte die Arbeitslosenzahl um 43 000 auf 1,015 Millionen gesunken sein. Dies entspricht einem Rückgang der Arbeitslosenquote um 0,5 Prozentpunkte auf 10,7 Prozent (Deutschland: 10,3 Prozent). Für 2007 ist ein langsamerer Abbau der Arbeitslosigkeit zu erwarten. Im Jahresdurchschnitt dürfte der Rückgang aufgrund des niedrigen Standes am Ende von 2006 etwa 80 000 betragen, die Arbeitslosenquote würde sich damit auf 9,8 Prozent verringern.

Schaubild 6

### Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen, Deutschland und dem früheren Bundesgebiet 2000 bis 2006

2000 = 100



Eigene Berechnungen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit und der Landesagentur Nordrhein-Westfalen.

# FUSSNOTEN

## zum Konjunkturbericht

### Nordrhein-Westfalen

### 2006

- <sup>1</sup> Die Autoren danken Karl-Heinz Herlitschke, Frank Jacob, Wim Kösters, Renate Racz und Joachim Schmidt für ihre Unterstützung bei der Arbeit.
- <sup>2</sup> Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (Hrsg.) (2006), Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraum-Regionen Deutschlands 1991 bis 2005. Reihe 1, Band 1.
- <sup>3</sup> Darüber hinaus nutzt die amtliche Statistik seit der Umstellung der VGR verstärkt hedonische Preismessziffern zur Deflationierung.
- <sup>4</sup> Döhrn, R. et al. (2006), Aufschwung kräftigt sich. RWI: Konjunkturberichte 57 (1): 40–41.
- <sup>5</sup> Nach Erhebungen des Immobilienverbandes Deutschland (IVD) sind die Büromieten in Großstädten ab 300 000 Einwohner zwischen Mitte 2005 und 2006 um 2,5 Prozent gestiegen. IVD (Hrsg.), Je größer die Stadt, desto besser der Markt. Pressemitteilung vom 23.10.2006. [www.ivd.net](http://www.ivd.net). Download am 1.12.2006.
- <sup>6</sup> Der Rückgang in diesen Bereichen ist jedoch zu relativieren. Die Arbeitnehmerüberlassung wird nach der Wirtschaftszweigesystematik (WZ 2003) bei den Unternehmensdienstleistungen erfasst, unabhängig davon, an welche Branchen die Arbeitskräfte ausgeliehen werden. Da die Leiharbeit im Produzierenden Gewerbe stark an Bedeutung gewonnen hat, dürfte sich die Beschäftigung in der Industrie und im Baugewerbe günstiger entwickelt haben, als es in den Daten zum Ausdruck kommt. Der Beschäftigungsaufbau bei den Unternehmensdienstleistern dürfte dagegen überzeichnet sein.

# WEICHENST MEHR WAC BESCHÄFTIG

MASSNAHMEN DER WIRTSCHAFTS- UND  
ENERGIEPOLITIK UND DER LANDESPLANUNG  
IM JAHR 2006

# ELLUNG FÜR HSTUM UND UNG IN NRW

## 1. Mehr Profil für Nordrhein-Westfalen

### Außenwirtschaftsförderung wirtschaftsnah und effizient

Die Außenwirtschaftsförderung wird gestrafft und wirtschaftsnäher ausgestaltet; die operativen Verantwortlichkeiten werden zwischen den Akteuren eindeutig geregelt. Im Einzelnen:

#### NRW.International GmbH

Die am 13.11.2006 gegründete Gesellschaft „NRW.International“ hilft den Unternehmen dabei, internationale Märkte zu erschließen. Ihr wird die operative Durchführung der Außenwirtschaftsförderung übertragen. Gesellschafter sind die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und die NRW.BANK. Die Strategie und die Konzeption der Arbeit der Gesellschaft werden jährlich zusammen mit dem Wirtschaftsministerium festgelegt.

Die „NRW.International“ übernimmt vom Ministerium unter anderem folgende Aufgaben:

- das NRW-Außenwirtschaftsportal
- die Auslandsmesseförderung
- die Organisation von Delegationsreisen der Unternehmen
- die Durchführung von Kooperationsbörsen
- einzelne außenwirtschaftliche Projekte.

#### NRW.INVEST

Die „NRW.INVEST“ wird im Frühjahr 2007 aus der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH hervorgehen.

Die zentralen Aufgaben von „NRW.INVEST“ werden das internationale Marketing für den Wirtschaftsstandort NRW sowie die Akquisition und Betreuung ausländischer Investoren sein. Teil des Konzepts ist die Präsenz von „NRW.INVEST“ in den wichtigsten Partnerregionen NRWs weltweit.

## Wettbewerb um die besten Ideen: Schwerpunkte des neuen NRW- EU-Ziel 2-Programms 2007– 2013

Für den Einsatz der Mittel des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in NRW wurde das operationelle Programm aufgestellt. Dafür hat das Kabinett folgende Förderschwerpunkte festgelegt:

- Stärkung der unternehmerischen Basis
- Innovation und wissensbasierte Wirtschaft
- Nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung.

Neben der weiterhin wichtigen Unterstützung für strukturschwache Regionen wird die Ziel-2-Förderung ab 2007 in allen Regionen des Landes Wachstum und Innovation fördern. Die Vergabe der Mittel erfolgt künftig – so weit wie möglich – in Wettbewerbsverfahren. Die Beteiligung der Wirtschaft steht als ein Indiz für die wirtschafts- und strukturpolitische Qualität der Projekte. Die Wettbewerbe beginnen unmittelbar nach der Genehmigung des Operationellen Programms durch die EU.

## Entwicklung einer neuen Clusterpolitik

Eng verknüpft mit der Innovationsstrategie ist die neue Clusterpolitik der Landesregierung. Sie soll die Voraussetzung für eine deutlichere Profilierung der industriellen und technologischen Potenziale im Land schaffen und Synergien zwischen Forschung, Entwicklung und Unternehmen verstärken.

Das Fundament dieser Politik sind die sogenannten „REGIO-Cluster“, also Unternehmen einer Branche oder eines Technologiefeldes in einer bestimmten Region, die durch eine enge Kooperation mit Forschungseinrichtungen, Finanzpartnern, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette Wettbewerbsvorteile am Markt realisieren wollen. Unterstützung und Beratung erhalten die „REGIO-Cluster“ beim Aufbau durch das Land ebenso wie durch die NRW.BANK, durch NRW.International, NRW.INVEST und Zenit, das Zentrum für Innovation und Technik. Die Landesregierung wird außerdem die Verbreitung von Best-Practice-Modellen im Wettbewerbsverfahren fördern und die Vernetzung der REGIO-Cluster untereinander vorantreiben. Wenn Cluster von landesweiter Bedeutung sind, werden sie zu „NRW-Clustern“ verbunden.

## Bessere Rahmenbedingungen für den Einzelhandel

### Liberale Ladenöffnungszeiten

Am 17. November 2006 trat das neue Gesetz zur Ladenöffnung in Kraft – rechtzeitig zum Weihnachtsgeschäft.

Die Kernpunkte der Neuregelung sind:

- An den Werktagen sind Öffnungszeiten von 24 Stunden möglich.
- Vier verkaufsoffene Sonntage im Jahr können beantragt werden – davon maximal einer im Advent. An Weihnachten, Ostern, Pfingsten und stillen Feiertagen ist keine Freigabe möglich.

### Starke Innenstädte

Attraktive Stadtzentren zeichnen sich durch eine gute Mischung u. a. von Einzelhandels-, Gastronomie-, Kultur- und Bildungsangeboten aus. Daher soll der Handel auch da stattfinden, wo die Menschen leben, und nicht auf der grünen Wiese. Das Wirtschaftsministerium hat eine entsprechende Gesetzesinitiative zum großflächigen Einzelhandel auf den Weg gebracht.

## Landesplanung: Mehr Eigenverantwortung für die Metropole Ruhr

Ab September 2009 – mit der Kommunalwahl – erhält der Regionalverband Ruhr die Kompetenzen für die Regionalplanung sowie die Beratungskompetenz für die regional bedeutsamen Förderprogramme in seinem Verbandsgebiet. Damit ist erstmals für die Region eine Wirtschafts- und Infrastrukturförderung aus einer Hand möglich. Der entsprechende Entwurf zur Änderung des Landesplanungsgesetzes wurde am 15. November 2006 in den Landtag eingebracht.

## Neues Verhältnis von Wirtschaft und Umwelt

Die natürlichen Lebensgrundlagen können mit einer zuverlässigen Kooperation von Staat und Wirtschaft besser geschützt werden als nur durch staatliche Regulierung.

### Dialog Wirtschaft und Umwelt

Wirtschaft und Land haben daher den „Dialog Wirtschaft und Umwelt“ vereinbart und sich auf Grundsätze und Ziele geeinigt. Gemeinsam und damit schlagkräftiger werden sie darüber hinaus im Bund und in der EU auf Bürokratieabbau und einfache Rechtsetzung hinwirken.

Ein 10-Punkte-Programm „Weniger Aufwand und besseres Recht – für starke Wirtschaft und vitale Umwelt. Bürokratieaufwand in Europa und Deutschland vermindern“ wurde bereits beschlossen. 2007 soll eine Clearingstelle die Möglichkeit bieten, Streitfälle zu lösen bzw. zu einvernehmlichen Lösungen zu kommen und die Verfahren zu beschleunigen.

### Zukunft der Rohstoffsicherung

Die Bereitstellung und Sicherung nichtenergetischer heimischer Rohstoffe, oft als „Steine und Erden“ zusammengefasst, ist für die Wirtschaft des Landes von großer Bedeutung. In der Praxis löst die Sicherung und Gewinnung der von zahlreichen Wirtschaftsbereichen benötigten Rohstoffe in vielen Fällen unvermeidliche Konflikte mit dem Natur-, Landschafts- und Wasserschutz aus. Mit dem Arbeitsbericht zur Rohstoffsicherung hat das Wirtschaftsministerium eine breite Diskussion über das Thema angestoßen. Künftig soll die Nachfolgenutzung von Abgrabungsflächen einen stärkeren „gesellschaftlichen Mehrwert“ aufweisen. Die Rohstoffindustrie wird aufgefordert, sich an der Entwicklung von regionalen natur- und kulturräumlichen Konzepten zu beteiligen, um die Akzeptanz ihrer Abgrabungsvorhaben zu verbessern.

### START von „REACH-Net“

Die nach langjährigen Diskussionen inzwischen verabschiedete EU-Chemikalienverordnung REACH bringt einen enormen Informationsbedarf für die Unternehmen mit sich. Gemeinsam mit anderen Partnern wurde REACH-Net entwickelt: ein praxisorientierter und unbürokratischer Online-Beratungsservice vor allem für kleine und mittlere Unternehmen – [www.reach-net.com](http://www.reach-net.com). Das Pilotprojekt startete am 28. November 2006 im Einzugsbereich der IHK Köln, einer der führenden Chemie-regionen Nordrhein-Westfalens und Deutschlands.

## 2. Mittelstand im Fokus

Neue Arbeitsplätze entstehen vor allem durch Gründungen und Wachstum mittelständischer Unternehmen – sie sind das Rückgrat der nordrhein-westfälischen Wirtschaft. Zur Stärkung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit schafft das Land sukzessive bessere Rahmenbedingungen, die die Entwicklungschancen des Mittelstands steigern und Starthindernisse für Gründerinnen und Gründer ausräumen.

### Meistergründungsprämie

Die Mittel für die Meistergründungsprämie wurden trotz angespannter Haushaltslage um zwei Millionen auf 6,1 Millionen € erhöht. Ab dem 1. Januar 2007 gibt es eine landesweit einheitliche Förderung von 7.500 €.

### Mittelstandspakete NRW

Das Wirtschaftsministerium bündelt die Maßnahmen aller Ressorts, die Mittelstand und Gründer unterstützen. Die neuen Maßnahmen stärken die Selbstverwaltung der Wirtschaft, verbessern die Finanzierungsmöglichkeiten und tragen dazu bei, überflüssige oder den Mittelstand hemmende Rechtsvorschriften abzuschaffen. Drei Mittelstandspakete mit 22 Maßnahmen wurden beschlossen, von denen viele bereits umgesetzt sind. Beispiele:

#### STARTERCENTER.NRW

In Essen, Gelsenkirchen, Mülheim, Oberhausen, Recklinghausen und Münster sind von Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen die ersten STARTERCENTER eingerichtet worden. Hier erfahren angehende Unternehmerinnen und Unternehmer Gründungsberatung aus einer Hand und können gleichzeitig viele Formalitäten erledigen. STARTERCENTER werden flächendeckend im ganzen Land eingerichtet.



## Mehr Unterstützung für innovative Gründungen und Ausgründungen aus Hochschulen

- Seed-Fonds der NRW.BANK stellen den Gründern Eigenkapital in Form stiller Beteiligungen zur Verfügung. Erste regionale Fonds bestehen für Dortmund, Aachen, Köln/Bonn, Düsseldorf, Münster und das mittlere Ruhrgebiet.
- Hochschulgründerfonds stehen seit März 2006 in den Ziel-2-Gebieten zur Verfügung. Gemeinsam mit den Hochschulgründerverbänden fördern sie die Ausgründungen aus Hochschulen. In Bochum, Dortmund, Duisburg und Gelsenkirchen werden erste Projekte durchgeführt.

## Novellierung des Gesetzes über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (UBGG)

Die schwache Eigenkapitalausstattung des Mittelstandes bildet ein erhebliches Wachstumshemmnis. Unter Federführung Nordrhein-Westfalens wurde der Entwurf eines Gesetzes zur Weiterentwicklung des UBGG erarbeitet. Er sieht im Wesentlichen eine Lockerung der durch das Gesetz vorgeschriebenen Anlagegrenzen vor. Die Befreiung von Darlehen der Gesellschafter einer UBG an deren Beteiligungsgesellschaft von den Regeln über den Eigenkapitalersatz soll auch auf Darlehen, die eine UBG selbst vergibt, ausgedehnt werden. Der Bundesrat hat dem Entwurf zugestimmt; er wird in den Bundestag eingebracht.

## Mehr Selbstverwaltung für das Handwerk

- Die Eignungsprüfung von Handwerkern, die sich ohne Meisterbrief selbstständig machen wollen, wurde von den Bezirksregierungen auf die Handwerkskammern verlagert.
- Einzelne Aufgaben der Berufsbildung wurden auf die Kammern übertragen:
  - Überprüfung der Eignung einer Ausbildungsstätte und der Qualifikation der Ausbilder im Betrieb
  - Überwachung der Berufsausbildungsvorbereitung
  - Untersagung der Ausbildung, wenn die erforderlichen Voraussetzungen nicht mehr vorliegen.

## Mittelstandsfreundliche Vergabegrundsätze

Für die Auftragsvergabe der Kommunen unterhalb der EU-Schwellenwerte wurden die Schwellenwerte für freihändige und beschränkte Vergaben deutlich heraufgesetzt. Hierdurch werden vor allem kleine und mittlere Betriebe der Region in die Lage versetzt, sich mit größerem Erfolg um öffentliche Aufträge bewerben zu können und damit Arbeitsplätze zu sichern.

## Tariftreuegesetz aufgehoben

Damit ist ein wichtiger Schritt zur Entlastung von Kommunen und Wirtschaft von bürokratischem Ballast getan. Nordrhein-Westfalen zieht damit die Konsequenz aus negativen Erfahrungen mit der Gesetzesanwendung. Beteiligte in Wirtschaft und Verwaltung hatten zuvor eindeutig für die Aufhebung des Gesetzes plädiert.

## Sämtliche Maßnahmen der Mittelstandspakete finden Sie unter [www.wirtschaft.nrw.de](http://www.wirtschaft.nrw.de)

# 3 • Energiepolitische Eckpunkte für NRW

## Nationales Energiekonzept

Die globalen und nationalen Herausforderungen der Energiepolitik – wie die Erfordernisse des Klimaschutzes, die Begrenztheit der fossilen Energieressourcen, die geostrategischen Unsicherheiten bei der Versorgung mit Erdöl und Erdgas und die Sicherung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Energieversorgung – erfordern eine auf mittel- und langfristige Perspektiven angelegte Energiepolitik. NRW hat sich nachdrücklich für die Entwicklung eines „Nationalen Energiekonzeptes“ eingesetzt und bringt seine energiewirtschaftlichen und industriepolitischen Kompetenzen in die Diskussion und Erarbeitung des Konzeptes ein. Es hat den Vorsitz in der Länderarbeitsgruppe, die sich mit nationalen Aspekten der Energieversorgung befasst. Weitere auf dem Energiegipfel der Bundesregierung festgelegte Themen sind internationale Aspekte der Energiepolitik, Energieforschung und Energieeffizienz. Sie sind für die Zukunft des Energielandes NRW von herausragender Bedeutung.

## Nationaler Allokationsplan II

NRW hat mit ca. 44 Prozent aller deutschen Emissionen im Rahmen des Emissionshandels einen weit überproportionalen Anteil zu tragen. Auch europaweit ist NRW einer der größten Emittenten. Der Nationale Allokationsplan für die zweite Handelsperiode des Emissionszertifikatehandels von 2008 bis 2012 wurde in enger Zusammenarbeit zwischen den Landesregierungen und der Bundesregierung erstellt. NRW hat dabei als einziges Bundesland einen mit der vom Emissionshandel betroffenen Wirtschaft abgestimmten Beitrag eingereicht. Ziel der Landesregierung war es, Anreize für den Neubau von Kraftwerken und die dafür notwendige Planungssicherheit zu geben, um durch den Einsatz modernster Technologie rasche Emissionsminderungen herbeizuführen. An diesem Ziel wird die Landesregierung weiterhin festhalten, auch wenn die Kommission entschieden hat, den Entwurf des deutschen NAP II zunächst zurückzuweisen, weil die angestrebten Ziele zur Planungssicherheit über 2012 hinausreichen und dies aus Sicht der Kommission nicht zulässig ist.

## Wettbewerb auf dem Energiemarkt

Um mehr Wettbewerb in der Energieversorgung und damit günstigere Energiepreise zu erreichen, ist bei Strom- und Gasnetzen eine Regulierung durch den Staat notwendig. Es muss gewährleistet sein, dass externen Nutzern der Netzzugang nicht durch überhöhte Preise erschwert wird, sondern ihnen nur die bei einem effizienten Netzbetrieb erforderlichen Kosten in Rechnung gestellt werden. Um dies sicherzustellen, unterliegen die Netzentgelte der Genehmigung durch die Regulierungsbehörde. Die Landesregulierungsbehörde prüft die Netzentgelte für die 89 Strom- und 129 Gasnetze der kleineren und mittleren Stadtwerke in NRW sehr sorgfältig. Das Genehmigungsverfahren wird im Frühjahr 2007 abgeschlossen sein. Es zeichnet sich ab, dass es zu deutlichen Absenkungen der Netzentgelte kommen wird.

## Bundesratsinitiative zur Strompreisbegrenzung

Die Einführung der Netzregulierung sollte nach einer Übergangszeit auch zu einer Intensivierung des Wettbewerbs für Kleinkunden führen. Deshalb war vorgesehen, ab 2007 auf besondere Preiskontrollen im Bereich der Haushalts- und kleinen Gewerbekunden zu verzichten. Legt man den Maßstab der tatsächlich erreichten Wettbewerbsintensität im Haushaltskundenbereich an, muss man feststellen, dass die erwartete Intensivierung bisher nicht eingetreten ist. Insbesondere ist die Zahl der Konkurrenzanbieter auf dem Strommarkt für Kleinkunden weiterhin gering. Auch die geringe Zahl der Haushaltskunden, die zu einem anderen Anbieter wechseln, ist ein Indiz dafür, dass der Wettbewerb in diesem Bereich noch unzureichend ist. Gleichzeitig führt der Preisanstieg auf der Erzeugungs- und Großhandelsstufe auch im Haushaltskundenbereich zu einem so massiven Preisschub, dass eine Kompensation durch die Ergebnisse der Netzregulierung nicht möglich ist.

Nordrhein-Westfalen hat daher im November 2007 einen Gesetzesantrag im Bundesrat eingebracht, der vorsieht, die bisherige Strompreisaufsicht bis zur Herstellung eines wirksamen Wettbewerbs fortzuführen. Der Gesetzesantrag wird 2007 in den Ausschüssen des Bundesrates gemeinsam mit weiteren von der Bundesregierung angekündigten Rechtsetzungsvorhaben im Energiebereich behandelt werden.

## Energiepolitische Herausforderung: Effizienzsteigerung

### Energieeffizienz-Offensive „NRW spart Energie“

Ein besonders großes, aber oft vernachlässigtes Potenzial zur Sicherung einer wirtschaftlichen und umweltschonenden Energieversorgung liegt in der effizienten Nutzung von Energie durch Unternehmen und Haushalte. Sie senkt die Energiekosten für Bürgerinnen und Bürger und verbessert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Landesregierung hat deshalb eine Kampagne zur Erhöhung der Energieeffizienz bei den Energienutzern entwickelt. Anfang 2007 startet die Energieeffizienz-Offensive „NRW spart Energie“. Ziel ist es, bis 2020 in Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen, Kommunen und Privathaushalten den Energieverbrauch um 20 % gegenüber 2006 zu senken. Das entspricht den Zielvorgaben von Bundesregierung und Europäischer Kommission.

### „Gemeinschaftsaktion Gebäudesanierung NRW – Mein Haus spart“

In der systematischen Modernisierung des Altbaubestandes liegen sehr große Einsparmöglichkeiten und enorme wirtschaftliche Potenziale. Um die energetische Sanierung des Gebäudebestandes zu forcieren, hat die Landesregierung 2006 die bundesweit beispielhafte „Gemeinschaftsinitiative Gebäudesanierung“ ins Leben gerufen. Sie bündelt alle wichtigen Beratungs- und Informationsangebote des Landes, um die Hausbesitzer bei der Planung und Umsetzung von energetischen Sanierungsmaßnahmen zu unterstützen. In der Gemeinschaftsaktion haben sich 12 wichtige Partner zusammenschlossen, die in NRW bei der Erstinformation, Beratung, Wissensvermittlung und Umsetzung einer energetischen Gebäudesanierung aktiv sind, so dass eine optimale Ansprache der Hausbesitzer gewährleistet ist.

2006 hat sich das Zusagevolumen des KfW-Gebäudesanierungsprogramms gegenüber den Vorjahren auf eine Milliarde Euro nahezu vervierfacht. Experten rechnen allein in NRW mit bis zu 50.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen, die vor allem in den mittelständischen Unternehmen der Baubranche entstehen könnten, wenn es gelingt, die Modernisierungsquote auf 2 % zu heben – und damit zu verdoppeln.

## Neue „EnergieAgentur.NRW“

Die Zusammenführung der vielfältigen Aktivitäten des Landes im Bereich Energie – von der durchgehenden Förderung der Forschung, technischen Entwicklung, Demonstration und Markteinführung über die Energieberatung bis hin zur beruflichen Weiterbildung – ist abgeschlossen. Seit dem 1. Januar 2007 bündelt die neue EnergieAgentur.NRW das Know-how und die Kompetenzen der bisherigen Energieagentur NRW und der Landesinitiative Zukunftsenergien in den zentralen Feldern des Zukunftsthemas Energie und stärkt so die Position Nordrhein-Westfalens als führende europäische Energieregion.

Die EnergieAgentur.NRW soll den Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft forcieren. Sie hat acht Schwerpunktbereiche, in denen sie technische Innovationen gezielt vorantreiben wird:

- Energieeffizienz und Erneuerbare Energien für Unternehmen
- Energieeffizienz und Erneuerbare Energien für Kommunen
- energieeffizientes und solares Bauen
- innovative Kraftwerke und Energienetze
- Biomasse
- Kraftstoffe und Antriebe der Zukunft
- Brennstoffzelle und Wasserstoff sowie
- Solarenergie.

Die EnergieAgentur.NRW ist zentraler Ansprechpartner in allen Fragen rund um das Thema Energie: Sie bietet umfassende Beratungs- und Weiterbildungsleistungen an und unterstützt Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen im Bereich der Außenwirtschaft.

**Mehr Informationen:** [www.energieagentur.nrw.de](http://www.energieagentur.nrw.de)

## Position NRWs zur europäischen Energiepolitik

Die Landesregierung hat im Vorfeld der deutschen EU-Ratspräsidentschaft ihre Position zur europäischen Energiepolitik bestimmt. Unter anderem durch die Stellungnahmen im Rahmen der Internetkonsultationen zu den EU-Grünbüchern zur Energieeffizienz und zu einer nachhaltigen Energiepolitik/Versorgungssicherheit. Die Arbeitsschwerpunkte für das Jahr 2007 werden sein:

- die Vernetzung der Energieeffizienz-Offensive NRW mit nationalen und europäischen Aktivitäten, zum Beispiel dem EU-Aktionsplan Energieeffizienz
- die Einflussnahme auf die Fortentwicklung des EU-weiten Emissionshandelssystems zur Wahrung von NRW-Interessen
- die Information von Unternehmen und anderen Akteuren in NRW über die anlaufenden neuen EU-Förderprogramme im Energiebereich (7. FRP und Intelligent Energy)
- die Implementation einer EU-Perspektive in jedem Kompetenz-Netzwerk der EnergieAgentur. NRW, zum Beispiel durch die Beteiligung an EU-Projekten, wie bereits im Kompetenz-Netzwerk Brennstoffzelle und Wasserstoff erfolgreich praktiziert
- die bessere Verankerung des European Energy Award für Kommunen auf nationaler Ebene durch Kooperation mit anderen Bundesländern.

# ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

## STATISTISCHER ANHANG BASISDATEN NORDRHEIN-WESTFALEN

### Fläche/Bevölkerung

	Maßeinheit	1995	2005	Veränderung 2005 gegenüber 2004 in %	Anteil am Bund (2005) in%
Fläche	qkm		34.085		9,5
Bevölkerung	1.000	17.893	18.058	-0,1	21,9
Anteil an der Gesamtbevölkerung					
männlich	%	48,5	48,7	-0,1	21,8
weiblich	%	51,5	51,3	-0,1	22,0
Ausländer	%	11,3	10,7	-0,9	26,4
20 Jahre und jünger	%	21,3	20,9	-1,0	22,6
20 - 60 Jahre	%	57,1	54,4	+0,4	21,7
über 60 Jahre	%	21,6	24,7	-0,4	21,7

## Erwerbstätigkeit

	Maßeinheit	1995	2005	Veränderung 2005 gegenüber 2004 in %	Anteil am Bund (2005) in%
Erwerbstätige	1.000	7.874	8.409	- 0,2	21,6
nach Wirtschaftsbereichen – Anteile an der Gesamtwirtschaft					
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	%	1,6	1,5	- 0,6	14,0
Produzierendes Gewerbe	%	33,3	25,1	- 2,5	20,5
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	%	1,3	- *)	- *)	- *)
Verarbeitendes Gewerbe	%	24,7	18,9	- 2,2	20,9
Energie- und Wasserversorgung	%	1,0	- *)	- *)	- *)
Baugewerbe	%	6,3	4,7	- 3,6	17,5
Dienstleistungsbereich	%	65,1	73,5	+ 0,6	22,3
Handel, Gastgewerbe und Verkehr	%	25,9	26,3	- 0,5	22,5
Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister	%	11,4	17,1	+ 1,7	22,8
Öffentliche und private Dienstleister	%	27,7	30,1	+ 0,9	21,8

Quelle: VGR der Länder

\*) Daten für 2005 waren bei Redaktionsschluss noch nicht verfügbar

## Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung

	Maßeinheit	1995	2005	Veränderung* 2005 gegenüber 2004 in %	Anteil am Bund (2005) in%
Bruttoinlandsprodukt absolut in jeweiligen Preisen	Mrd. €	418,4	489,1	+ 0,7	21,8
Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen	Mrd. €	378,4	441,6	+ 0,9	21,8
nach Wirtschaftsbereichen – Anteile an der Gesamtwirtschaft					
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	%	0,7	0,6	- 2,5	14,0
Produzierendes Gewerbe	%	33,5	29,4	+ 1,5	21,6
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	%	1,2	0,02	- 13,1	2,3
Verarbeitendes Gewerbe	%	25,1	23,8	+ 2,5	22,0
Energie- und Wasserversorgung	%	2,3	2,3	- 1,9	24,8
Baugewerbe	%	4,9	3,3	- 2,7	18,5
Dienstleistungsbereich	%	65,7	70,1	+ 0,6	22,0
Handel, Gastgewerbe und Verkehr	%	18,1	18,3	+ 0,5	22,1
Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister	%	26,2	29,0	+ 1,6	21,7
öffentliche und private Dienstleister	%	21,5	22,8	- 0,4	22,2

\*) Veränderungsrate preisbereinigt

## Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden <sup>1)</sup>

	Maßeinheit	1995	2005	Veränderung 2005 gegenüber 2004 in %	Anteil am Bund (2005) in%
Betriebe	Anzahl	10.587	10.458	- 1,1	21,8
Beschäftigte	1.000	1.650	1.273	- 1,9	21,2
Umsatz	Mio. €	263.851	322.628	+ 4,6	22,7
darunter Auslandsumsatz	Mio. €	73.592	124.898	+ 7,6	22,1
Exportquote	%	27,9	38,7		
<b>Chemische Industrie</b>					
Beschäftigte	1.000	160	112	- 1,4	25,2
Umsatz	Mio. €	37.953	51.087	+ 8,2	35,9
<b>Maschinenbau</b>					
Beschäftigte	1.000	254	205	- 1,8	21,6
Umsatz	Mio. €	32.354	39.188	+ 8,7	23,1
<b>Metallerzeugung und -bearbeitung</b>					
Beschäftigte	1.000	146	109	- 0,4	43,5
Umsatz	Mio. €	27.270	35.775	+ 13,8	51,8
<b>Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen</b>					
Beschäftigte	1.000	91	85	- 0,6	10,6
Umsatz	Mio. €	18.277	31.519	+ 3,7	11,3
<b>Ernährungsgewerbe</b>					
Beschäftigte	1.000	107	93	+ 0,9	17,8
Umsatz	Mio. €	24.421	29.249	+ 2,7	22,2
<b>Herstellung von Metallerzeugnissen</b>					
Beschäftigte	1.000	207	174	- 0,6	30,4
Umsatz	Mio. €	23.815	27.913	+ 5,1	34,8
<b>Bauhauptgewerbe <sup>1)</sup></b>					
Betriebe	Anzahl	2.156	1.200	- 5,7	15,5
Beschäftigte	1.000	144,2	62,4	- 8,9	16,5
Umsatz	Mio. €	13.632	8.557	- 7,4	17,1

<sup>1)</sup> Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten

<sup>2)</sup> Quelle: Umsatzsteuerstatistik. Zählinheit der Umsatzsteuerstatistik ist das Unternehmen. Die Umsätze außerhalb des Landes NRW gelegener Zweigbetriebe nordrhein-westfälischer Unternehmen sind daher in den Ergebnissen enthalten, nicht dagegen die Umsätze in NRW gelegener Filialen von Unternehmen mit Hauptsitz in einem anderen Bundesland. Die Zuordnung nach Wirtschaftsbereichen erfolgt nach dem wirtschaftlichen Schwerpunkt. So wird z. B. ein Unternehmen mit Umsatzschwerpunkt im Großhandel, das auch Einzelhandelsumsätze tätigt, mit seinen gesamten steuerbaren Umsätzen im Großhandel nachgewiesen.

<sup>3)</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte; Berechnungen auf der Basis der Beschäftigtenstatistik der BA. Wegen eines Bruchs in der statistischen Systematik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind weiter in die Vergangenheit gerichtete Zeitreihen nicht darstellbar.

<sup>4)</sup> Ohne Umsatzsteuer.

## Dienstleistungsbereich

	Maßeinheit	1994	2004	Veränderung 2004 gegenüber 2003 in %	Anteil am Bund (2004) in%
<b>Unternehmen <sup>2)</sup></b>					
Insgesamt	Anzahl	473.990	496.806	+2,1	21,8
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	Anzahl	175.574	156.228	+0,3	22,2
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Anzahl	25.671	24.663	+1,2	19,6
Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen	Anzahl	87.033	107.549	+5,8	22,8
Gastgewerbe	Anzahl	59.862	51.396	-0,8	21,0
Kultur, Sport und Unterhaltung	Anzahl	17.316	23.255	+3,8	23,7
Datenverarbeitung und Datenbanken	Anzahl	8.216	13.750	+5,3	22,9
Vermietung beweglicher Sachen ohne Bedienungspersonal	Anzahl	5.866	5.696	-1,2	22,3
Kredit- und Versicherungsgewerbe	Anzahl	1.809	2.412	-1,7	15,5
Gesundheitswesen	Anzahl	4.242	6.408	+7,0	21,9
Forschung und Entwicklung	Anzahl	795	1.333	+3,4	16,8
<b>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte <sup>3)</sup></b>					
Insgesamt	1.000		3.722	-0,7	21,4
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	1.000		902	-2,5	22,8
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1.000		303	-0,3	20,6
Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen	1.000		535	+2,9	22,8
Gastgewerbe	1.000		129	-3,3	17,2
Kultur, Sport und Unterhaltung	1.000		68	-2,5	21,2
Datenverarbeitung und Datenbanken	1.000		80	-1,8	22,0
Vermietung beweglicher Sachen ohne Bedienungspersonal	1.000		14	-1,1	21,4
Kredit- und Versicherungsgewerbe	1.000		220	-2,3	21,5
Gesundheitswesen	1.000		423	-0,7	21,8
Forschung und Entwicklung	1.000		29	-5,9	20,7
<b>Umsatz <sup>2) 4)</sup></b>					
Insgesamt	Mio. €	512.484	710.772	+3,1	29,6
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	Mio. €	373.567	442.107	+4,0	31,5
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Mio. €	33.486	121.891	+1,8	49,0
Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen	Mio. €	36.838	49.360	+2,4	16,5
Gastgewerbe	Mio. €	10.770	11.030	-0,7	20,9
Kultur, Sport und Unterhaltung	Mio. €	7.653	10.992	-0,7	25,2
Datenverarbeitung und Datenbanken	Mio. €	4.737	9.635	-1,2	21,0
Vermietung beweglicher Sachen ohne Bedienungspersonal	Mio. €	5.224	8.422	+2,3	22,5
Kredit- und Versicherungsgewerbe	Mio. €	5.010	7.493	-7,5	19,7
Gesundheitswesen	Mio. €	3.173	6.151	+1,5	20,3
Forschung und Entwicklung	Mio. €	324	870	+0,5	13,5



## Außenhandel

	Maßeinheit	1995	2005	Veränderung 2005 gegenüber 2004 in %	Anteil am Bund (2005) in%
<b>Export</b>	Mrd. €	83,9	143,0	+6,8	19,5
<b>wichtigste Handelspartner</b>					
EU-Länder	Mrd. €	62,6	93,7	+4,1	20,1
Frankreich	Mrd. €	8,5	13,8	+5,2	18,6
Niederlande	Mrd. €	9,0	12,8	+0,6	27,4
Belgien und Luxemburg	Mrd. €	7,3	12,1	+10,3	27,5
Großbritannien	Mrd. €	6,5	10,7	-0,2	17,8
Italien	Mrd. €	6,0	9,4	+3,1	18,3
Polen, Ungarn und Tschechische Republik	Mrd. €	3,4	9,2	+6,7	18,6
USA	Mrd. €	5,6	8,9	+5,1	13,7
Österreich	Mrd. €	4,0	7,2	+5,1	17,8
Spanien	Mrd. €	2,9	6,6	+1,5	18,2
Volksrepublik China	Mrd. €	1,2	5,0	+11,7	24,0
<b>wichtigste Exportgüter</b>					
Chemische Erzeugnisse	Mrd. €	16,3	24,3	+7,6	25,3
Maschinen	Mrd. €	14,5	21,2	+6,6	20,1
Kraftwagen und Kraftwagenteile	Mrd. €	9,0	20,0	+7,1	14,5
Eisen- und Metallerzeugnisse, NE-Metalle und -erzeugnisse	Mrd. €	9,3	18,0	+12,3	48,4
<b>Import</b>	Mrd. €	90,8	149,7	+8,2	25,8
<b>wichtigste Handelspartner</b>					
EU-Länder	Mrd. €	58,9	95,6	+8,0	27,9
Niederlande	Mrd. €	13,1	21,3	+11,0	46,2
Großbritannien	Mrd. €	5,9	12,2	+19,9	35,5
Belgien und Luxemburg	Mrd. €	8,9	11,5	+9,8	40,1
Frankreich	Mrd. €	8,5	11,5	+3,8	22,3
Volksrepublik China	Mrd. €	2,5	11,2	+16,0	33,8
Polen, Ungarn und Tschechische Republik	Mrd. €	3,5	9,5	+3,8	20,7
Italien	Mrd. €	6,5	7,8	-2,9	21,8
Japan	Mrd. €	6,2	6,9	-9,3	30,3
Spanien	Mrd. €	2,6	5,1	+1,7	29,3
USA	Mrd. €	4,5	4,6	+3,7	11,0
<b>wichtigste Einfuhrgüter</b>					
Erdöl und Erdgas	Mrd. €	4,1	15,5	+41,7	40,4
Eisen- und Metallerzeugnisse, NE-Metalle und -erzeugnisse	Mrd. €	5,0	15,4	+10,8	44,8
chemische Erzeugnisse	Mrd. €	9,1	13,6	+1,1	20,3
Kraftwagen und Kraftwagenteile	Mrd. €	9,3	13,5	+4,5	21,5

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.wirtschaft.nrw.de](http://www.wirtschaft.nrw.de)

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Ministerium für Wirtschaft,  
Mittelstand und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Referat Kommunikation  
Haroldstraße 4  
40213 Düsseldorf  
[www.wirtschaft.nrw.de](http://www.wirtschaft.nrw.de)

## Gestaltung und Produktion

AM | COMMUNICATIONS  
Brüsseler Straße 89–93  
50672 Köln  
[www.am-com.com](http://www.am-com.com)

## Druck

Druck Center Meckenheim  
GmbH & Co. KG  
Eichelnkampstraße 2  
53340 Meckenheim

## Abbildungsnachweis

Titel: Gettyimages

Innenseiten: Die Bilder im Kapitel „Familienunternehmen im Portrait“ wurden freundlicherweise von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Redaktionsschluss: 5. Januar 2007

© 2007/ MWME 0031

Diese Publikation steht auch im Internet unter [www.wirtschaft.nrw.de](http://www.wirtschaft.nrw.de) zum Download bereit.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

