

## Laudatio

### **Innovationen und Internationalisierungsstrategien als Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb**

Sehr geehrter Herr Minister,  
sehr geehrte Wettbewerbsteilnehmer,  
meine sehr geehrten Damen und Herrn,

erstmals nach einer längeren Durststrecke fällt die diesjährige ZENIT-Innovationspreis-Verleihung wieder in eine gute Konjunkturphase. Man muss bis zur ersten Preisverleihung im Jahr 2000 zurückgehen, um eine ähnliche Situation vorzufinden. Die Stimmung ist gut, der Optimismus in die Zukunft weit verbreitet und der hohe Stellenwert der Innovation für die weitere technisch-wirtschaftliche Entwicklung akzeptiert und anerkannt. Die Wirtschaft läuft auf hohen Touren, man freut sich über den sichtbaren Erfolg und will diese Freude auch nicht trüben durch die Frage nach der Nachhaltigkeit dieses Zustandes oder den Hinweis, dass der konjunkturelle Erfolg derzeit die strukturellen Probleme unseres Bundeslandes weitgehend verdeckt. Erkennbar sind diese weiterhin in den einschlägigen Wirtschafts- und Arbeitsmarktstatistiken.

- Benchmarking als systematischer Vergleich der eigenen Position mit derjenigen des Wettbewerbs-Besten
- Technology Monitoring als das ständige kritische Beobachten der Chancen und Risiken, die sich aus Trend-Brüchen, neu aufkommenden Technologien und Substitutionsprozessen ergeben
- Technologieportfolio-Management als permanenter Optimierungsprozess des eigenen Technologiespektrums
- Road Mapping als die Entwicklung eines effizienten Maßnahmenbündels zur Erreichung der angestrebten Ziele
- Cluster-Strukturen und Open Innovation als zielführende Kooperation und Vernetzung mit ausgewählten externen Innovationspartner;

dies alles sind keine Modebegriffe in englischer Verpackung, um banale Inhalte zu verbergen, sondern es sind Standardbausteine des internationalen Innovationsmanagements, anwendbar entweder pragmatisch oder methodisch, sowohl im privatwirtschaftlichen wie im öffentlichen Bereich. Werden sie nicht angewandt, hat das meist gravierende negative Folgen.

In Zeiten, als diese Begriffswelt noch nicht geboren war, lebte Nordrhein-Westfalen gut von seinen beiden hervorragend ausgebildeten Montanindustrieclustern Kohle und Stahl, die beide über den Energieträger Kohle, den Reaktionsträger Koks und einen Großanlagenbau, der beide Bereiche gleichzeitig

abdeckte, symbiotisch verbunden waren. Beide Cluster hatten, erkennbar auch ohne ein intensiveres Technology Monitoring, ein sehr unterschiedliches Entwicklungspotenzial. Das einstmals große Cluster Kohle ist seit Jahren in Auflösung begriffen, neue Cluster in Spitzentechnologiebereichen mit hohen Wachstumsraten und großem Bedarf an Forschung und Entwicklung fehlen, speziell solche mit entsprechenden Großunternehmen in der Lokomotivfunktion. Damit ist das Technologie-Portfolio noch nicht optimiert und die Road Map zum wirtschaftlichen Erfolg noch weitgehend offen. Dementsprechend weist auch das Benchmarking mit anderen Bundesländern noch deutliche Schwachstellen aus, worauf auch Herr Professor Pinkwart als Innovationsminister dieses Landes in vielen Interviews und Veröffentlichungen sehr deutlich hingewiesen hat.

Das Cluster Stahl ist in NRW aber auch heute noch ein Erfolgsmodell, dank des weiterhin vorhandenen Innovationspotenzials, eines zukunftsweisenden Technologiemanagements mit einer Konzentration auf hochwertige Produkte, einer partiellen Erhöhung der Fertigungstiefe, einer vielfältigen Kooperation mit lokalen Forschungseinrichtungen und mittelständischen Unternehmen, von denen auch einige an diesem Wettbewerb beteiligt sind, sowie nicht zuletzt dank einer sehr differenzierten und effizienten Internationalisierungsstrategie.

Export- und Internationalisierungsstrategien stehen auch im Mittelpunkt der heutigen Innovationspreisverleihung. Sie sind oft eine entscheidende Maßnahme bei der Verwirklichung wirtschaftlicher Ziele und stellen für mittelständische Firmen wie unsere Wettbewerbsteilnehmer eine besondere Herausforderung dar.

Der Innovationspreis des Trägervereins ZENIT e.V. wird in zweijährigem Turnus ausgeschrieben. Er rückt jeweils unterschiedliche Aspekte der Innovation in den Vordergrund und unterscheidet sich damit von anderen Innovationspreisen, die in diesem Land verliehen werden. Die Themenkette reicht von der Produkt- oder Dienstleistungsinnovation über das innovative Gesamtkonzept eines Unternehmens bis hin zu einer besonders zukunftsweisenden Internationalisierungsstrategie, wie sie Gegenstand des diesjährigen Wettbewerbs ist. Bei dieser Wanderung entlang der Wertschöpfungskette wurden die zu bewertenden Fakten zunehmend konkreter, der Erfolgsnachweis immer klarer, die Bedingungen schwieriger und damit der Teilnehmerkreis auch entsprechend kleiner.

Generell verfolgt der Trägerverein mit seinem Innovationspreis folgende Ziele:

- zu Innovationen zu motivieren
- Innovationen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen
- Innovationen und Innovatoren zu honorieren
- innovative Firmen zu vernetzen und
- aus Innovationserfolgen zu lernen, und zwar sowohl für die wirtschaftspolitischen Aktivitäten des Trägervereins, als auch im Hinblick auf die operativen Aktivitäten der ZENIT GmbH.

Durch die Ausschreibung des Innovationspreises entstanden im Laufe der Geschichte Kontakte zu ca. 200 innovativen Firmen in NRW und damit interessante Einblicke in das Innovationsgeschehen dieses Landes zu konjunkturell sehr unterschiedlichen Zeiten. Es fehlt allerdings die Möglichkeit zu Aussagen darüber, wie repräsentativ diese Firmen für unser Bundesland insgesamt sind bzw. wie es um dessen Innovationskraft tatsächlich bestellt ist. Innovation ist überall eine ständige Baustelle, in NRW aber eine mit besonderem Handlungsbedarf, verknüpft mit hohen Erwartungen nicht zuletzt aufgrund der Größe und Bedeutung des Landes und seiner exzellenten Infrastruktur hinsichtlich Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Bezogen auf den ZENIT-Innovationswettbewerb sind folgende Aussagen aber bereits heute möglich:

1. Es gibt offensichtlich viele sehr gute mittelständische Firmen in NRW.
2. Wenn diese Firmen repräsentativ wären für die hiesige Wirtschaft, ginge es dem Land deutlich besser.
3. Nach der simplen Erkenntnis, dass alles Neue klein anfängt – Bill Gates in seiner kalifornischen Garage möge hier als bekanntes Beispiel dienen – sind kleine und mittlere Firmen die Hauptinnovationsträger bei industriellen Umstrukturierungsprozessen und verdienen damit besondere öffentliche Aufmerksamkeit.
4. Der Innovationsprozess dieser Unternehmen läuft häufig nicht über Forschung und Entwicklung im klassischen Sinn, definiert als die systematische Erarbeitung und Anwendung grundsätzlich neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern über eine weitgehend pragmatische Umsetzung von Anregungen aus Konstruktion und Vertrieb.
5. Obwohl die Firmen teilweise unmittelbar aus den Hochschulen des Landes hervorgegangen sind, haben sie zunächst oft keinen hohen externen FuE-Bedarf, da sie sich zunächst darauf konzentrieren, die vorhandenen Kenntnisse zu vermarkten.

Besonders wichtig ist, wie eine aktuelle Umfrage des Verbandes des Deutschen Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) ergeben hat, dagegen alles, was den unternehmerischen Freiraum stärkt, Arbeitsmarkt- und steuerliche Regulierungen vereinfacht, administrative Behinderungen abbaut und einen Weg „Fort vom Verwalten hin zum Mitgestalten“ öffnet. Denn die Hauptmotive für das unternehmerische Engagement sind, wie die genannte Erhebung ebenfalls zeigt, der Reiz der Umsetzung von Ideen, die Übernahme von Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und deren Familien, die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und die interessanten technisch-wirtschaftlichen Perspektiven des Arbeitsgebietes. Wobei wir schon bei den Teilnehmern am diesjährigen Innovationspreis-Wettbewerbs und deren unternehmerischem Engagement wären.

Entsprechend den Ausschreibungsbedingungen haben diese Unternehmen dargestellt, auf welchen Strategien und Maßnahmen ihre Exporterfolge beruhen und mit welcher innovativen Kombination aus Technik, Marketing, Vertrieb und

Personaleinsatz sie sich auf den internationalen Märkten behaupten. Viele der Endrundenteilnehmer, aber auch der anderen Wettbewerbsteilnehmer, gehören in eine Kategorie, denen Professor Simon in Übereinstimmung mit dem Titel seines Bestsellers die Bezeichnung: „Hidden Champions“ gegeben hat. Dies sind in der Regel nur dem Fachmann bekannte Marktführer in Nischenmärkten, die so genannte Business to Business (B to B)-Produkte herstellen, mit denen der Endverbraucher normalerweise nicht unmittelbar in Berührung kommt. Für die Teilnehmer der Endrunde trifft ausnahmslos zu, dass ihre Erfolge gleichzeitig auf einer anspruchsvollen Kombination von Produkt- und Produktionstechnik beruhen, sowie einer sorgfältig auf diese Techniken zugeschnittenen Exportstrategie. Diese Einflussfaktoren sind zwangsgekoppelt, sieht man einmal von den Ausnahmefällen ab, wo es gelingt, dank einer hoch automatisierten Fertigung, d.h. unter Umgehung unserer hohen Lohnkosten, mit Billigprodukten in den Weltmarkt einzudringen.

Mit dem Verlassen des vertrauten Heimatmarktes und dem Einstieg in den internationalen Wettbewerb vollzieht sich in Analogie etwa zum Fußballsport so etwas wie der Übergang von der Regional- oder Bundesliga in die Champions-League, allerdings mit dem wesentlichen Unterschied, dass hier vieles nicht so klar und einvernehmlich international geregelt ist wie im Fußball. Viele Spielregeln müssen noch erarbeitet und akzeptiert werden, und bis dahin muss man zumindest partiell mit einer rauen Gangart rechnen.

Dieser Aspekt findet auch in manchen der vorgestellten Internationalisierungsstrategien seinen Niederschlag. Diese sind insgesamt sehr vielfältig und berücksichtigen jeweils in besonderer Weise die spezifischen Produkt- und Produktionsanforderungen sowie den Know-how-Schutz, was kurz an drei Beispielen verdeutlicht werden soll.

So bedient die Bochumer Firma **RUBOTHERM PRÄZISIONSMESSTECHNIK GMBH** mit hochkomplexen und erklärungsbedürftigen Mess- und Analysegeräten für die universitäre und industrielle Grundlagenforschung erfolgreich eine High-tech-Nische im Weltmarkt, minimiert durch hochgradige Modularisierung und Automatisierung die Störanfälligkeit ihrer Exportprodukte und liefert den ausgewählten, gut geschulten ausländischen Vertriebspartnern einen ständigen technischen Support vom Heimatstandort aus, der die jeweils spezifische Anwenderberatung und Geräteeinstellung sowie Wartung und Service umfasst. Das Krefelder Unternehmen **RHINE-TEC GmbH**, Entwickler und Lieferant von messtechnischen Geräten für die Augenheilkunde, stützt sich als kleines, erfolgreiches Unternehmen beim Export seines Kernproduktes auf die Vertriebsmöglichkeiten des Schweizer Weltmarktführers HAAG-STREIT INTERNATIONAL, der das Produkt unter eigenem Namen weltweit vermarktet, was ein exzellentes Preis-Leistungsverhältnis ermöglicht. Besonders schützenswertes Kern-Know-how der **REO ELEKTRONIK AG** aus Solingen, Weltmarktführer auf dem Gebiet Frequenzregelgeräte für Magnetfördersysteme, liegt in so genannten KIT-Forms, bestehend aus SMD- und handbestückten Leiterplatten, die ausnahmslos vom Heimatstandort aus geliefert werden, durch im Mutterwerk geschulte Mitarbeiter in die vor Ort gefertigten Anlagen integriert werden und eine schnelle Anpassung an die länderspezifischen Spannungs- und Frequenzverhältnisse ermöglichen.

Aus der Gesamtzahl der Bewerber wurden zunächst in einem intensiven Bewertungsprozess diejenigen zehn Teilnehmer ermittelt, die die Wettbewerbskriterien am besten erfüllt hatten und aus denen die Jury fünf Endrundenteilnehmer auswählte, mit denen jeweils auf der Basis einer Präsentation des Leistungsprogramms und der Exportstrategie ein intensives Gespräch geführt wurde. Alle vorgestellten Firmenkonzepte waren von ausgesprochen hoher Qualität. Nach übereinstimmender Meinung der Jury war es jedoch, trotz der Dichte an der Spitze, möglich, einen Sieger zu benennen, der in besonderem Maß überzeugte, und der damit den diesjährigen Innovationspreis und die mit diesem verbundene Geldprämie erhält. Die Leistung der anderen vier Teilnehmer wird jeweils durch eine besondere Urkunde zum Ausdruck gebracht. Für alle Endrundenteilnehmer ist diese Ehrung mit einer einjährigen, kostenlosen Mitgliedschaft im ZENIT-Trägerverein verbunden.

Zur Verleihung dieser Urkunden durch den Schirmherrn des Wettbewerbs, Herrn Professor Dr. Pinkwart, Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie sowie stellvertretender Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, und durch Herrn Dr. Schuster, Vorsitzender des Trägerverein ZENIT e.V. möchte ich nun das Unternehmen **CB Chemie und Biotechnologie GmbH** nach vorne bitten.

Das Gütersloher Unternehmen ist Hersteller innovativer, umweltfreundlicher chemisch-technischer Produkte, die für die Ziele Reinigen, Schützen, Schmieren, Schweißen und Eisfreihalten von Oberflächen eingesetzt werden. Die Bearbeitung der Auslandsmärkte, auf die 30 Prozent des Umsatzes entfallen, erfolgt sowohl über ausländische Vertriebspartner, Vertriebsgesellschaften und Joint Ventures mit bewährten Vertriebspartnern als auch durch Vor-Ort-Produktion volumenstarker Produkte in eigenen Miniplants, die ausschließlich die jeweils angrenzenden Märkte beliefern. Spezialitäten und Schlüsselprodukte werden dagegen nur vom Standort Deutschland aus an die Auslandsniederlassungen exportiert. Initialschulungen neuer Partner im firmeneigenen Trainingscenter, der wechselseitige Erfahrungsaustausch auf der eigenen Intranetplattform CB-Share und das internetbasierte Firmenfernsehen CB-TV als innovatives Marketinginstrument unterstützen den internationalen Dialog zwischen Hersteller und Kunden.

Das Unternehmen wird heute hier vertreten durch seinen Vice President Export, Herrn Martin Feindt und die Geschäftsführerin, Frau Birgit Große.

Die nächste Urkunde geht an die **EMG Automation GmbH**.

Fertigungsautomation für kontinuierliche Produktionsprozesse in der Metall-, Papier-, Kunststoff-, Folien- und Reifenindustrie ist das Tätigkeitsfeld des in Wenden ansässigen Unternehmens, dessen Auslandsumsatzanteil 70 Prozent beträgt, und das Weltmarktführer auf dem Gebiet der Bandlaufregelungen für die Metallindustrie, insbesondere für Kaltwalzwerke und Oberflächenveredelungslinien, ist. Das Produkt muss sehr spezifische Kundenanforderungen erfüllen, was einen engen Dialog zwischen den internationalen Kunden, den Konstrukteuren am deutschen Firmensitz und dem Vertrieb erforderlich macht, der über selbständige oder eigene Auslandsvertreter, ausländische Tochtergesellschaften und Joint Ventures läuft. Entscheidende Vorteile werden dabei durch eine enge Kooperation mit den Original Equipment Manufacturer (OEM) erreicht. Durch ständige Weiterentwicklung der hochinnovativen Systeme

am Heimatstandort werden ausländische Kopien und Produktfälschungen nahezu unmöglich gemacht; ein zusätzlicher Know-how-Schutz entsteht dadurch, dass große Kooperationspartner wie ThyssenKrupp, SMS Demag oder ArcelorMittal ihre Schutzmechanismen zum Teil auf Leistungen der EMG ausweiten. Das Unternehmen wird hier repräsentiert durch den Geschäftsführer, Herrn Jürgen Koch, und die Marketingleiterin Frau Nicol Hoffmann.

Ebenfalls eine Urkunde geht an die **Harburg-Freudenberger Maschinenbau GmbH**.

Das in Freudenberg ansässige Unternehmen stellt Maschinen, Anlagen und Systeme wie Knetter, Mischer und komplette Mischsäle für die Reifen- und Gummi verarbeitende Industrie her. Ein aktueller Schwerpunkt der Internationalisierungsstrategie ist der Export von Knetern nach China, wohin die frühere Muttergesellschaft des Unternehmens für das gleiche Produkt eine Lizenz vergeben hat, die inzwischen beendet wurde. Mit einer geschickt angelegten Strategie greift man nun den früheren Lizenznehmer und heutigen Hauptwettbewerber in China in dessen Heimatmarkt an und konzentriert sich dabei auf Ersatzteillieferung, Wartung und Instandhaltung, Bereiche, auf die ein Umsatzanteil von ca. 30 Prozent entfällt und die gleichzeitig die Hauptschwachstellen des chinesischen Konkurrenten sind. Die ständige Weiterentwicklung des Kern-Know-hows und die Produktion der Schlüsselkomponenten erfolgen in Deutschland. Gleichzeitig werden zur Umgehung der hohen chinesischen Importzölle mehr als 50 Prozent des Fertigungsanteils nach China verlagert, der dort aber zum besseren Know-how-Schutz bei deutschen Vertragspartnern abgewickelt wird. So gelingt es, zu nahezu China-typischen Kosten nicht nur einen qualitativ hochwertigen Service, sondern gleichzeitig eine ständige Optimierung des Maschinenparks sicher zu stellen. Die Urkunde wird entgegengenommen durch den Leiter Service, Herrn Reinhard Jenne.

Die nächste Urkunde erhält die Firma **STEINERT Elektromagnetbau GmbH**. Das Unternehmen mit Sitz in Köln stellt Lasthebemagnete und Magnetscheider her und verfügt über ein patentiertes Verfahren zur Nichteisenmetallabscheidung, das einen Einstieg in die Rohstoffgewinnung aus der Altau- und Müllaufbereitung ermöglicht. Durch Werkstofferkennung mittels Induktionsströmen sowie durch Verfahren der Farberkennung und Röntgenanalyse erfolgte inzwischen eine Weiterentwicklung des Verfahrens für neue Recyclingaufgaben, so dass sich das Unternehmen heute als Weltmarktführer im Shredder-Recyclingmarkt bezeichnen kann. Vertrieb und Produktion sind internationalisiert, und in jedem für diesen Markt wirtschaftlich relevanten Land befindet sich eine eigene Vertretung oder Gesellschaft. Als Joint Venture mit einem langjährigen und erfahrenen Kunden wurde die Firma Steinert US gegründet und in Australien ein gut eingeführtes Unternehmen gekauft, das in der Eisenseparation für den Bergbau tätig ist und den Anwendungsbereich der eigenen Verfahrenstechnik in logischer Form erweitert. Durch die gemeinsame Firmenleitung durch den Altinhaber und einen Mitarbeiter der Firma Steinert wurde das neue Unternehmen nahtlos in den Firmenverbund integriert. Die Urkunde wird überreicht an den Geschäftsführer, Herrn Franz Heiringhoff.

Wir kommen nun zum Gewinner des diesjährigen ZENIT-Innovationspreises. Der Preis geht an ein hoch kreatives Unternehmen, das bereits bei dem

vorangegangenen Wettbewerb sehr positiv aufgefallen war, die Endrunde erreicht und das Ziel nur knapp verfehlt hatte. Unser diesjähriger Sieger ist die Firma **eltherm Elektrowärmetechnik GmbH** aus Burbach.

Das Unternehmen ist Deutschlands einziger Hersteller von sich selbst regulierenden Heizkabeln und als Engineering-Unternehmen mit eigener Produktionsbasis ein führender Anbieter von Begleitheizsystemen wie Heizkabel, Heizschläuche, Heizmatten und -Jacken, wie sie zur Temperaturregelung etwa im Anlagenbau, der Transporttechnik und in der Gebäudetechnik vielfältig benötigt werden. Das Anwendungsspektrum reicht von mobilen Krankenhäusern und Versorgungseinrichtungen der Bundeswehr bis hin zu Beheizungssystemen für die Nukleartechnik. Der Exportanteil wurde inzwischen, bei stetigem Wachstum der Belegschaft am Heimatstandort, auf 40 Prozent gesteigert. Basierend auf einer intensiven Markt- und Wettbewerbsanalyse und der Ermittlung potenzieller Wettbewerbsvorteile entstand eine Exportstrategie, bei der Kunden mit hohem Bedarf unmittelbar vom Firmensitz aus beliefert werden und ansonsten auf eigene Rechnung arbeitende Wiederverkäufer eingesetzt werden. In Frankreich, einem der wichtigsten Auslandsmärkte, wurde die erste Auslandsniederlassung gegründet; Forschung, Entwicklung und Produktion erfolgen ausschließlich am Standort Deutschland.

Preis und Urkunde werden entgegengenommen durch den Geschäftsführer, Herrn Frank von der Heyden, und den Verkaufsleiter, Herrn Thomas Büdenbender.

Im Namen der Jury gratuliere ich dem Preisträger und den ausgezeichneten Unternehmen herzlich, danke ihnen und allen anderen Unternehmen für die Teilnahmen an diesem Wettbewerb und wünsche Freude und Erfolg bei der Verwirklichung ihrer unternehmerischen Ziele. Ebenso danke ich den Kollegen in der Jury und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZENIT GmbH, allen voran Frau Pohl, Frau Waschkau und Herrn Dr. Rath für ihre Beiträge zum Erfolg dieser Veranstaltung.

Wir haben eine Vielfalt von Internationalisierungsstrategien gesehen, die bei allen Unterschieden Folgendes gemeinsam haben:

- Die vorgestellten Exportstrategien stärken den Heimatstandort Deutschland bzw. Nordrhein-Westfalen und schaffen dort neue Arbeitsplätze und
- dieser Standort wird auch in Zukunft für die vorgestellten Unternehmen seine Schlüsselstellung beibehalten.

Das teilweise sehr komplexe Know-how steckt primär in den heimischen Köpfen und stützt sich auf hier bestehende Netzwerke. Diese Köpfe werden so lange am angestammten Standort bleiben wie sie sich hier wohl fühlen und die richtigen Randbedingungen für ihre Arbeit finden. Der Unternehmer selbst verdient dabei die besondere Anerkennung der Gesellschaft. Er kann etwas, was nicht viele können, nämlich einen Arbeitsplatz schaffen, und zwar nicht nur für sich selbst, sondern auch für Andere. Dafür sollte er vor dem Frust und den Zeitverlusten geschützt werden, die durch ineffiziente, komplizierte und überflüssige Reglementierungen und Prozeduren entstehen.

„Bremsen weg und Gas geben“ sollte daher die Devise für die Zukunft sein, und zwar genau in dieser Reihenfolge, damit es, statt zu kurzatmigen Vorwärtssprüngen, zu einer spannenden und erfolgreichen Innovations-Rallye mit den Besten kommen kann.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr.-Ing. Hjalmar Kuntz, Essen

Vorsitzender der Jury des Innovationspreises 2007 des ZENIT-Trägervereins