

prospect

Das Magazin für Zukunftsgestalter in NRW



## Wandel

Neu denken, aufbrechen, gestalten – wie Macherinnen und Macher in Nordrhein-Westfalen die großen Trends unserer Zeit als Chance nutzen

## Inhalt

### 4 EDITORIAL

#### 6 Neue Dimensionen

Innovative Geschäftsmodelle durch Digitalisierung

#### 11 Fit für die Zukunft

Neues Leistungszentrum für den Nachwuchs

#### 12 Dünger für Start-ups

Expertengespräch: Dr. André Moreira und Christoph Büth über Wandel in der Gründerszene

#### 15 Die Energiewende meistern

Pumpspeicherkraftwerk auf dem neuesten Stand der Technik

#### 16 Und Action!

Freizeit mit und ohne Barrieren

#### 18 Mit Mut ins Risiko

Mehr Unterstützung für Gründerinnen notwendig

#### 20 Wie wollen wir wohnen?

Expertengespräch: Regine Bukowski-Knuppertz und Dr. Christian Jaeger über Wandel im Quartier

#### 24 Dem Wandel auf der Spur

Das Ruhrgebiet hat sich neu erfunden

#### 27 Mobilität neu gedacht

Klimaschonender Individual- und Nahverkehr

#### 28 Es bleibt in der Familie

Expertengespräch: Melanie Baum und Dr. Jörg Hopfe über Wandel im Mittelstand

#### 32 Was Hänschen digital lernt

Digitale Bildung von Anfang an

#### 34 Think big!

Umbruch mal sechs – ein Mittelständler meistert den Wandel

#### 36 Meldungen

Wandel kompakt: mehr Sicherheit, sauberes Wasser, innovative Ideen und digitale Finanzierungen

### 38 KONTAKT/IMPRESSUM



15



6



27



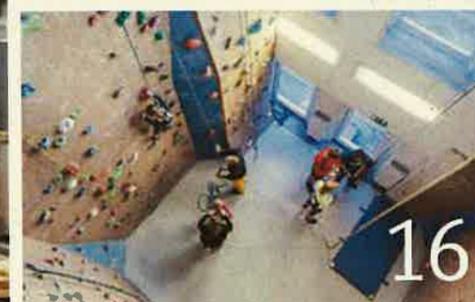
34



28



20



16

## Es bleibt in der Familie

Geformt aus messerscharfen, spiralförmigen Metallspänen, steht oben auf der Maschine ein „Span-Männchen“. „Nicht anfassen!“, warnt Melanie Baum. „Die Metallspäne gehen durch bis auf die Knochen!“ Aufgewachsen zwischen Spänen, Drehmaschinen und Fräsen, kennt die 34-Jährige längst nicht nur die Risiken der alltäglichen Arbeit. Sie kennt auch die Chancen und Herausforderungen eines Familienunternehmens im produzierenden Gewerbe aus eigener Anschauung. Vor drei Jahren übernahm sie die Geschäftsleitung mit dem Willen, das Unternehmen für den anstehenden und notwendigen Wandel zu wappnen.



Melanie Baum ist seit 2016 Chefin bei Baum Zerspanungstechnik.

**B**ei kaum einer anderen Unternehmensstruktur sind Tradition und Zukunft so eng miteinander verzahnt wie in einem Familienunternehmen. Das Weiterreichen des Unternehmens von Generation zu Generation sorgt für Stabilität. „Im Vordergrund stehen das Wohl des Unternehmens und die Verantwortung für die Mitarbeiter. Das ist in Krisenzeiten häufig ein besonderes Pfund“, erläutert Dr. Jörg Hopfe, Bereichsleiter Förderberatung und Kundenbetreuung bei der NRW.BANK. Dabei beruht das Erbe nicht auf dem Bewahren des Bewährten, sondern auf ständigem Hinterfragen und Weiterentwickeln des

Erreichten. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) sind Familienunternehmen in Sachen Innovationsfähigkeit anderen Unternehmen mindestens ebenbürtig. Ältere Familienunternehmen übertreffen diese sogar in der Anzahl der

Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Das zeigt: Was die Gründergenerationen mit Tüftelei an neuen Produkten und Dienstleistungen vorantreiben, setzen die Nachfolgenerationen oft mit Macher-Qualitäten fort.

So ist es auch bei Melanie Baum. Ihr Vater Hans-Peter hatte in den 1980er-Jahren keine Lust mehr, als „anonyme Nummer“, wie er sagte, in einem Korsett aus Tarifgruppen und Hierarchien auf die Rente zu warten, und machte sich stattdessen selbstständig. Innerhalb von 35 Jahren wuchs die Baum Zerspanungstechnik e. K. vom Ein-Mann-Betrieb zum modernen Industrieunternehmen mit rund 60 Mitarbeitern. Seit ihrem 15. Lebensjahr hat Melanie Baum im väterlichen Betrieb gejobbt. Das



### DR. JÖRG HOPFE:

Es gibt viele Gründe, warum ein Unternehmen scheitert, aber an fehlender Beratung, Vorbereitung und Finanzierung sollte es nicht liegen. Als NRW.BANK beobachten wir im Interesse des Landes schon genau, wie wir Unternehmen in Nordrhein-Westfalen beim Thema Nachfolge unterstützen können. Wir wollen ja, dass die Nachfolge ein Erfolg wird und Unternehmen mit einem gesunden Kern bestehen bleiben. Dabei gilt eine Nachfolge im Fördersinne als Gründung und profitiert damit von zahlreichen besonderen Fördermöglichkeiten. Das IfM Bonn schätzt, dass hierzulande 32.300 Unternehmen im Zeitraum von 2018 bis 2022 vor der Übergabe stehen. Das sind fast alles inhaber- oder familiengeführte Unternehmen. Es muss natürlich eine Unternehmerpersönlichkeit als Nachfahren geben, die bereit ist, den Betrieb zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wenn der Vater jeden Abend mit einem langen Gesicht zu Hause sitzt und über Schwierigkeiten des Unternehmens klagt – wie soll da das Kind die Begeisterung dafür entwickeln einzusteigen?

### MELANIE BAUM:

Mein Vater hat mir zum Glück die positiven Seiten des Unternehmertums mitgegeben: Freiheit und Selbstbestimmung statt dieses Mantras von „selbst“, „ständig“ und nie krank sein zu dürfen. Natürlich gibt es auch schlechte Zeiten. Ich habe in der Weltwirtschaftskrise hier angefangen zu schwimmen. Das Wasser war verdämt kalt! Das ist aber 100 Mal besser, als wenn man im gemachten Nest anfängt und dann Papa auf einmal nicht mehr da ist und die erste Krise kommt.

Dr. Jörg Hopfe, Bereichsleiter Förderberatung und Kundenbetreuung bei der NRW.BANK, im Gespräch mit Melanie Baum, Geschäftsführerin bei Baum Zerspanungstechnik

#### DR. JÖRG HOPFE:

Manche Leute werden – bildlich gesprochen – ins Unternehmen hineingedrängt. Das passt und funktioniert einfach nicht. Wenn ein potenzieller Nachfolger keinen Bezug zu den unternehmerischen Themen hat, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein Produktionsbetrieb zugrunde geht. Falsch ist es auch, einfach nicht abgeben zu können. Ein betagter Firmenpatriarch, der seine familiären Nachfolger in Wartstellung belässt, dürfte das Wohl des Unternehmens schon vor mehreren Jahrzehnten aus den Augen verloren haben. Bei unseren NRW.BANK-Seminaren zum Thema Nachfolge müssen wir leider feststellen, dass sich viele Chefs mit der Zeit nach ihnen in der Regel viel zu spät beschäftigen. Ein solcher Schritt sollte frühzeitig überlegt und durchdacht werden! Dazu gibt es in den Regionen qualifizierte Beratungsangebote. Die NRW.BANK steht zu dem Thema auch als Ansprechpartner zur Verfügung.

reichte von Büroarbeiten über das Bestücken von Maschinen bis hin zu Lieferfahrten. Nach dem Abi studierte sie Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaften und Soziologie. Gedrängt hat ihr Vater sie nie, in die Rolle der Nachfolgerin zu schlüpfen – und doch musste er sie im Jahr 2008 um Hilfe bitten. Die Auftragslage war im Zuge der Finanzkrise dramatisch eingebrochen. Der Gründer brauchte eine Vertrauensperson an seiner Seite, die mit frischen Ideen und unbelastet die Situation und die Chancen des Unternehmens einschätzt. In dieser Zeit der Umbrüche entwickelte sich Melanie Baum von der Tochter des Chefs zur Unternehmerin. Als der Vater im März 2016 die Geschäftsleitung komplett seiner Tochter übergab, ahnte er noch nichts von der Krankheit, an der er im Oktober desselben Jahres starb. Doch bei aller Trauer wusste die Familie: Hans-Peter Baum hat rechtzeitig alles richtig gemacht: Das Unternehmen bleibt in guten Händen.

„Wir hatten ein sehr inniges Verhältnis“, sagt Melanie Baum. Ihr Vater gebe im innerlichen Selbstgespräch auch immer noch Antworten. „Aber ich

höre genauso wenig auf ihn wie vorher“, lacht sie. Anders als ihren Vater beschäftigt sie der fundamentale Wandel im produzierenden Gewerbe. Das Unternehmen versteht sich auf Einzelteile und Kleinserien für Anlagenbauer. Die Produkte werden etwa in Abfüllstationen von Getränkeherstellern eingesetzt, präzise gefertigt nach den CAD-Zeichnungen der Auftraggeber.

#### MELANIE BAUM:

Der Wandel ist ein ständiger Prozess – und wir gehen ihn mit. Dabei begleitet uns etwa ein externer Dienstleister beim Thema Digitalisierung. Wir beziehen die ganze Belegschaft mit ein. Ich will nicht, dass sich fünf Leute fern der Arbeitsprozesse etwas ausdenken, was dann umgesetzt wird – und am Ende kommt das böse Erwachen! Wichtig ist auch zu verdeutlichen, dass es nicht darum geht, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Das Gegenteil ist der Fall. Die neuen Technologien sorgen dafür, dass wir entlastet werden und uns auf unsere Kernkompetenz konzentrieren können: hoch anspruchsvolle Einzelteile-Fertigung, Prototypenbau. Das ist nichts, was in Serie geht und von Roboter-Armen bestückt werden kann. Der Mensch ist gefordert. Er steht im Mittelpunkt des Unternehmens.

Was aber, wenn sich der Anlagenbauer in naher Zukunft seine Teile selbst einfach ausdrucken kann?  
„Wir beobachten das genau“, erklärt Melanie Baum. „Im Moment können die 3-D-Produkte nicht im Entferntesten mit

#### DR. JÖRG HOPFE:

Da ist auch eine neue Generation herangewachsen. Der Erste sein, der kommt, der Letzte sein, der geht, so kannst du als Tüchtiger dein Geld verdienen – diese Vorstellung der Arbeitswelt hat sich überlebt. Für junge Leute wird die Work-Life-Balance immer wichtiger. Als ich vor drei Jahrzehnten ins Berufsleben startete, war es undenkbar, dass ich als Mann Elternzeit nehmen könnte für meine drei Kinder. Das hat sich erfreulicherweise geändert. Die Arbeitsorte sind darüber hinaus zunehmend flexibel, Stichwort Home Office. Unternehmen, die diesen gesellschaftlichen Wandel leben, haben es leichter bei der Akquisition von qualifiziertem Fachpersonal.

unseren Produkten mithalten. Doch sollte es einmal so sein, dann weil wir diejenigen sind, die die 3-D-Technologie nutzen. Das Entscheidende werden immer das Wissen und Weiterbildung sein.“ Um das

#### MELANIE BAUM:

Mir ist dabei wichtig, dass die richtigen Leute zusammenkommen. Das Alter ist mir egal. Vergangenen Herbst habe ich noch einen 64-Jährigen eingestellt. Die Leute wollen arbeiten, die wollen schaffen! Egal, ob jung oder alt. Ich weiß, dass ihre Unterstützung das Unternehmen auch durch herausfordernde Zeiten tragen kann. Generell versuchen wir, die Auswirkungen von Umbrüchen abzufedern und Risiken zu streuen. Um nicht von einem Auftraggeber abhängig zu werden, der uns womöglich mit in den Abgrund reißen kann, haben wir pro Kunde den Umsatzanteil auf 20 Prozent begrenzt und lehnen darüber hinausgehende Aufträge freundlich ab. Wir bedienen auch mehrere Branchen. Das trägt zur Krisensicherheit bei.

Know-how zu halten und auszubauen, investiert sie nicht nur weiter in Hightech-Maschinen mithilfe der NRW.BANK, sondern vor allem auch in die Wertschätzung der Mitarbeiter. „Die Menschen sind und bleiben bei uns im Mittelpunkt“, betont Melanie Baum. „Zusammen werden wir alle Umbrüche meistern.“

> [www.baum-zerspanungstechnik.de](http://www.baum-zerspanungstechnik.de)



Drehen, Bohren, Fräsen: Gefertigt werden Einzelteile in höchster Präzision.

## Dynamik folgt Erfahrung

Ein Labyrinth aus Anbauten und neu geschaffenen Durchgängen, umgebauten Werkstätten und nicht immer zweckmäßig aufgeteilten Büros zeugt von der bewegten Geschichte von Matthes & Henze Siebdruck GmbH. Der Wandel gehört hier – nicht zuletzt aufgrund des sich stetig verändernden Geschäftsumfelds – zur DNA des Familienbetriebs. Dort, wo noch Anfang der 1950er-Jahre mit heißem Draht Dekoartikel für den amerikanischen Markt aus Styropor geschnitten wurden, stehen heute moderne Digitaldrucker, die zum Beispiel Prüf-Aufkleber mit fortlaufender Nummerierung für die Auftraggeber aus der Industrie ausdrucken. Eine Etage darunter spucken Siebdruckmaschinen Tausende Preisschilder für Backwaren von Bäckerei-Ketten aus. Erst kürzlich hat Bernd Matthes, Inhaber in der zweiten Generation, seine Nachfolge geregelt. Seine Söhne Michael und Matthias stiegen in die Geschäftsführung ein und nutzten die Potenzialanalyse, um gemeinsam mit der Belegschaft die Neuausrichtung zu gestalten. Für das Thema „Zahlen, Daten und Fakten aus Sicht einer Bank“ nutzten sie die Beratung des Teams Finanzierungsbegleitung der NRW.BANK. Es folgten strategische Entscheidungen wie ein zertifiziertes Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2015 und das CrefoZert für außergewöhnlich gute Bonität, welche nicht nur die Abläufe, sondern das Unternehmen selbst bereit für große Auftraggeber aus der Automobil- und Maschinenbauindustrie machte. Bedruckte Frontfolien und Folientastaturen gehören seitdem zu den wichtigen Standbeinen der Druckerei. „Nächstes Jahr kann ich entspannt in Rente gehen“, sagt Bernd Matthes.



Bernd Matthes (links) übergibt die Druckerei an seine Söhne Matthias und Michael.

> [www.matthes-siebdruck.de](http://www.matthes-siebdruck.de)

## Sehr geehrte Damen und Herren,



die Welt ist im Wandel. Das war sie immer, aber heute hat dieser banale Satz eine beinahe dramatische Aktualität. Getrieben durch Digitalisierung, künstliche Intelligenz, aber auch rasante technologische Entwicklungen etwa bei neuen Materialien, Nano- und Mikrotechnologien oder der Biotechnologie werden die Innovationszyklen immer kürzer. Es ist an uns – an Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaften und den vielen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen –, den Wandel so intelligent zu gestalten, dass wir die Chancen nutzen und die Risiken zumindest minimieren.

In unserer Landesinitiative Wirtschaft und Arbeit 4.0 diskutieren wir als Landesregierung sehr intensiv mit Spitzenvertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft die zentralen Zukunftsfragen und sind uns einig: Qualifizierung, die aktive Gestaltung der Arbeitswelt von morgen und der weitere Ausbau des Hightech-Standorts Nordrhein-Westfalen sind Schlüssel für die Zukunft unseres Wirtschaftsstandortes.

Im Schulterschluss mit Industrie, Wissenschaft und industrienahe Dienstleistern wollen wir an zentralen Innovations-

themen und den notwendigen Rahmenbedingungen arbeiten. Deshalb bauen wir zurzeit mit Hochdruck ein NRW-Kompetenznetzwerk Künstliche Intelligenz auf, dessen Geschäftsstelle beim Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme in Sankt Augustin bereits Ende 2018 seine Arbeit aufgenommen hat. Gemeinsam mit kompetenten Partnern im gesamten Land werden wir Transferformate für die mittelständische Wirtschaft anbieten.

Auch zum Thema „Cyber-Sicherheit in der Wirtschaft“ bauen wir gemeinsam mit starken Forschungseinrichtungen und Unternehmen im Land ein leistungsfähiges Kompetenznetzwerk auf. Wir stellen uns den Herausforderungen nicht nur abstrakt, sondern sehr konkret und an der Sache orientiert.

Unser Ziel ist es, Nordrhein-Westfalen bis spätestens 2030 zum innovativsten, leistungsstärksten und auch klimafreundlichsten Wirtschafts- und Industriestandort weltweit zu machen. Die erforderlichen Sprunginnovationen werden wir nur gemeinsam erreichen – mit Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften und in einem breiten gesellschaftlichen Dialog.

Prof. Dr. Andreas Pinkwart  
Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen