

Industrieller Schwerpunkt des Bezirks der Oldenburgischen Industrie- und Handelskammer ist inzwischen das Oldenburger Münsterland; angesichts dieses wirtschaftlichen Strukturwandels werden in diesem Jahrbuch sowie in weiteren Folgen innovative Gewerbe- und Industriebetriebe vorgestellt, mal mit Schwerpunkt Ldkr. Vechta, mal mit Schwerpunkt Ldkr. Cloppenburg.

Hermann von Laer

Das Oldenburger Münsterland – eine moderne Industrie-Region

Die Industrie im Oldenburger Münsterland – immer noch auf Expansionskurs

Die wirtschaftliche Entwicklung im Oldenburger Münsterland während der letzten Jahrzehnte war äußerst ungewöhnlich, und sie ist es auch heute noch – glücklicherweise, möchte man als Bewohner dieser Region hinzufügen! Denn verändert hat sich nicht nur die Wirtschafts- bzw. Beschäftigungsstruktur, und zwar stärker als fast überall sonst, sondern verändert hat sich vielmehr auch der Umfang der Produktion und damit auch das Einkommen der Bewohner, und zwar ebenfalls stärker als irgendwo sonst in Deutschland während dieser Zeit.

Noch in den 1950er Jahren war das Oldenburger Münsterland eine vergleichsweise arme Agrarregion, die bei allen regionalen Vergleichen auf den letzten Plätzen landete. Dann begann jedoch ein geradezu dramatischer Wandel, der zunächst von der Veredlungswirtschaft (vor allem Intensiv-Tierhaltung von Schweinen und Hühnern) getragen wurde. Darauf aufbauend setzte dann aber schon in den 1960er Jahren eine gewerbliche bzw. industrielle Expansion ein, die bis heute weiterging und völlig untypisch ist. Seit etwa dem Jahre 1970 ging in Deutschland die Bedeutung der Industrie und damit auch der Anteil der industriell Beschäftigten stetig zurück. Dies ist völlig „normal“ und entspricht einem grundlegenden ökonomischen Gesetz, nach dem der Produktivitätszuwachs in der Industrie – wenn ein gewisses Produktionsniveau erreicht ist – nicht mehr allein zu mehr Produkten, sondern zu weniger industrieller Beschäftigung führt. Die in der Industrie freigesetzten Arbeitskräfte „wandern“ dann in den Dienstleistungssektor ab, in dem die Produktionszu-

wächse bzw. die Rationalisierungsmöglichkeiten nicht so groß sind. Diesen Zusammenhang kann man sich auch an einem Beispiel verdeutlichen. So können etwa die Beschäftigten in den Brauereien dank neuer Maschinen, besserer Techniken usw. Jahr für Jahr mehr Bier herstellen. Dies geschieht aber aus nachvollziehbaren Gründen nicht, so daß der Bierausstoß nur bis zu einer gewissen Grenze steigt und die Rationalisierungserfolge bei der Bierproduktion von da an zu ständig sinkenden Beschäftigungszahlen in den Brauereien führen. Die gleichen Zusammenhänge gelten natürlich auch für die Landwirtschaft: Da aus vielerlei Gründen (mehr Maschinen, besseres Saatgut usw.) die Produktion pro Landwirt ständig ansteigt, die Nachfrage nach seinen Produkten aber nicht entsprechend mitwächst, geht die Zahl der Landwirte seit nunmehr 1 1/2 Jahrhunderten zurück und dies wird auch in Zukunft so bleiben.

Für die Landwirtschaft gilt dieses „Gesetz“ auch im Oldenburger Münsterland: Nur noch etwa 6% der Erwerbstätigen arbeiten z.Zt. in diesem Wirtschaftssektor. Das sind zwar fast dreimal so viele wie im Bundesdurchschnitt, aber im Vergleich zu früher doch wenige.

Bei der Industrie ist dies jedoch ganz anders: Im Gegensatz zum Trend im Bundesgebiet, im Lande Niedersachsen, im Regierungsbezirk Weser-Ems und auch im Kammerbezirk wuchs der Anteil der in der Industrie Beschäftigten im Oldenburger Münsterland seit 1970 stark an! Das Oldenburger Münsterland ist gegenwärtig weit höher industrialisiert als das Bundesgebiet und das Land Niedersachsen (siehe Tab. 1). Selbst im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2002 nahm die Industriedichte im Landkreis Cloppenburg und Vechta noch zu, und – wie Tab. 2 zeigt – wuchs auch noch die Gesamtbeschäftigung. Im IHK-Bezirk insgesamt sank der Industrieumsatz um 5,7%, in Vechta und in Cloppenburg stieg er hingegen nochmals an, so daß der Rückgang in den anderen Kreisen noch viel dramatischer ist, als es der Durchschnittswert ausweist. Ohne Risiko ist diese Entwicklung nicht; denn auf Dauer wird auch in Südoldenburg der hohe Industrieanteil kaum zu halten sein, so daß man sich rechtzeitig um mehr Dienstleistungsunternehmen kümmern sollte. Auf Einzelheiten der jüngsten Wirtschaftsentwicklung im Oldenburger Münsterland soll hier aber nicht weiter eingegangen werden, weil dies im Beitrag von Werner Klohn in diesem Jahrbuch geschieht.

Dieser rasante Wandel während der letzten 4 Jahrzehnte wird erst ganz langsam und mit großem Erstaunen auch außerhalb unserer Region wahrgenommen. Mit „Vechta“ und „Cloppenburg“ verbindet man in

Gebiet	Wohnbevölkerung am 31.12.2002			Industrie 2002						
	insgesamt	davon		Betriebe ²	Tätige Personen ²	Gesamtumsatz (o. MwSt.) in 1.000 €	darunter Auslandsumsatz in 1.000 €	Industriedichte ³ 2000	Exportquote ⁴ 2000	
		männlich	weiblich							
Delmenhorst, Stadt	76.284	37.428	38.856	44	3.270	790.881	184.880	42,9	23,4	
Oldenburg, Stadt	155.908	74.678	81.230	57	6.053	862.416	137.068	38,8	15,9	
Wilhelmshaven, Stadt	84.994	42.082	42.912	40	3.238	866.813	•	38,1	•	
Ammerland	111.994	55.069	56.925	72	6.094	1.441.802	203.030	54,4	14,1	
Cloppenburg	150.973	75.737	75.236	115	12.861	2.739.068	407.897	85,2	14,9	
Friesland	101.402	49.602	51.800	45	4.499	1.036.930	•	44,4	•	
Oldenburg, Land	122.550	60.782	61.768	66	5.833	1.069.931	170.559	47,6	15,9	
Vechta	128.189	63.904	64.285	144	14.459	3.437.376	524.419	112,8	15,3	
Wesermarsch	94.332	46.744	47.588	38	9.204	1.757.362	1.008.820	97,6	57,4	
IHK-Bezirk	1.026.626	506.026	520.600	621	65.511	14.002.579	3.631.331	63,8	25,9	
RB Weser-Ems	2.442.210	1.203.396	1.238.814	1.425	167.030	36.348.298	9.808.086	68,4	27,0	
Niedersachsen	7.956.416	3.893.308	4.063.108	4.051	541.946	135.251.670	54.909.841	68,1	40,6	

Tab. 1: *Bevölkerung und Industrie im IHK-Bezirk*

- 1) Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes, des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden mit im allgemeinen 20 und mehr Beschäftigten
 - 2) Jahresdurchschnitt
 - 3) Tätige Personen des Verarbeitenden Gewerbes, des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden je 1.000 der Wohnbevölkerung
 - 4) Anteil des Auslandsatzes am Gesamtumsatz im Bergbau und im Verarbeitenden Gewerbe
 - = aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht, in den Summen jedoch enthalten
- Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik

Gebiet	Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung, Fischerei	Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeitendes Gewerbe ¹	Baugewerbe	Handel/Gastgewerbe	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe	Grund- u. Wohnungswesen, Dienstl. Unternehmen	Öffentliche Verwaltung Exterritoriale	Öffentliche und private Dienstleistungen	Insgesamt	Veränderungen zum 30.06.00 in %
Delmenhorst, Stadt	96	•	4.155	•	4.286	694	465	2.515	1.829	3.662	18.996	-0,4
Oldenburg, Stadt	135	1.960	7.822	3.513	14.444	3.775	3.703	9.429	5.400	16.017	66.198	+1,8
Wilhelmshaven, Stadt	134	480	4.172	1.951	4.605	1.189	747	2.381	5.105	6.165	26.929	-1,8
Ammerland	2.512	103	6.934	3.364	7.927	1.129	615	2.176	1.466	5.544	31.770	+0,2
Cloppenburg	1.583	687	15.068	5.936	6.763	1.247	884	2.004	1.602	5.994	41.768	+0,8
Friesland	346	132	4.976	1.962	5.272	864	858	3.141	3.122	4.709	25.382	-0,9
Oldenburg, Land	829	160	6.678	2.987	5.571	1.524	624	1.660	1.302	5.241	26.576	+0,2
Vechta	1.669	540	16.692	4.553	7.115	1.723	987	2.660	1.432	7.218	44.589	+1,4
Wesermarsch	460	•	9.692	•	3.152	1.878	439	1.324	1.701	4.112	25.250	+1,5
IHK-Bezirk	7.764	•	76.189	•	59.135	14.023	9.322	27.290	22.959	58.662	307.458	+0,6
RB Weser-Ems	14.445	10.014	197.376	65.250	141.400	36.252	20.850	60.435	51.280	132.483	729.785	+0,3
Niedersachsen	35.572	34.361	640.331	186.630	461.154	122.147	86.319	224.173	165.342	464.050	2.420.079	-0,7

Tab. 2: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren (am 30.6.2001)

1) einschl. der Personen „ohne Angabe“ der Wirtschaftsabteilung

• = aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht, in den Summen jedoch enthalten

Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik

Deutschland zumeist Begriffe wie „relative Armut“, „Rückständigkeit“, „konservative Grundhaltung“, „Landwirtschaft“, „Gülle“ usw., und in dieses Bild passen moderne Industrie und großer Wohlstand nicht so recht hinein. Dabei wird der hiesige Wohlstand in den Statistiken noch erheblich unterschätzt – vor allem wegen des billigen Wohnens und der außergewöhnlich umfangreichen Schattenwirtschaft.

Viele Menschen und vor allem die meisten Sozialwissenschaftler außerhalb Südoldenburgs staunen darüber, daß eine Region wie das Oldenburger Münsterland so wohlhabend ist, obwohl die Menschen vor Ort eher als konservativ eingeschätzt werden, ein überkommenes „Milieu“ prägend ist, familiäre und nachbarschaftliche Netzwerke eine große Rolle spielen usw. In das Weltbild dieser Menschen, die Südoldenburg von außen betrachten, paßt nicht hinein, daß es umgekehrt sein könnte: Nicht obwohl, sondern weil die Menschen vor Ort konservativ usw. sind, waren die enormen wirtschaftlichen Erfolge möglich, ohne daß es zu störenden Verwerfungen im Sozial- und Wirtschaftsgefüge kam.

Aber dies ist ein Thema, das hier nicht vertieft werden kann. Hier geht es vor allem um die Beschreibung der industriellen Entwicklung, die dieser Region den Wohlstand brachte. Dazu werden wieder einzelne Unternehmen aus der Region näher vorgestellt. Diesmal sind es nur zwei, die jedoch auch unabhängig von ihrer Größe recht unterschiedliche Typen repräsentieren: Das eine Unternehmen ist auch heute noch eng mit der Landwirtschaft verbunden, das andere hat in dieser Hinsicht keinerlei regionalen Bezug. Das eine Unternehmen ist fest vor Ort verwurzelt, das andere operiert längst weltweit usw. Es gibt jedoch auch Gemeinsamkeiten, so etwa die ähnliche Entstehungsgeschichte aus kleinen Anfängen, die gleiche Gründungszeit und auch die Tatsache, daß sich beide Unternehmen noch im Familienbesitz befinden.

Hubert Bahlmann GmbH & Co KG in Lindern

Vier Kälberschlachtereien gibt es in Deutschland, die größte steht in Lindern. Zugleich ist die Hubert Bahlmann GmbH & Co KG der größte Kälberfleischvermarkter in Deutschland, die als integriertes Unternehmen von der Futtermittelherstellung über die Mast, die Schlachtung, die Zerlegung der Tierkörper und die Vermarktung alles in eigener Regie betreibt. Etwa 200 Personen sind gegenwärtig in den z.T. auch rechtlich selbständigen Teilbetrieben des Unternehmens beschäftigt, die alle im Kreis Cloppenburg liegen. Damit ist die Hubert Bahlmann GmbH & Co KG ein typisches Beispiel für einen äußerst wichtigen Unternehmenstyp unserer Region. Auf der landwirtschaftlichen Produktion vor Ort fußend, entwickelte sich im Unternehmen allmählich eine industrielle Weiterverarbeitung und Vermarktung und trug auf diese Weise direkt wie indirekt dazu bei, daß aus dem Oldenburger Münsterland, das noch in den 1950er Jahren eine vergleichsweise arme Agrarregion war, in kurzer Zeit eine wohlhabende Industrieregion wurde.

Angefangen hatte alles, und auch dies ist typisch für das Oldenburger Münsterland, vor nunmehr gut vier Jahrzehnten in recht bescheidenem Umfang. Hubert Bahlmann, der eine Ausbildung zum Landwirtschaftsmeister absolviert hatte, war Vertreter einer Futtermittelfirma, die vor allem Kälberfutter herstellte. Offensichtlich erkannte er bei seiner Tätigkeit rasch, daß mit Kälbern gutes Geld zu verdienen war. Er kaufte sich daher Ende der 1950er Jahre 10 Kälber, die er auf dem elterlichen Hof in Ambühren bei Cloppenburg mästete. Obgleich bei diesem ersten Versuch die Hälfte der Kälber einging, reichte der Gewinn doch aus, um zehn neue zu kaufen und aufzustallen. Von nun an ging es steil aufwärts. Auf dem elterlichen Hof wurden stetig neue Kälberställe gebaut, seit 1969 übernahm Hubert Bahlmann dann auch die Vermarktung in eigener Regie und ließ seine Kälber in Detern (Ostfriesland) in einer Lohnschlachtereie schlachten. Damit gilt 1969 als eigentliches Geburtsjahr des Unternehmens, das damals noch eine Personengesellschaft war. Verkauft wurden die ganzen Kälber, eine eigene Zerlegung gab es noch nicht.

Die Transportwege nach Ostfriesland waren auf Dauer aber doch zu weit, und zudem wuchs die Produktion stetig, so daß man schon nach wenigen Jahren einen Schlachthof in Lindern pachtete und nun auch das Schlachten selbst übernahm. Zwei Jahre später wurde dann ein eigener Schlacht-

hof gebaut. Mitte der 1970er Jahre hatte das Unternehmen schon etwa 2.000 Stallplätze für Kälber auf dem elterlichen Hof von Hubert Bahlmann. Da die Kälber nach etwa einem halben Jahr geschlachtet wurden, bedeutete dies eine eigene Produktion von 4.000 Kälbern pro Jahr. Hinzu kamen dann noch Zukäufe von freien Mästern bzw. anderen Landwirten aus der Region.

1976 errichtete man das erste Mischfutterwerk, und nach 1985 ging man schließlich dazu über, die geschlachteten Kälber nicht mehr als Ganzes zu verkaufen, sondern sie – unterschiedlich portioniert – für den Kunden zu zerlegen.

In dieser Zeit änderten sich auch die Aufzuchtbedingungen in den angeschlossenen Betrieben. Die Kälber stehen seither nicht mehr in Einzelboxen sondern werden in Gruppen gehalten. Auch bemüht man sich um möglichst artgerechte Tierhaltung.

In den 1990er Jahren ging die Expansion der Bahlmann-Gruppe weiter: So wurde die Vareler Vieh- und Fleischvermarktung eG übernommen und damit ein weiteres Unternehmen aus dem Bereich Viehhandel angegliedert, und im Jahre 2000 wurde schließlich das neue, hochmoderne Futtermittelwerk in Lindern errichtet.

Parallel zu diese Expansion bemühte man sich, den Wünschen der Kunden nach ständig steigender Qualität der Produkte gerecht zu werden. So legte die CMA – Centrale-Marketing-Gesellschaft für Agrarprodukte – im Jahre 1996 die Kriterien für Kalbfleisch im Prüfsiegelprogramm „Deutsches Qualitätsfleisch aus kontrollierter Aufzucht“ fest, und schon zwei Jahre später erhielt die Bahlmann-Gruppe als erstes und bisher einziges Unternehmen das Gütesiegel für Kalbfleisch und Stallhaltung.

Produktionsprogramm

Von Beginn an expandierte das Unternehmen zwar stark, die Produktpalette blieb jedoch im Wesentlichen gleich. So besteht das Unternehmen heute aus eigenen Mastbetrieben, einer Versandschlachtereie und angegliedertem Mischfutter- und Kraftfutterwerk.

Etwa 70% des produzierten Futters wird an eigene Kälbermastbetriebe geliefert, nur 30% wird frei verkauft. Insgesamt gibt es 70 Stallstandorte, in denen durchschnittlich etwa 300 Kälber stehen, und diese 70 Stallstandorte gehören 40 rechtlich eigenständigen Gesellschaften.

Alle selbst aufgezogenen Kälber werden im eigenen Schlachthof geschlachtet, das sind etwa 60% der Schlachttiere. Die restlichen 40%



Die geschlachteten Kälber werden handwerklich zerlegt.



Das Kalbfleisch wird vakuumverpackt ausgeliefert.

kommen aus anderen Betrieben. Alle Kälberzüchter, die das Unternehmen beliefern, sind in der „Kontrollgemeinschaft deutsches Kalbfleisch“ zusammengefaßt. Durch zentrale Kontrollen von Haar-, Urin- und Blutproben, die von einer unabhängigen Firma vorgenommen werden, wird sichergestellt, daß bei der Mast keine verbotenen Mittel Anwendung finden.

Gegenwärtig werden etwa 1.800 Kälber pro Woche geschlachtet, das sind rund 90.000 Kälber im Jahr. Hinzu kommen noch jährlich etwa 35.000 Rinder, meist Bullen. Pro Stunde können 50 Bullen geschlachtet und zerteilt werden. Etwa die Hälfte der Kälber wird fein zerlegt und zwar in Teilstücke, je nach Kundenwunsch in unterschiedlichen Schnittvarianten bis zu einem Minimum von etwa 3 kg. Dies ist der wesentliche Unterschied zur Situation von vor 30 Jahren, als es eine solche Zerlegung noch nicht gab. Eine Weiterverarbeitung z.B. zu Wurst o.ä. findet jedoch nicht statt, da Kalbfleisch dafür als zu wertvoll angesehen wird. Auch Fertiggerichte oder Tiefkühlkost werden in Lindern nicht hergestellt, weil Kalbfleisch durch Tiefrieren zu sehr an Qualität verliert.

Mitarbeiter

Im Jahre 1973 hatte das Unternehmen gut 20 Mitarbeiter, heute sind es fast zehn mal so viel. Davon arbeiten etwa 100 in Lindern in der Schlachtereie und in der Futtermittelerzeugung, und noch einmal die gleiche Anzahl ist in den Mastbetrieben beschäftigt. Die Zahl der Beschäftigten stieg während dieser 30 Jahre zusammen mit dem Produktionsumfang relativ kontinuierlich an, abgesehen von den Einschnitten während der BSE-Krise. Diese Krise ist jedoch inzwischen weitgehend überstanden, und die Verbraucher haben sich wieder dem Rind- und Kalbfleisch zugewandt.

Die Mitarbeiter kommen alle aus dem näheren Umkreis und sind z.T. schon seit langem im Unternehmen beschäftigt. Die große Zufriedenheit mit dem Können und der Zuverlässigkeit der Mitarbeiter ist auch – neben der „Rohstoffbasis“ – der entscheidende Grund dafür, daß man nach wie vor nur in Lindern produziert und eine Betriebsverlagerung etwa in ein osteuropäisches Land mit niedrigeren Löhnen auch für die weitere Zukunft nicht plant. Dies ist übrigens eine Aussage, die man von gewerblichen Unternehmen im Oldenburger Münsterland fast durchgängig hört: Entscheidend dafür, auch weiterhin vor Ort zu produzieren, ist die Qualität der Mitarbeiter, und mit dieser „Qualität“ ist nicht die Höhe des formalen Ausbildungsabschlusses gemeint (also Fachhochschule o.ä.),

sondern das, was man auch Intensivitätsqualifikationen nennt, also Ehrlichkeit, Fleiß, Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Aufmerksamkeit, Stetigkeit, Geschick usw. Die Bedeutung dieser Qualifikationsform wird nicht nur bei internationalen Vergleichen, sondern auch auf nationaler Ebene häufig erheblich unterschätzt. Andererseits heißt dies für die gewerblich-industrielle Entwicklung im Oldenburger Münsterland, auf der der Wohlstand der Region ruht, daß weitgehend unabhängig von fachspezifischen Ausbildungsgängen der Pflege dieses oft zu wenig beachteten Qualifikationstyps auch in Zukunft große Beachtung geschenkt werden sollte. Denn technisch bereitet die Verlagerung eines gewerblichen Unternehmens heutzutage kaum größere Probleme.

Bei der Firma Bahlmann ist dieser Zusammenhang gut zu beobachten. Die formale Qualifikation der Mitarbeiter ist im Durchschnitt nicht allzu hoch, die meisten sind angelernt. Die oben genannten Intensivitätsqualifikationen sind jedoch nach Aussage der Geschäftsleitung in hohem Maße vorhanden, was auch notwendig ist. Denn Kalbfleisch ist relativ teuer und einen Verschnitt beim Zerlegen kann man sich nicht leisten. Arbeitskräfte, die etwa im Ausland einen weit niedrigeren Lohn beziehen, es aber an der nötigen Sorgfalt mangeln lassen, sind dann letztlich zu „teuer“.

Rein formal sind aber, wie gesagt, die meisten Beschäftigten bei der Firma Bahlmann „angelernt“, und zwar vor allem in den Mastbetrieben (ca. 50 Mitarbeiter), dem Schlachtbereich (ca. 80 Mitarbeiter) und den Futtermittelwerken (ca. 10 Mitarbeiter). In der Verwaltung arbeiten ca. 40 Personen, die in der Regel eine fachspezifische Ausbildung haben. Im Außendienst gibt es ca. 20 Personen, die Futtermittel vertreiben, Kälber und Bullen bei freien Mästern aufkaufen und die eigenen Mastbetriebe betreuen. Diese Außenmitarbeiter sind meist Agraringenieure oder Kaufleute.

Etwa 50 Mitarbeiter sind weiblich. Sie arbeiten in der Verpackung (ca. 20) und in der Verwaltung (30). Nur in der Verwaltung, d.h. im kaufmännischen Bereich werden Lehrlinge ausgebildet, pro Jahr werden zwei neue aufgenommen.

Lieferanten und Kunden

Der wichtigste Betriebszweig der Bahlmann-Gruppe ist die Mast, die Schlachtung und die Vermarktung von Kälbern. Diese Kälber werden, wie schon erwähnt, überwiegend in eigenen Ställen aufgezogen, mit eigenem Futter gemästet, und anschließend wird das Fleisch auch noch selber vermarktet, so daß bei der Produktion insgesamt ein hohes Maß an vertikaler

Integration vorliegt, wie sie in Deutschland kein zweites Mal vorkommt. Durch zusätzliche intensive Überwachung der Produktionsgänge wird es auf diese Weise möglich, für jedes verkaufte Fleischstück zurückzuverfolgen, von welchem Kalb es stammt, wie es gefüttert wurde, wann es in den Schlachthof kam, wer es transportierte usw. Aber nicht nur die betriebliche Integration ist hoch, sondern auch die regionale Konzentration. Die zur Aufstallung in den eigenen landwirtschaftlichen Mastbetrieben benötigten Kleinkälber werden durch ein angegliedertes Viehhandelsunternehmen ausschließlich in Deutschland aufgekauft und dann in Betrieben gemästet, die maximal 50 km von der Unternehmenszentrale in Lindern entfernt sind. Beim späteren Transport zum Schlachthof bedeutet dies kurze Transportwege und damit auch eine geringe Belastung der Kälber, und zudem kann man von der Zentrale in Lindern aus im Bedarfsfall jeden Stall in einer halben Stunde erreichen.

Auch die zugekauften Tiere wurden alle in Deutschland geboren und gemästet und kommen aus bäuerlichen Betrieben. Der Herkunftsnachweis wird für jedes Tier mit Hilfe der Ohrmarkenkennzeichnung und zugehörigen Begleitpapiere erbracht.

Beim selbstproduzierten Futter kommen das Getreide und das Stroh überwiegend von den eigenen landwirtschaftlichen Betrieben; Milchpulver, Molke, Fett usw. werden zugekauft. Bei den Fetten handelt es sich ausschließlich um pflanzliche Fette, da in Deutschland – anders als in anderen europäischen Ländern – bei der Mast die Verwendung von tierischen Fetten verboten ist. Diese Pflanzenfette (z.B. Kokosfett) kommen überwiegend aus dem Ausland.

Abgesehen von dem Verkauf eines Teiles des selbsterstellten Futters stammen die Erlöse der Bahlmann-Gruppe weit überwiegend aus dem Fleischverkauf. Der größte Kunde ist mit ca. 60% der Fleischgroßhandel; der zweitgrößte der Einzelhandel. Bei Tengemann ist Bahlmann der Alleinlieferant von Kalbfleisch in ganz Deutschland, aber auch Kaisers, Rewe, Edeka und Metro sind wichtige Kunden. Metzgereien und die Gastronomie haben nur einen geringen Anteil am Absatz, etwa 10% werden ins europäische Ausland exportiert. Die Felle gehen an Gerbereien und Fellhändler. Dieser diversifizierte Absatz hat den Vorteil, nicht von einem Kunden abhängig zu werden und damit flexibel zu bleiben. Allerdings kann es so zu großen Nachfrageschwankungen von Woche zu Woche kommen, was aber bei Kälbern – anders z.B. als bei Hähnchen –, nicht sonderlich problematisch ist. Denn bei geringerer Nachfrage wird einfach

weniger geschlachtet, und man mästet die Kälber einige Tage länger. Die Anforderungen des Handels an die Schlachtwirtschaft haben sich jedoch in den letzten Jahren erhöht. Tierkörperhälften und -viertel werden meist knochenlos im Vakuumbbeutel verpackt weitergegeben, etwa die Hälfte der Kälber wird sogar jeweils nach den spezifischen Wünschen des jeweiligen Kunden feinerlegt. Auch den Transport der Ware zum Kunden erledigt die Bahlmann-Gruppe überwiegend in Eigenregie, d.h. mit einem eigenen Fuhrpark. Nur kleinere Mengen, d.h. bis etwa 50 kg, werden von fremden Stückgutpediteuren zum Kunden gebracht.

Unternehmerstruktur, Beteiligungen, Zweigwerke

Wie oben geschildert, entwickelte sich die Bahlmann-Gruppe aus kleinsten Anfängen relativ kontinuierlich bis zu ihrer heutigen Größe. Als eigentlicher Beginn gilt das Jahr 1969, als Hubert Bahlmann sein Unternehmen im juristischen Sinne als Personalgesellschaft begründete. 1973 erfolg-



te die Umwandlung in eine OHG, 1988 in eine GmbH & Co KG. Inzwischen ist Jens Bahlmann, der Sohn des Gründers, der eine Ausbildung als Kaufmann bzw. Betriebswirt erhalten hat, und 1993 ins Unternehmen eintrat, geschäftsführender Gesellschafter geworden und übernimmt zunehmend die Verantwortung im Unternehmen. Diese recht reibungslose Geschäftsübergabe in der Generationenfolge ist – zumindest noch – durchaus typisch für die mittelständischen Unternehmen des Oldenburger Münsterlandes und erklärt einen Teil des wirtschaftlichen Erfolgs dieser Region.

Den elterlichen Hof von Hubert Bahlmann hat inzwischen sein Sohn Jürgen übernommen. Er betreibt dort vor allem Kälbermast. Natürlich werden auch diese Kälber in Lindern geschlachtet und vermarktet.

Nach wie vor ist das Unternehmen fest in Familienbesitz, und dies soll nach den Planungen der Familie auch so bleiben. Dies gilt auch für die zahlreichen rechtlich selbstständigen Unternehmen, die während der letzten Jahrzehnte „rund um das Kalb“ gegründet wurden und die das Schaubild im Überblick zeigt (s.S. 303). Auch die 40 Gesellschaften bürgerlichen Rechts, in denen die insgesamt 70 Stallstandorte mit durchschnittlich 300 Mastplätzen zusammengefaßt sind, befinden sich jeweils mindestens zu 50% im Familienbesitz, so daß eine entsprechende Kontrolle dauerhaft gesichert ist. Trotz dieser vielen Unternehmensteile konzentriert man sich bei Bahlmann ganz konsequent auf das Kerngeschäft. Hier ist die Produktion in einem Umfang vertikal integriert, wie sonst nirgendwo anders in Deutschland bei Unternehmen der gleichen Branche: Von der Produktion des Futters über die Mast usw. bis hin zum Transport des vakuumverpackten Fleisches zum Kunden wird alles im Unternehmen selbst geleistet. Eine horizontale Integration, also z.B. das zusätzliche Schlachten von Schafen gibt es nicht, und sie ist auch nicht geplant.

Betriebliche Kennzahlen

Was die Veröffentlichung von Bilanzkennzahlen betrifft, ist die Firma Bahlmann durchaus typisch für das Oldenburger Münsterland: Diese Zahlen behält man lieber für sich! Umsatz- und Beschäftigungszahlen sowie der Hinweis, daß das Fremdkapital nur etwa 40% der Bilanzsumme ausmacht, zeigen jedoch ebenso wie der Augenschein, daß es dem Unternehmen nicht schlecht geht. Auch die Probleme, die die BSE-Krise vor einigen Jahren brachte, sind inzwischen längst überwunden.

Nordenia

Das Unternehmen „Nordenia International“ unterscheidet sich in mehrfacher Hinsicht z.T. erheblich von den bisher im Jahrbuch vorgestellten industriellen Produktionsstätten im Oldenburger Münsterland; denn dieses Unternehmen wurde zwar im Oldenburger Münsterland gegründet und hier fand auch die erste Expansionsphase statt, inzwischen wurde jedoch die Produktion weitgehend in andere Regionen verlagert. Der Firmensitz, d.h. der juristische Hauptsitz der Unternehmensgruppe, befindet sich aber nach wie vor in Steinfeld. Der Grund dafür ist vor allem, daß der Gründer und Inhaber des Unternehmens, Peter Mager, seit 1966 in Steinfeld lebt.

Im Jahre 1966 gründete Peter Mager in Steinfeld die „Nordenia Kunststoffe Peter Mager KG“, nachdem er zuvor schon in der Kunststoffindustrie, und zwar in einem Unternehmen in Göttingen tätig war, das Folien herstellte. Zuvor hatte er eine kaufmännische Ausbildung erhalten sowie im kaufmännischen Bereich gearbeitet und sich dabei auch technische bzw. chemische Kenntnisse angeeignet. Der Ursprung des Unternehmens lag also nicht in der Landwirtschaft bzw. den Zulieferern für die Intensivtierhaltung und nicht im örtlichen Handwerk, wie es bei anderen Unternehmen im Oldenburger Münsterland ansonsten häufig der Fall ist.



*Peter Mager, Gründer und
Aufsichtsratsvorsitzender
von Nordenia*

Die Produktion in Steinfeld begann mit acht Mitarbeitern, die Kunststoffsäcke an Stelle der bisher üblichen Draht- und Kunststoffverpackungen für die Torfindustrie herstellten. Diese Säcke wurden dann – zunächst mit einem geliehenen Lastwagen – zu den Torfwerken vor allem ins Emsland gebracht. Das Kapital für die Unternehmensgründung stammte aus eigenen Ersparnissen sowie von Geldgebern aus der Familie und einem engen Bekanntenkreis. Trotz des enormen Wachstums des Unternehmens sind diese Eigentumsverhältnisse bis heute im Wesentlichen unverändert geblieben: Das Unternehmen ist zwar inzwischen eine Aktiengesellschaft, die Aktien werden aber nicht an der Börse gehandelt. Zusammen mit seiner Familie hält Peter Mager über 70% der Nordenia-Anteile, der Rest liegt bei einem überschaubaren Kreis von Aktionären, auch aus dem Oldenburger Münsterland.

Schon bald nach der Gründung setzte eine starke Expansion des Unternehmens ein und zwar sowohl was Umsatz und Beschäftigung, als auch was die Breite der Produktion betraf. Neben den Foliensäcken für die Torfindustrie wurden zunehmend auch Verpackungen für Tiernahrung, Baustoffe und Chemikalien hergestellt. Als dann im Jahre 1987 zwei Werke in Gronau und Halle (Westfalen) übernommen wurden, erfolgte die Umwandlung der KG in die „Nordenia Verpackungswerke AG“. In Gronau befindet sich auch heute das größte Werk der Unternehmensgruppe mit 720 Mitarbeitern.

Ein Jahr nach der Umwandlung in eine AG wurde die erste Auslandsgesellschaft in Amerika gegründet. 1993 folgte die erste Auslandsproduktion in Europa, und zwar in Spanien, seit 1997 wird in Asien und Nordafrika produziert, seit 2003 auch in Rußland.

Gleichzeitig mit dem Erwerb der russischen Firma am 1.5.2003 wurde das Stammwerk in Steinfeld an die Schockemöhle-Gruppe verkauft. Dieses Logistik-Unternehmen stellt die Transport- bzw. Sicherungsfolien für den Palettentransport jetzt also selber her, während sich Nordenia in Steinfeld nicht mehr um diesen Bereich kümmert und seine Produktion auf andere Produktsegmente konzentriert. Insgesamt arbeiten gegenwärtig knapp 3.000 Mitarbeiter in 26 Gesellschaften auf vier Kontinenten.

Mit dieser Expansion änderte sich dann auch die Organisation und Leitungsstruktur: 1992 erfolgte die interne Umstrukturierung des Unternehmens in die „Nordenia International AG“ als Finanz- und Management-Holding mit der Verwaltung zunächst in Münster und seit 1998 in Greven

und die „Nordenia-Verpackungswerke GmbH“ mit Sitz in Steinfeld. Im unternehmerischen Sinne wird das Unternehmen also von Greven aus geleitet und verwaltet (Marketing, Management, Finanzen, Recht, Steuern etc.).

Aus dem operativen Geschäft hat sich Peter Mager, der Gründer des Unternehmens, inzwischen zurückgezogen; seit dem Jahre 2001 ist er Aufsichtsratsvorsitzender. Sein Schwiegersohn Ralph Landwehr sowie Thomas Buckenberger und Andreas Picolin, die beide nicht zur Familie gehören, bilden das Vorstandstrio.

Produktionsprogramm

Wie schon geschildert wurde, hat sich die Nordenia-Gruppe inzwischen weit von ihren Anfängen im Produktsortiment entfernt, als sie mit der Herstellung von Kunststoffsäcken für die Torfindustrie begann. Das Produktionsprogramm ist gegenwärtig breit gefächert und besteht im Wesentlichen aus drei Sparten bzw. Bereichen: den Konsumverpackungen, den Industriefolien und den Industrieverpackungen. Dabei handelt es sich um flexible Verpackungen, technische Folien und Produktkomponenten.

Bei diesen Produkten für einen stark wachsenden und sich stark verändernden Markt sind drei Aspekte von besonderer Wichtigkeit, nämlich Innovation, Qualität und Umweltschutz. Selbst der einfache Verbraucher kann beobachten, wie sich Verpackungen, Folien usw. ständig verändern, und dabei können nur diejenigen Unternehmen überleben und wachsen, die sich diesen Veränderungen nicht nur anpassen, sondern sie selber vorantreiben. Diese Veränderungen, auch Innovationen genannt, beziehen sich sowohl auf neue Produkte als auch auf neue Produktionsverfahren sowie auf die Erschließung neuer Märkte. In enger Zusammenarbeit mit den Kunden versucht Nordenia, hier besonders aktiv zu sein. Zahlreiche Patente wurden schon angemeldet und auch viele neue Produktideen durchgesetzt. Gegenwärtig wird rund ein Fünftel des gesamten Umsatzes mit Produkten erzielt, die erst in den letzten drei Jahren entwickelt wurden. Welchen Stellenwert das Thema Innovationen bei Nordenia hat, zeigt, daß das Unternehmen mit der „Nordenia Technologies GmbH“ eine konzernweite Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft hat.

Auch dem Umweltschutz muß heutzutage bei einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie hohe Aufmerksamkeit gewidmet wer-



Immer mehr Selbstklebeetiketten sind aus Folie.

den. Erstens verlangen dies die immer schärfer werdenden Gesetze. Nach den Grundsätzen des Umwelthaftungsgesetzes haften nämlich Unternehmen bereits dann, wenn ihr Handeln grundsätzlich geeignet ist, einen Schaden verursacht zu haben. Dazu wurde die sogenannte „Beweislast-umkehr“ eingeführt, so daß die Unternehmen im Schadensfall nachweisen müssen, daß sie keine Schuld trifft. Der Druck, Gefährdungen von vornherein zu vermeiden, ist deshalb groß. Führungskräfte, die ihr Unternehmen nicht wirkungsvoll organisiert haben, können darüber hinaus sogar strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden. Der zweite Grund für die zunehmende Umweltsensibilität der Unternehmen liegt darin, daß ein hoher Umweltstandard zunehmend zu einem positiven Verkaufsargument wird, und drittens sind erfahrungsgemäß auf Dauer nur diejenigen Unternehmer erfolgreich, die ein hohes Verantwortungsgefühl auch in Umweltfragen haben - und zwar sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeitern als auch gegenüber den Kunden und Lieferanten sowie gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit.

Für Nordenia gilt dies in hohem Maße. Schon im Jahr 1970 nahm die erste Folienrecyclinganlage ihren Betrieb auf, und heute hat das Unterneh-

men fast alle 21 Gesellschaften nach dem neuesten Umweltmanagementsystem zertifiziert. Auch der betriebliche Umweltschutz wird laufend verbessert. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die verschiedenen Maßnahmen und Ziele an allen Standorten mit den jeweiligen landesspezifischen Vorschriften und Gegebenheiten in Übereinstimmung zu bringen. Dabei muß häufig Neuland betreten werden; denn die Einsatzbereiche von Kunststoffverpackungen und Kunststofffolien weiten sich immer mehr aus. Auf dem deutschen Packmittelmarkt haben sie heute schon einen Umsatzanteil von 39%, und der Absatzanteil der Folien liegt bei den Verpackungen schon bei über 50% – mit weiterhin steigender Tendenz. Um über 50%, so die Prognose, wird der Pro-Kopf-Verbrauch von Kunststoff bis zum Jahr 2010 weltweit steigen und dies auch für die Bereiche, in denen Nordenia tätig ist.

Bisher hatten die einzelnen Sparten unterschiedliche Wachstumsraten zu verzeichnen. Ziel des Unternehmens ist es, in Zukunft ein kontinuierliches Wachstum in allen Sparten zu erreichen. Zur Zeit erreicht bei Nordenia die Sparte Industriefolien die höchsten Zuwächse; sie erzielte im Jahr 2002 einen Umsatz von 276 Millionen Euro, wie dies Tab. 1 zeigt. Geliefert werden Produktkomponenten, d.h. „Einzelteile“, für Windeln



Auch Molkereiprodukte werden zunehmend in sogenannten „Barriereverpackungen“ angeboten.

	Sparte Industrie- folien	Sparte Industriever- packungen	Sparte Konsumver- packungen
Europa insgesamt	217	110	135
West- u. Nordeuropa	169	102	78
Mittel u. Osteuropa	19	5	42
Südeuropa	29	3	15
Amerika	52	2	55
Asien/Pazifik	7	7	12
Andere Regionen	0	0	3

Tab. 1: Umsätze im Jahre 2002 nach Sparten (in Mio €)

Quelle: Geschäftsbericht 2002

und Damenhygiene, aber auch Etikettenfolien und Tubenlaminatfolien (das sind Folien *in* der Tube, vor allem bei Zahnpastatuben).

Auch die Sparte „Industrieverpackungen“ wuchs in den letzten Jahren, wenn auch nicht so rasch. 119 Millionen Euro betrug hier der Umsatz im Jahre 2002. Rund ein Drittel dieses Umsatzes entfiel auf flexible Schüttgutbehälter, die in der Bau- und Chemieindustrie eingesetzt werden, aber auch Folienauskleidungen für Großgebäude sowie Fahrzeugschutzfolien hatten einen bedeutsamen Anteil.

Die Sparte Konsumverpackungen hatte im Jahr 2002 einen Umsatz von 205 Millionen Euro, wie die Tab. 1 ebenfalls zeigt. Davon entfielen fast 40% auf die Hygienebranche.

Diese Sparte dürfte auch in Zukunft stark wachsen, da Nordenia zum 1. Mai 2003 die Firma Slavnika in Rußland übernommen hat, die ein führender Hersteller von Verpackungsfolien in Rußland ist und zahlreiche Industrien mit Folien beliefert, so vor allem die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie, die Hersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln sowie der Schönheits- und Gesundheitspflege.

Mitarbeiter

Wie schon erwähnt, stieg die Zahl der Mitarbeiter bei Nordenia von Anfang an ständig an und hat sich, wie Tab. 2 zeigt, seit dem Jahre 1989 – also seit der Neustrukturierung des Konzerns – nochmals mehr als verdreifacht; die regionale und berufliche Verteilung zeigt Tab. 3.

Die größte Zahl von Mitarbeitern in Deutschland gibt es in Gronau (720), in Halle/Westf. (230) und Emsdetten (120). In Steinfeld sind es

Jahr	durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	Jahr	durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter
1989	1032	1996	1784
1990	1213	1997	1860
1991	1401	1998	2270
1992	1504	1999	2681
1993	1664	2000	2895
1994	1799	2001	2953
1995	1844	2002	3159

Tab. 2: Anzahl der Mitarbeiter bei Nordenia

Anzahl der Beschäftigten nach Regionen	
In Deutschland	1435
In Europa ohne Deutschland	1064
In Amerika	381
Sonstige	279

Anzahl der Beschäftigten nach beruflicher Position	
Gewerbliche Arbeitnehmer	2235
Angestellte	798
Teilzeitkräfte	126
(Auszubildende)	66

Tab. 3: Beschäftigte bei Nordenia im Jahr 2002, geordnet nach Regionen und beruflichen Positionen

zur Zeit nur noch etwa 70. Doch mit der Grundsteinlegung der neuen Betriebsstätte Nordenia Deutschland Halle – Werk Steinfeld – im Juli 2003 rechnet das Unternehmen damit, daß in Steinfeld mittelfristig weitere Arbeitsplätze entstehen. Der Schwerpunkt der Produktion in Deutschland hat sich also ins Münsterland und nach Ostwestfalen verlagert. So floß im Jahre 2002 die Hälfte aller Investitionen in die Region rund um den Standort der Managementholding in Greven.

Bei einer so großen und weltweit eingesetzten Mitarbeiterzahl in einem innovativen Unternehmen sind zwei Faktoren von besonderer Bedeutung und zwar die formale bzw. fachliche Aus- und Weiterbildung sowie das Gemeinschaftsgefühl bzw. Zusammengehörigkeitsgefühl. In beides investiert Nordenia in großem Umfang. Die Anzahl der Lehrlinge ist zwar – bezogen auf die Mitarbeiterzahl – nicht sehr groß, aber man ist erkennbar um eine qualifizierte Ausbildung bemüht. Ausgebildet werden männliche und weibliche Jugendliche zum Betriebswirt, Drucker, Energieelektroniker, Fachinformatiker, Industriekaufmann, Industriemechaniker, Mechatroniker, technischen Betriebswirt, Verfahrensmechaniker, Verpackungsmittelmechaniker sowie zur Fachkraft für Lagerwirtschaft. Aber auch über die Lehrzeit hinaus wird viel für die Aus- und Weiterbildung getan, so z.B. durch enge Zusammenarbeit mit der privaten Fachhochschule in Vechta.



Ständig werden neue Produkte für den Verpackungsmarkt entwickelt.

Auch das Zusammengehörigkeitsgefühl wird auf vielfältige Weise gepflegt, etwa indem die Verantwortungsträger aus den einzelnen Betrieben zu bestimmten Kursen und Veranstaltungen zusammenkommen und indem in den Jahren 2002 und 2003 eine weltweite Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt wurde.

Kunden und Lieferanten

Die Rohstoffe für die Folienherstellung bezieht Nordenia von der chemischen Industrie, die Kunden kommen aus den verschiedensten Regionen und Branchen. Geliefert wird vor allem an Großkunden. Etwa 75% des Umsatzes wird in Europa gemacht, etwa 1/4 des Umsatzes wird aus Deutschland exportiert. Der größte Kunde ist die Hygienebranche mit einem Anteil am Umsatz von fast 40%, gefolgt von der Branche Nahrungsmittel und Getränke, der chemischen Industrie, dem Baugewerbe usw.

Die Firmen, die bei Nordenia kaufen, sind die „Großen dieser Welt“: Procter & Gamble, Unilever, Nestlé, Henkel usw. Diese Firmen werden nicht nur aus heimischer Produktion beliefert, vielmehr folgt ihnen Nordenia bei ihren Auslandsengagements. Besonders deutlich wurde dies beim ersten Auslandsengagement 1988 in Amerika und auch bei der jüngsten Expansion nach Rußland im Jahre 2003. Die großen Kunden von Nordenia produzieren weltweit und wollen jeweils von ihrem Produktionsstandort auch direkt die Folien von Nordenia geliefert bekommen. Eine ähnliche Entwicklung hat in der Vergangenheit ebenso z.B. die Deutsche Automobilindustrie erlebt: Zunächst wurde nur exportiert, dann im Ausland montiert, und schließlich wurden im Ausland viele Einzelteile hergestellt. Um die Qualität zu sichern und die eingespielten Geschäftsbeziehungen zu nutzen, folgten dann häufig auch die heimischen Zulieferer dem Konzern ins Ausland.

Betriebliche Kennzahlen

Anders als bei den allermeisten Unternehmen, die im Oldenburger Münsterland ihre Wurzeln haben oder gar hier produzieren, ist Nordenia bei den betrieblichen Kennzahlen sehr auskunftsfreudig, obgleich das Unternehmen nicht börsennotiert ist. Die wichtigsten Kennzahlen zeigt Tab. 4 im Überblick, wobei auch hier die kontinuierliche Aufwärtsentwicklung des Unternehmens deutlich wird.

		2002	2001	2000	1999	1998
Umsatz	Mio. €	600,1	560,5	542,0	466,3	461,1
Deutschland	Mio. €	227,1	217,0	200,3	182,8	188,1
Ausland	Mio. €	373,0	343,5	341,7	283,5	273,0
Geschäftsergebnis	Mio. €	24,2	17,4	20,2	18,0	14,2
in % vom Umsatz	%	4,0	3,1	3,7	3,9	3,1
Abschreibungen	Mio. €	31,3	33,7	29,6	27,8	28,6
Bilanz						
Erweitertes Eigenkapital	Mio. €	120,1	120,5	118,8	77,8	79,6
in % der Bilanzsumme	%	29,6	29,6	28,2	21,0	26,2
Investitionen in Sachanlagen	Mio €	24,7	33,0	56,5	40,6	44,1
Investitionen in Finanzanlagen	Mio €	0,9	10,9	15,8	2,9	6,7
Anlagevermögen	Mio €	229,7	253,0	239,5	198,3	170,2
Bilanzsumme	Mio €	405,9	407,0	421,03	370,0	304,1
Konzernbilanzgewinn	Mio €	31,4	24,6	24,2	23,1	18,7

Tab. 4: Betriebliche Kennzahlen – Geschäftsbericht 2002

Beteiligungen und Konzernstruktur

Wie schon mehrfach erwähnt, ist Nordenia seit drei Jahrzehnten nicht nur ein stark wachsendes Unternehmen mit einer vielfältigen Produktionsstruktur, vielmehr gibt es auch inzwischen weltweit 26 Nordenia-Standorte (21 produzierende und 5 nichtproduzierende Gesellschaften).