

**I**rgendwann wollte Kurt Kirpal es einfach wissen. Bei einem Gespräch mit seinem Steuerberater aus Stuttgart fragte er den erfahrenen Experten: „Wie stehen wir eigentlich da im Vergleich zu westdeutschen Firmen, die ähnlich groß sind wie wir?“ Die Antwort dürfte den sächsischen Unternehmer tief befriedigt haben. Ganz vorne dabei sei die Kirpal Energietechnik (KET). „Das haben wir alles allein auf die Beine gestellt, ohne Onkel oder Tante im Westen“, sagt Kirpal heute, wenn er Besucher durch die Produktionshallen der KET führt. Hier, in der Halle im sächsischen Wermisdorf, schneiden Maschinen mit Plasmastrahlen lange Metallrohre,

VON TOBIAS KAISER

Roboterarme schweißen Rohrteile, und Mitarbeiter setzen Rohre, Verbindungs-

# Klein, stark, optimistisch

zen Anlagen zusammen. KET plant, produziert und installiert komplexe Anlagen, mit denen vor allem Industriebetriebe mit Strom, Wasser und Wärme versorgt werden. BMW und Porsche lassen die Versorgung ihrer Produktionsanlagen von KET planen und installieren, die Rohrsysteme der Firma werden in Kraftwerken in ganz Deutschland verbaut. Die Firma kann es sich sogar leisten, Großaufträge aus der Industrie abzulehnen. „Wir machen rund 60 Prozent unseres Umsatzes mit der Autoindustrie“, sagt Senior-Chef Kurt Kirpal. „Aber dabei wollen wir es belassen. Uns ist wichtig, dass wir einen ordentlichen Anteil unseres Geschäfts auch hier in der Region machen.“ Eine solche Erfolgsgeschichte ist allerdings nicht unbedingt charakteristisch für die Nachwendejahre.

Wer 25 Jahre nach dem Fall der Mauer auf die wirtschaftlichen Strukturen in West und Ost schaut, sieht zunächst vor allem Unterschiede: Die Arbeitslosigkeit ist in weiten Teilen des Ostens hoch, Gemeinden und lokale Kaufkraft schrumpfen, und Unternehmen von Weltrang gibt es in Ostdeutschland nicht. Stattdessen dominieren noch stärker als im Westen kleine und mittelständische Unternehmen die Wirtschaft – so wie KET mit 50 Angestellten und circa 10 Millionen Euro Umsatz.

Unternehmen wie KET haben eine rasante Aufholjagd hinter sich. Die ostdeutschen Mittelständler, die vor allem nach der Wende gegründet oder privatisiert wurden, arbeiten und produzieren heute trotz schwieriger Startbedingungen und der harten Konkurrenz marktwirtschaftsgestählter West-Unternehmen auf Augenhöhe mit internationalen Wettbewerbern. Was Firmengründer Kirpal von seinem eigenen Unternehmen berichtet, bestätigt auch eine große, noch unveröffentlichte Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC, die der „Welt am Sonntag“ vorliegt. „Unternehmen in Ost und West agieren 25 Jahre nach dem Mauerfall in vielen Bereichen auf Augenhöhe“, fassen die Autoren ihre Befragung von 220 Unternehmen in beiden Landesteilen zusammen.

KET beispielsweise schafft es dank moderner Produktionssysteme, die von Gründer Kirpal zum größten Teil selbst entwickelt wurden, preislich und qualitativ konkurrenzfähig zu bleiben. Praktisch alle Maschinen in der Produktionshalle sind Eigenentwicklungen, die dafür sorgen sollen, dass die Firma trotz vergleichsweise knapper Budgets für Investitionen einen großen Teil der Produktion automatisieren konnte. „Die Mittelständler, denen wir in Ostdeutschland begeg-

## In den neuen Bundesländern ist ein wettbewerbsfähiger Mittelstand entstanden. Doch es mangelt an Fachkräften – und Nachfolgern im Chefsessel

nen, sind extrem selbstbewusst“, sagt Peter Bartels, Vorstand von PwC und Experte für Mittelstandsunternehmen. „Sie haben in der Regel ihre Unternehmen selbst aufgebaut, und wenn das Unternehmen heute nach 25 Jahren noch Bestand hat, haben sie sich offensichtlich erfolgreich gegen westliche Unternehmen durchgesetzt. Man merkt den Gründern das Bewusstsein an, etwas richtig gemacht zu haben.“

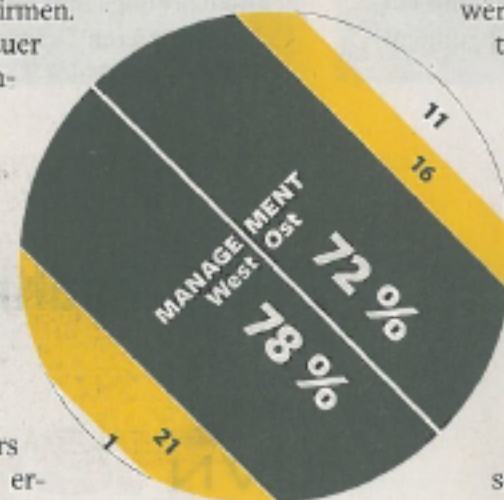
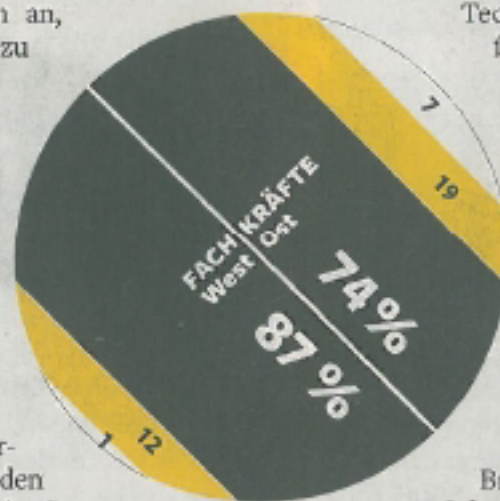
In der Wendezeit waren die Unternehmensgründer meist um die 40 Jahre alt. Viele planen nun den Rückzug aus ihrer Firma. Bei der Umfrage in Ost und West gaben drei Viertel der ostdeutschen Unternehmer an, dass in den nächsten fünf Jahren ein Generationswechsel anstehe, im Westen gilt das hingegen nur für zwei Drittel der Firmen.

Der Fensterbauer Meban aus Neubrandenburg in Mecklenburg-Vorpommern hat die Nachfolge bereits gelöst – allerdings unter dramatischen Umständen. Firmenchef Stefan Schewe hat in der Vorgängerfirma seines Vaters aus nächster Nähe erlebt, wie ambitionierte Gründer florieren, aber auch sehr schnell scheitern können.

Schewe erinnert sich sehr genau an den Abend in der Nachwendezeit, an dem es plötzlich in seiner Plattenbau-Wohnung klingelte. Unten hingen die Nachbarn aus dem Fenster und staunten: Vor der Haustür stand der Fahrer eines gewaltigen Sattelschleppers mit mehreren Maschinen auf der Ladefläche. „Der Fahrer hatte sich ewig abgemüht, den Schlepper in die

schmale Straße vor unserem Haus zu zwingen, der kam dabei kaum um die Ecke“, erinnert sich Schewe. Sein Vater hatte auf einer Messe Maschinen bestellt, war aber völlig überrumpelt von der schnellen Lieferung. In dem Moment war auch Stefan Schewe klar, dass sein Vater jetzt Kapitalist war.

Der Vater hatte zuvor als Techniker in einem großen Panzerausbeurungswerk gearbeitet. Nach der Wende war allerdings schnell klar, dass den Werkstätten die Arbeit ausgehen würde. Mithilfe eines sehr engagierten Steuerberaters und zusammen mit einem Fensterhersteller aus Bremen übernahm Schewe senior die Firma. In den Reparaturhallen sollten künftig Fenster hergestellt werden. Die Firma profitierte wie viele ostdeutsche Neugründungen von der Sanierung der Plattenbauten und wuchs schnell auf 110 Mitarbeiter an. Nach der Jahrtausendwende allerdings waren die sogenannten Blocksanierungen beendet und das Geschäft brach ein. Die



### PERSONALMANGEL

Anteil der Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren Probleme hatten, Stellen zu besetzen  
Angaben in Prozent

Trifft mindestens teilweise zu ●

Trifft nicht zu ●

Hatten in den vergangenen 5 Jahren keine offenen Stellen ○



**STANDORTFAKTOREN,**  
die als gut/sehr gut beurteilt werden,  
in Prozent der Antworten  
(Skala nach Höhe nicht nach Fläche)  
West — Ost ●

Pleite des Großkunden Walter Bau zwang Schewe senior schließlich im Januar 2005 in die Insolvenz. „Es war wie ein zweiter Systemwechsel“, sagt Schewe – einer, auf den viele Neugründungen in Ostdeutschland überhaupt nicht vorbereitet waren. Auch KET-Gründer Kirpal konnte nach der Jahrtausendwende und der Insolvenz eines großen Kunden eine Pleite nur um Haaresbreite abwenden.

Die Pleite des Vaters warf die Lebensplanung des frisch gebackenen Jura-Absolventen über den Haufen, schließlich war immer klar gewesen, dass er einmal das Unternehmen übernehmen würde. Kurzerhand kündigte er seine Bausparversicherung, gründete wenige Tage nach der Pleite mit 25.000 Euro eine neue Firma und übernahm in Abstim-

mung mit dem Insolvenzverwalter die Maschinen der väterlichen Firma zu einem günstigen Preis. Bei Meban bauen heute 60 Mitarbeiter maßgeschneiderte Fenster, Wintergärten und andere Glasstrukturen.

Schewe ist froh, dass er in diesem Jahr einen starken Lehrlingsjahrgang hat. Drei Auszubildende hat er in diesem Jahr eingestellt. Dabei hat er Glück: Gerade in Ostdeutschland klagen viele Unternehmen darüber, dass sie keine Fachkräfte finden. Auch hier gilt: Das Problem drängt in Ost wie West, aber ostdeutsche Unternehmer sehen darin die größere Bedrohung für ihre Firma. Thomas Kieper, Partner von PWC und Leiter des Berliner Standorts, hält diese Wahrnehmung für berechtigt. „Der Fachkräftemangel könnte sich für

die ostdeutsche Wirtschaft zu einer erheblichen Wachstumsbremse entwickeln, weil dem Mittelstand dort bereits kurz- und mittelfristig geeignetes Personal fehlt.“

Ein Grund ist, dass die ostdeutschen Firmen häufig schlechter zahlen als die Konkurrenz in Westdeutschland. KET-Gründer Kirpal versucht, dieses Handicap durch eine kollegiale Atmosphäre und Zusatzleistungen auszugleichen. Weihnachts- und Urlaubsgeld gehören dazu oder Busse, die Mitarbeiter zu den Einsatzorten transportieren. Zudem sind nahezu alle Mitarbeiter finanziell am Unternehmenserfolg beteiligt – offenbar ein großer Motivationsfaktor: „Ich muss“, sagt Kirpal, „meine Mitarbeiter manchmal nach Hause schicken, so hart arbeiten viele.“