

Nachrichten

Wissen

Rechner &amp; Daten

Marktplatz

> **impulse Wissen** | Rechtsformen | Recht | Steuern | Versicherung | Fördermittel | Rechnungswesen

EMPFEHLEN



Share



22.06.2012

Regionen-Vergleich

## Woher die innovativsten Firmen stammen

Von: Christian Salewski



**Zoom** Die Gründer der Werbeagentur David & Goliath, Matthias Czech (l.) und Gregor Biedrzycki, erklären den alteingesessenen Unternehmern seit sechs Jahren, wie sie sich modern vermarkten können

© Steffen Schulte-Lippert für  
Impulse

**Überraschung: Die innovativsten Familienunternehmen kommen einer großen Studie zufolge aus dem Sauerland. In der hügeligen Provinz übertrumpfen sich Hidden Champions mit Patenten. Was macht die Region so erfolgreich?**

Wie die Herzkammer der deutschen Wirtschaft funktioniert, zeigt sich am Abend des 9. Dezember 2011. In der Werbeagentur David & Goliath am Rande der Lüdenscheider Altstadt sitzen 18 Unternehmer um drei schwere Holztische. Sie spielen Karten. Zigaretten glimmen in den Aschenbechern, vor der Cocktailbar stapeln sich leere Pizzakartons. "Poker Poker" heißt die Runde, zu der Agenturgründer Matthias Czech befreundete Unternehmer in unregelmäßigen Abständen einlädt.

Plötzlich fragt einer: "Warum spielen wir hier eigentlich mit Plastikschratt aus China?" Schließlich sitzen an den Tischen Experten für alle möglichen Stanz-, Metall- und Kunststoffteile. Die Mittelständler der Region könnten ein Auto herstellen, ganz ohne die Hilfe eines Konzerns. "Dann bekommen wir ja wohl auch einen Pokerchip hin!", ruft ein anderer. Sofort fangen sie an "herumzuspinnen", wie sich Czech erinnert: Produktentwicklung, Vertriebsaufbau, Weltmarkt! Es ist eine dieser bierseligen Geschäftsideen, die normalerweise am nächsten Morgen vergessen sind.

### Abstract

Je mehr Familienunternehmen in einer Region angesiedelt sind, desto innovativer ist diese. Das haben Forscher der TU München herausgefunden. Sie zählten alle Unternehmen und Patentanmeldungen in Deutschland. Die meisten Familienunternehmen aus forschungsintensiven Branchen haben sich rund um Lüdenscheid in Nordrhein-Westfalen angesiedelt.

### Zum Thema

**Führung:** Warum sich Familienbande für die Firma auszahlt

**Unternehmer fragen, Wissenschaftler antworten :** Welche Faktoren sind wichtig, damit auch Handwerksbetriebe innovativ sind?

Wenige Monate später spricht Czech aufgeregt über ihren perfekten Pokerchip, der "so richtig schön aufs Nussbaum hämmert". Sieben pokernde Unternehmer feilen an der Spielwährung: von der Agentur, die das Design gestaltet, über den Werkzeugbauer, der den Metallkern fertigt, bis hin zum Kunststoffspritzer und Spezialdrucker. Der Chip mit dem höchsten Wert, der Tausender, soll - versteht sich - golden werden.

Man kennt sich, man schätzt sich - und trinkt das eine oder andere Bier zusammen. Willkommen in Lüdenscheid, der Hauptstadt des Märkischen Kreises, dem Ort, an dem es mehr innovative Familienunternehmen gibt als an jedem anderen Ort in Deutschland.

Lüdenscheid? Dieses Kaff in den Sauerländer Bergen, das man im Rest des Landes vor allem mit Loriots Müller-Lüdenscheid verbindet? Ja, genau. Forscher der Technischen Universität München haben erstmals die regionale Verteilung von Familienunternehmen aus forschungsintensiven Branchen untersucht. Der Märkische Kreis rund um Lüdenscheid ist der haushohe Sieger aller 438 deutschen Kreise: 29 forschungsintensive Mittelständler in Familienhand gibt es hier, darunter viele Weltmarktführer. Auf den weiteren Plätzen folgen der Rems-Murr-Kreis mit zwölf und der Kreis Esslingen mit elf Unternehmen. Beide liegen bei Stuttgart, wo man eine solche Häufung eher vermutet als im verschlafenen Sauerland. Grund genug, vor Ort eine Antwort auf die Frage zu suchen, warum sich ausgerechnet in und um Lüdenscheid diejenigen angesiedelt haben, die als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft gelten.

### Karte

Die [Verteilung forschungsintensiver Familienunternehmen in Deutschland](#) (PDF)

Bürgermeister Dieter Dzewas, SPD-Mitglied und gebürtiger Lüdenscheider, empfängt Besucher in seinem schlicht eingerichteten Büro mit Blick auf den Rathausplatz. Er spricht in Politikersätzen. "Wir spielen in der Spitze mit", sagt er. Und: "Politik und Wirtschaft haben hier gemeinsame Anliegen." Mag sein. Das haben sie in anderen Kreisen auch. Warum bloß Lüdenscheid? Bei dieser Frage wird Dzewas munter: "Unsere industrielle Entwicklung ist älter als die im Revier!"

Die Verbindung von produzierenden Familienunternehmen und der Stadt sei uralte, angefangen habe sie bei den kleinen handwerklichen Schmieden, die ab dem 18. Jahrhundert in großer Zahl entstanden. Hunderte von Schornsteinen sind auf alten, vergilbten Schwarz-Weiß-Fotografien zu sehen. "Mitten in der Stadt, wo die Leute wohnen", ruft der Bürgermeister aufgeregt. Weil diese Fotos beweisen, dass die Lüdenscheider seit Generationen mit und von der Industrie leben. Die Hinterhofwerkstätten, aus denen später Weltmarktführer entstanden, nennen sie hier liebevoll "Fabriksken".

Aus ihnen entwickelte sich alles Weitere: erst die Metallverarbeitung, dann die Kunststoffbearbeitung, daraus die Elektro- und Automobilindustrie. Konzerne mit vielen Tausend Arbeitern und starken Gewerkschaften gab es lange Zeit nicht in Lüdenscheid, stattdessen eine Handvoll Unternehmerfamilien, die sich flexibel und schnell auf neue Technologien und Absatzmärkte einstellten. "Hier finden Sie keine Technikfeindlichkeit!", sagt Dzewas noch, bevor er zum nächsten Termin muss, zum Familienunternehmen Fischer Elektronik.

Die Münchner Forscher bestätigen die Beobachtungen des Bürgermeisters, mehr noch: Die Region gehört zu den innovativsten des Landes, wie die Wissenschaftler in einer zweiten Studie anhand der Anzahl der Patentanmeldungen nachwiesen. Auch hier verglichen sie sämtliche deutsche Kreise miteinander. Sieger ist Ludwigshafen am Rhein, was nicht überraschend ist, schließlich hat BASF dort seine Zentrale. Doch es braucht keinen Weltkonzern, damit eine besondere Innovationskultur entsteht, so das eindeutige Ergebnis: "Je mehr Familienunternehmen in einer Region angesiedelt sind, desto innovativer ist sie", sagen die Autoren der Studie, Jörn Block und Frank Spiegel.

Hidden Champions haben Lüdenscheid an die Spitze geführt - kleine Familienunternehmen, die sich in ihrer Nische Weltmärkte erobert haben, so wie Erco. Die 800 Mitarbeiter setzen Architektur ins rechte Licht, den Pariser Louvre, das Hotel Burj al Arab in Dubai und das Brandenburger Tor. Lichtlösungen von Erco gelten als das Nonplusultra, ein Status, der ohne ständige Innovationen nicht zu halten wäre.

In der Lüdenscheider Zentrale des Unternehmens, der "Lichtfabrik", ist alles leicht, offen, luftig. Durchsichtige Türen zwischen Wänden aus unverputztem Beton, frei im Raum stehende Treppen hinter Glasfassaden. "Die Notwendigkeit, sich immer neu zu erfinden, ist hier in der Kultur verankert", sagt Tim Henrik Maack, geschäftsführender Gesellschafter und Vertreter der dritten Generation im Familienunternehmen.

Erco stellt die Lampen selbst her, die die Ingenieure im zweiten Schritt zu maßgeschneiderten Beleuchtungssystemen verbinden. Dieses Know-how können asiatische Billighersteller nicht liefern. "Das Wissen, das wir brauchen, finden wir hier gebündelt", sagt Maack. Etwa im Deutschen Institut für Angewandte Lichttechnik (DIAL), einem Kompetenzzentrum der Branche, das von Erco und anderen Mittelständlern getragen wird. "Außerdem arbeiten sehr gute Zulieferer in der Region." Hier bekommt Maack problemlos maßgeschneiderte Elektronikteile für seine Platinen - von Unternehmern, die er persönlich kennt. "Es gibt hier keine künstlichen Distanzen."

Die Aluteile für die Erco-Leuchten werden nur 100 Meter entfernt in Form gebracht, in einem der modernsten Aluminiumstrang-Presswerke Europas. "Geile Bude, was?", sagt Christoph Deiters, Chef von Gerhardt Alutechnik, als er auf die Galerie in der Werkshalle tritt. Unten werden Metallbolzen durch eine Art Schablone zu Profilen gepresst. Sie kommen als Zierleiste in der Autoindustrie zum Einsatz, als Kühlkörper für Computerchips oder Einfassung von Solarmodulen. Die Technik erklärt der Unternehmer so: "Das ist nichts anderes als Spritzgebäck machen, nur wir machen das mit Aluminium."

Metalle und schwere Maschinen gehören bei Gerhardt Alutechnik zur Familie wie Tanten und Onkel. 1796 entstand das Unternehmen aus drei "Fabriksken". Die Jahrhunderte kamen und gingen, mit ihnen etliche Krisen: der Urahn, der sich 1897 mit privaten Schulden ins Ausland absetzte, die Großbrände 1891 und 1906, die Explosion 1940, die Weltkriege. Die Werkstoffe wechselten. Von Zinn und Kupfer, aus denen die ersten Arbeiter Knöpfe und Schnallen fertigten, bis zum leichten Aluminium. Immer wieder mussten die Familienunternehmer sich anpassen.

Als Deiters vor neun Jahren die Führung übernahm, erwirtschaftete das Werk 80 Prozent seines Umsatzes mit Bauprofilen, die zum Beispiel in Rollläden zum Einsatz kommen. Deiters diversifizierte, schuf sich Standbeine in vielen Branchen - und kam damit besser als viele andere Firmen durch die jüngste Wirtschaftskrise.

Als andere Unternehmen 2009 kurzarbeiteten und sparten, investierte Gerhardt Alutechnik 15 Mio. Euro in eine zweite, moderne Strangpresse. Die alte war schon lange ausgelastet, hatte zudem fast 30 Jahre auf dem Buckel. "Mit der alten Presse waren wir für unsere Kunden ein Beschaffungsrisiko", sagt Deiters. Es blieb nur eine Möglichkeit, um den Standort Lüdenscheid langfristig zu sichern: die Anschaffung einer zweiten Presse, die die Kapazität des Werks mehr als verdoppelte. Alle acht Gesellschafter stimmten zu. "Das war alles andere als selbstverständlich", erinnert sich Deiters. Er ist sich sicher: Die Verbundenheit der Unternehmerfamilie mit der Region hat den Ausschlag gegeben. Und die Gewissheit, dass man mit den umliegenden Familienunternehmen treue Abnehmer hat. "Ich habe nicht wenige Kunden, die sagen: Ich kaufe nur in Lüdenscheid", sagt Deiters.

Langfristige Lieferbeziehungen zu persönlich bekannten Abnehmern bieten Sicherheit - darin sehen auch die Münchener Forscher einen entscheidenden Faktor dafür, dass Regionen mit vielen Familienunternehmen innovativer sind als andere. Kurze Wege, Verträge per Handschlag, Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl - was klingt wie eine dörfliche Idylle aus vergangenen Zeiten, ist tatsächlich der entscheidende Vorteil der Provinz. "Kooperative Kultur" nennen das die Wissenschaftler.

Vor allem dem Fachkräftemangel stemmen sich die Lüdenscheider Unternehmer gemeinsam entgegen. Wie überall im Land interessieren sich auch hier zu wenig junge Leute für Naturwissenschaften und technische Berufe, trotz der industriellen Geschichte des Ortes. Zum demografischen Wandel kommt erschwerend hinzu, dass viele Lüdenscheider zum Studieren weggehen und nie wiederkommen. Wer es einmal vom Berg ins Tal geschafft hat, nach Dortmund, Hamburg oder Berlin, für den ist die Kleinstadt oft nicht mehr attraktiv. Dieses Problem kennen alle Unternehmer in der Region - und investieren deshalb gemeinsam in die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften. "So eine Zusammenarbeit funktioniert in kleinen Städten einfach besser", sagt Andreas Kostal, Chef des gleichnamigen Automobilzulieferers mit weltweit 11.700 Mitarbeitern und Hauptsitz in Lüdenscheid. Vor 20 Jahren gründeten die Unternehmer das Kunststoff-Institut für die mittelständische Wirtschaft NRW (K.I.M.W.), später das Institut für Umformtechnik der mittelständischen Wirtschaft (IFU).

An beiden Zentren werden Fachkräfte aus- und weitergebildet, inzwischen können sogar Hochschulabschlüsse erworben werden. Ab kommendem Sommersemester werden gut 300 Studierende am neu errichteten "Studienort Lüdenscheid" der Fachhochschule Südwestfalen lernen, etwa für einen Abschluss in Kunststofftechnik. Die Bachelor- und Masterfächer sind passgenau auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt. Bildung und Wirtschaft greifen ineinander.

Damit sich auch schon Kinder für Technik begeistern, fördern die regionalen Mittelständler das interaktive Museum Phänomenta. Rund 65.000 Besucher kommen jedes Jahr, um zu schauen und zu experimentieren, darunter viele Schulklassen. Lüdenscheid will mit solchen Projekten

zur "Denkfabrik" werden, wie das Stadtentwicklungsprojekt heißt, das seit Kurzem auch vom Land Nordrhein-Westfalen gefördert wird. "Das hat für uns besondere Bedeutung, denn wir sind auf exzellenten Nachwuchs angewiesen", sagt Kostal.

Von "wir" spricht auch Matthias Czech, der Agenturchef und Pokerspieler. Es ist ein merkwürdiges "wir", denn eigentlich passt sein hippestes Loftbüro mit den gebürsteten Betonwänden und Glasfassaden eher nach Berlin-Kreuzberg oder ins bunte Hamburger Schanzenviertel, wo sich die Kreativen tummeln. Draußen an ihrem Büro haben sie ein Schild angebracht, weiße Schrift auf schwarzem Grund: "Das ist so eine Flyer-, Bildchen-, Prospekte-, Reklame- und auch Internetfirma." Als müsste man den bodenständigen Lüdenscheidern mal sachte erklären, was sie hier eigentlich Verrücktes machen.

Doch Czech und sein Kompagnon Gregor Biedrzycki haben sich ganz bewusst für die Provinz entschieden. "In der Großstadt wären wir nur einer von vielen, hier können wir die Trends selbst erfinden." Anfangs seien die alteingesessenen Unternehmer in Lüdenscheid sehr skeptisch gewesen. "Wir mussten regelrecht Erziehungsarbeit leisten", sagt Czech. Inzwischen sind die jungen Gründer Teil des Netzwerks. Fast alle bedeutenden Familienunternehmen der Region gehören zum Kundenstamm der Werbeagentur. "Die Unternehmer hier sind treu, die stehen für alte Werte", sagt Czech. "Bist du gut, hast du sie ein ganzes Leben."

#### Literatur

Jörn Block, Frank Spiegel: Family Firms and Regional Innovation Activity: Evidence from the German Mittelstand, TUM Working Paper 2011, sowie: Regionale Bedeutung von Familienunternehmen in Westdeutschland, TUM Working Paper 2011.



Dr. Jörn Block ist Akademischer Rat am Dr. Theo Schöller Stiftungslehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der TU München und arbeitet dort an seiner Habilitation.



Frank Spiegel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Dr. Theo Schöller Stiftungslehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der TU München.

#### ZUM THEMA

> **Führung: Warum sich Familienbande für die Firma auszahlt**

> **Unternehmer fragen, Wissenschaftler antworten : Welche Faktoren sind wichtig, damit auch Handwerksbetriebe innovativ sind?**

Dieser Beitrag gehört zu impulse Wissen, dem Wissenskompendium des Unternehmergezeits impulse. **impulse Wissen** verknüpft akademische Kompetenz mit journalistischer Qualität und präsentiert auf 60 Seiten die spannendsten Forschungsergebnisse aus Management, Innovation und Unternehmertum.

Ein renommierter **Beirat aus Wissenschaft und Praxis** identifiziert jedes Quartal zusammen mit der Hamburger impulse-Redaktion weltweit die spannendsten Inhalte aus Hochschulen und Instituten, die für Unternehmer relevant sind.

**impulse Wissen** gibt es in digitaler Form als **ePaper in unserem Onlineshop**. Dort können Sie auch das **Unternehmergezeits impulse als gedruckte Ausgabe** bestellen, welches impulse Wissen als redaktionelle Hefterweiterung vier Mal im Jahr beinhaltet.

Über die **impulse-App für iOS- und Android-Geräte** können Sie die neuen Ausgaben im PDF-Format herunterladen und bequem auf Tablet oder Smartphone lesen. Mehr Infos finden Sie unter [www.impulse.de/app](http://www.impulse.de/app).

Der **impulse Wissen Newsletter** ist ein kostenloses

Angebot der impulse-Redaktion. Jeden Monat liefern wir Ihnen frische Informationen direkt nach Hause. Einfach Ihre E-Mail-Adresse angeben und auf "Anmelden" klicken:

> **Anmelden**



© 1999 - 2012 impulse

**IHRE MEINUNG**