



**Wohntemperte Wartungshalle**  
Auf der Quantico Air Facility in Virginia parkt der Hubschrauber des US-Präsidenten. Schwank-Heizungen an der Decke wärmen das Personal

## SCHWANK

Köln, Nordrhein-Westfalen

Heiz- und Wärmelösungen

320 Mitarbeiter

50,6 Millionen Euro Jahresumsatz

Exportanteil: weniger als 50 %

der Druck auf Unternehmen, ihren Teil dazu beizutragen. Er kommt längst nicht mehr nur von Ökoaktivisten, sondern auch von Investoren. Larry Fink, Chef der weltweit größten Fondsgesellschaft Blackrock, forderte in einem Brief von den Unternehmen, deren Geld Blackrock verwaltet, mehr für den Klimaschutz zu tun. 72 Prozent der institutionellen deutschen Anleger achten inzwischen auf Nachhaltigkeitskriterien wie Umwelt- und Sozialstandards, das hat 2019 eine Studie von Union Investment ergeben. Sieben Prozentpunkte mehr als 2018, es war der höchste Wert seit Beginn der Befragung 2009.

Ein Grund für die wachsende Bedeutung des Themas ist, dass die Folgen des Klimawandels für die Wirtschaft immer deutlicher werden. „Für Unternehmen geht kein Weg mehr an Nachhaltigkeit vorbei – allein aus Eigeninteresse“, sagt Annette Kleinfeld, die an der Hochschule Konstanz zu Unternehmensethik forsch. Kunden und Geldgeber erwarten von Konzernen vermehrt, gesellschaftlich verantwortlich zu wirtschaften – von der Produktion bis zur Lieferkette.

Derzeit stehen vor allem die Großkonzerne im Fokus der Debatte: Siemens mit seinem umstrittenen Projekt für die Ausstattung einer australischen Kohlemine, der Braunkohleförderer RWE oder der Autohersteller VW. Dabei sind es vor allem die Mittelständler, die die deutsche Wirtschaft prägen – und unter ihnen sind viele schon einen Schritt weiter und leben Nachhaltigkeit vor. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Sie wollen, dass es ihren Unternehmen auch in Jahrzehnten noch gut geht. So hatte auch bei den mittelständischen Unternehmen

Schwank aus Köln und Technotrans aus dem Münsterland die Ausrichtung auf klimaschonende Produkte einen simplen Grund: Sie boten schlicht größere Marktpotenziale – und haben die Unternehmen so in die Riege der „Future Champions“ befördert: Sie zählen zu möglichen Welt-



# Wärme für Trump

Der eine beheizt den Hubschrauberhangar des US-Präsidenten, der andere kühlt Energiespeicher in Katar. Zwei potenzielle Weltmarktführer von morgen zeigen, wie man mit grünem Wirtschaften Geld verdient.

TEXT JANNIK DETERS, PHILIPP FROHN

**E**s liegt eine gewisse Ironie darin, dass der prominenteste Kunde von Friedhelm Schlößer den Klimawandel mal als „Scherz“ bezeichnet hat. Dass er nicht daran glaubt, dass der Mensch für den Anstieg des Meeresspiegels und sich häufende Unwetter verantwortlich ist. Ja, dass er von der Ölförderung in seinem Land schwärmt und Kohle nach wie vor als Rohstoff preist.

„Trump weiß wahrscheinlich gar nicht, dass in seinem Hangar unsere Strahler hängen“, sagt Schlößer, 59, einer von zwei Geschäftsführern des mittelständischen Heizungsunternehmens Schwank. Als das Kölner Familienunternehmen seine Heizsysteme vor rund sechs Jahren in die Hallen ver-

baut, in der Donald Trumps Präsidentenhubschrauber parkt und die Air Force One erwartet wird, da ging es nicht in erster Linie darum, etwas Gutes fürs Klima zu tun, sondern darum, Kosten zu sparen. Dass Schwanks Infrarotsysteme mit den Heizkosten auch den Ausstoß von Kohlendioxid deutlich senken, das ist nur ein netter Nebeneffekt. Aber einer, der sich für das 1933

gegründete Unternehmen nun auszahlt: So ist Schwank gerüstet für eine Welt, in der immer strenger auf Ökobilanzen geschaut wird.

Die Klimaerwärmung zu bremsen gilt als die Menschheitsaufgabe des 21. Jahrhunderts. Deshalb steigt derzeit auch

FOTO: ANDREAS MANNING/REUTERS/PHOTODISC/GETTY IMAGES

## DIE MEISTER VON MORGEN

Diese Unternehmen haben das Zeug zum Weltmarktführer

Name (Stadt, Bundesland)	Beschreibung	Umsatz	Exportanteil
AKE Knebel (Balingen, Baden-Württemberg)	Kreisägeblätter und Fräswerkzeuge	46,0	58,3
Alberdingk Boley (Krefeld, Nordrhein-Westfalen)	Wässrige Bindemittel für Beschichtungsapplikationen	212,1	47,7
ASB Grünland Helmut Aurenz (Stuttgart, Baden-Württemberg)	Jungpflanzen-Kultursubstrate	54,5	44,4
Atmos Medizin Technik (Lenzkirch, Baden-Württemberg)	Medizinische Absaugsysteme sowie Behandlungseinheiten für HNO-Ärzte	59,8	66,0
Avanco (Herford, Nordrhein-Westfalen)	Technische Leichtbauprodukte aus Aluminium- und Faserverbundwerkstoffen	59,8	47,6
Casar Drahtseilwerk Saar (Kirkel, Saarland)	Kran- und Bergbaueile	49,3	66,0
Centrotec Sustainable (Brilon, Nordrhein-Westfalen)	Komplettlösungen für energieeffiziente Gebäudetechnik	614,7	49,8
Etaflex Tor- und Sicherheitssysteme (Bruckberg, Bayern)	Schnellaufwindriete	136,6	43,9
Elbach Industries (Heinrich Elbach) (Finnenrop, Nordrhein-Westfalen)	Federungs- und Fahrwerksysteme sowie technische Spezialfedern	58,1	49,0
Freese (Bremen)	Schiffsdeckelungen	63,0	44,0
Gerriets (Ulrich, Baden-Württemberg)	Bühnenklimatisierung	79,5	>90,0
Cesipa (Mörfelden-Walldorf, Hessen)	Blindnetztechnologie	85,9	47,0
W. Gessmann (Leingarten, Baden-Württemberg)	Industrieschlepper für Baumaschinen, Elektrohydraulik und die Bahn	92,0	48,0
Gramer (Amberg, Bayern)	Gefederte Sitzsysteme für Land- und Baumaschinen, Stapler und LKWs	1861,3	48,2
GUK - Falzmaschinen Griesser & Kunzmann (Wellendingen, Baden-Württemberg)	Falzmaschinen für industrielle Papierverarbeitung	39,0	65,0
Guntermann & Drunck (Wilmshof, Nordrhein-Westfalen)	Digitale und analoge KVV-Matrixsysteme und -schalter	26,1	53,3
Hänel (Bad Friedrichshall, Baden-Württemberg)	Vertikale Lagertechnologien	75,2	48,4
Hammerwerk Fridlingen (Fridlingen/Donau, Baden-Württemberg)	Gesenkschmiedestücke	118,0	42,0
Helisa (Kulmbach, Bayern)	Systeme zur Formgebung und -erhaltung von Oberbekleidung	46,0	>50,0
Ideal-Werk (Lippstadt, Nordrhein-Westfalen)	Widerstands-Schweißmaschinen	26,4	>50,0
Ireks (Kulmbach, Bayern)	Backzutaten für Brot und Bräunlinge	287,3	40,4
Jauch Quartz (Villingen-Schwenningen, Baden-Württemberg)	Quarze und Oszillatoren, Lithium-Ionen- und Lithium-Polymer-Batterie-Packs	45,8	65,1
Jumo (Fulda, Hessen)	Industrielle Temperaturfühler für Wärmezyklen	234,4	49,7
Kemper (Vreden, Nordrhein-Westfalen)	Schweißrauchabsaugsysteme für die metallbearbeitende Industrie	34,2	58,6
Ernst Koch (Hemer, Nordrhein-Westfalen)	Drahtziehmaschinen	45,0	80,0
Karl Küfner (Albstadt, Baden-Württemberg)	Hybride Filtersiebblöcke	40,9	43,0
Leifeld Metal Spinning (Ahlern, Nordrhein-Westfalen)	Werkzeugmaschinen zur spanlosen Metallumformung	37,0	>50,0
Lemo Maschinenbau (Nieder-kassel, Nordrhein-Westfalen)	Systeme zur Herstellung von flexiblen Folienverpackungen	40,2	78,0
Lutz Pumpen (Wertheim, Baden-Württemberg)	Fass- und Containerpumpen	48,2	>50,0
Marguardt (Rietheim-Weiheim, Baden-Württemberg)	Elektronische Fahrberechnungssysteme, Systeme für Elektrowerkzeuge	913,6	43,2
MBO Maschinenbau Oppenweiler (Oppenweiler, Baden-Württemberg)	Falzmaschinen	49,3	82,3
Militz Aromatics (Bitterfeld-Wolfen, Sachsen-Anhalt)	Riech- und Duftstoffe für die Parfümindustrie	13,7	52,0
MPG - Mendener Präzisionsrohr (Menden, Nordrhein-Westfalen)	Kupferlegierte Wärmeübertrager	29,8	>50,0
Norres Schlauchtechnik (Gelsenkirchen, Nordrhein-Westfalen)	Technische Schläuche und Schlauchsysteme	45,1	61,3
OBE OHNE & Baumgärtner (Ipspringen, Baden-Württemberg)	Brillengentechnik und Sicherheitsschrauben	39,4	71,6
Plasmatreat (Steinheim, Nordrhein-Westfalen)	Vorbereitung und funktionale Beschichtung von Materialoberflächen	41,7	>50,0
Pöttler Auszugssysteme (Lippstadt, Nordrhein-Westfalen)	Taschauszugsysteme	17,9	>50,0
PWM (Bergneustadt, Nordrhein-Westfalen)	Elektronische Preisanzeigen für Tankstellen	49,9	74,0
Rotzler (Steinen, Baden-Württemberg)	Hydraulische Seilwinden und Windensysteme	45,1	67,8
Max Schlatterer (Herbichtingen, Baden-Württemberg)	Hochleistungsriemen und -bänder	49,5	72,3
Schmidt Technology (St. Georgen, Baden-Württemberg)	Schreibgeräte- und Strömungssensoren für Luft und Gase	47,9	47,0
Schwank (Köln, Nordrhein-Westfalen)	Heiz- und Wärmelösungen für Hallen	50,6	<50,0
Sikora (Bremen)	Mess-, Regel-, Sortier- und Inspektionsgeräte	45,7	88,5
Steuler (Höhr-Grenzhausen, Rheinland-Pfalz)	Industrieller Korrosionsschutz	421,6	45,7
Tampoprint (Kornthal-Münchingen, Baden-Württemberg)	Tampodruck und Lasergravuren	36,0	68,1
Technotrans (Sassenberg, Nordrhein-Westfalen)	Fluid- und Thermomanagement für Druckmaschinen- und Laserindustrie	216,3	45,9
Teupen Maschinenbau (Cronau, Nordrhein-Westfalen)	Arbeitsbahnen auf Gummirollen-Fahrgestellen	36,4	75,6
Thermik Gerätebau (Sondershausen, Thüringen)	Schutz-Temperaturbegrenzer und Thermostaten	34,6	70,6
Uvex Winter (Fürth, Bayern)	Arbeitschutzprodukte wie Schutzbrillen	451,9	47,2
Walzenleiere Coswig (Coswig, Sachsen)	Schiffspropeller mit Gewicht 80+ Tonnen	41,7	53,3
Weber-Hydraulik (Güdingen, Baden-Württemberg)	Hydraulische Rettungsgeräte	301,1	43,4
Wefa (Singen, Baden-Württemberg)	Beschichtete Aluminium-Strangpresswerkzeuge	45,0	78,0
Westland Gummiwerke (Melle, Niedersachsen)	Walzenherstellung für die Druckindustrie	84,2	49,2

in Millionen Euro, zuletzt verfügbare Zahlen; Quelle: Universität Sankt Gallen

anderer Branchen, um ihre Maschinen am Laufen zu halten. Unternehmen, die Lasertechnik herstellen oder 3-D-Drucker einsetzen, Anbieter von Medizintechnik und Elektromobilität. Und die Technik, um all die dort anfallenden Flüssigkeiten zu heizen, zu kühlen und zu filtern, die hatte Technotrans schließlich im Haus.

Seine Kollegen aus dem Vertrieb, erzählt Niestert, besuchten zahlreiche Messen, knüpften Kontakte zu Branchenvertretern. Doch in neue Geschäftsbereiche einzusteigen erwies sich zunächst als kompliziert. Bevor Technotrans die ersten Aufträge bekam, musste das Unternehmen strenge Prüfungen über sich ergehen lassen, ob der nur auf die Druckindustrie fokussierte Kühltischspezialist auch wirklich das Zeug für andere Maschinen habe. Das sei aber meist mühelos gelungen, erinnert sich Niestert. Vor deutlich größeren Herausforderungen stellten ihn die regulatorischen Anforderungen: Für jede Branche gelten andere spezifische Regeln, in die sich die Münsterländer erst einarbeiten mussten.

**Auftrag für Siemens in Katar**  
Doch bald kamen die Erfolge. Die erste Branche, in der Technotrans landen konnte, waren Verkehrsbetriebe mit einem Elektrofuhrpark. Die Batterien elektrisch betriebene Busse und Bahnen laufen nämlich bei 20 bis 30 Grad am besten. Ohne Kühlung würden Lithium-Ionen-Batterien nach zwei Jahren schlappmachen. Sind die Batterien mit seinen Kühltischen ausgestattet, so verspricht Niestert, steige die Lebensdauer auf bis zu 15 Jahre bei nahezu gleichbleibender Leistung.

So schlüssig dieser Schritt heute klingt, vor einem Jahrzehnt war Technotrans mit diesem Glauben an die Elektromobilität seiner Zeit voraus. 2013 bekam das Unternehmen den Zuschlag für einen besonders wichtigen Auftrag: Siemens entwickelte ein Straßenbahnsystem in Katar – und Technotrans sollte seine Kühlkomponenten für die Energiespeicher liefern. Großer Name, großes Volumen, mit einem Schlag war man ein wichtiger Player im Markt.

Technotrans fokussiert sich bis heute auf Busse und Bahnen mit Elektroantrieb – nicht nur in dem Wüstenstaat. Denn den Bedarf für Kühlung gibt es vor allem dort, wo Schnellladungen eingesetzt werden. Bei E-Autos ist es bislang hingegen eher üblich, dass die Besitzer über Nacht zu Hause laden. Trotzdem Schnellladestationen gibt es auch für Pkws mit Elektroantrieb, etwa an Autobahnraststätten. Und deshalb sieht Niestert dafür Potenzial und entwickelt mit seinem



**Wohntemperte Ladekabel**  
Ohne Kühlung würden schnelle Ladevorgänge Lithium-Ionen-Batterien nach zwei Jahren ruinieren. Deshalb bringt Technotrans gekühlte Kabelverbindungen in den Markt

## TECHNOTRANS

Sassenberg, Nordrhein-Westfalen

Thermomanagement für Maschinen

1453 Mitarbeiter

216,3 Millionen Euro Jahresumsatz

Exportanteil: 45,9 %

# 3500

Gigawattstunden wird laut McKinsey 2030 der globale Bedarf an Batteriekapazitäten betragen. Damit würde die Nachfrage im Vergleich zu 2018 um das 19-Fache steigen

Team gerade Systeme, mit denen sich die Ladekabel für E-Autos kühlen lassen.

Insgesamt profitiert Technotrans von der gesellschaftlichen Entwicklung, die sich Verkehrswende nennt: Immer mehr Menschen in den Städten nutzen Bus und Bahn, die Luft in den Städten soll sauberer werden. Verkehrsbetriebe reaktivieren deshalb alte Bahnstrecken, Städte setzen vermehrt E-Busse ein. Und selbst auf nicht elektrifizierten Trassen wird die letzte Meile bis zum Bahnhof inzwischen oft batterieelektrisch absolviert, um Emissionen und Lärm zu minimieren. „In Zukunft wird das Netz nicht mehr mit der Diesellok ausgebeibert, sondern batterieelektrisch“, sagt Niestert, der sich regelmäßig mit seinen Kunden in den Kommunen darüber austauscht, welche Innovationen für Bus und Bahn noch denkbar sein könnten.

## Routine auf der Baustelle

Auch Schwank-Geschäftsführer Schlößer schätzt den Austausch mit Kunden, um Innovationen anzustoßen. Mit US-Präsident Trump hat er zwar noch nicht über Energieeffizienz diskutiert – dennoch hat er eine klare Meinung dazu, was die Politik tun sollte, um den grünen Umbau der Unternehmenswelt zu forcieren, ohne dabei die Existenz ganzer Branchen zu riskieren. Es nütze nichts, aus politischem Aktionismus einzelnen Branchen unrealistische Grenzwerte zu setzen. Das müsse schon in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Wissenschaftlern passieren. Weit mehr als durch strenge Vorgaben lasse sich nach seiner Einschätzung ohnehin mit Aufklärung erreichen. Beim Hausbau etwa: „Da kommt ein Installateur und sagt: ‚Die und die Heizung brauchst du‘. Dann baut der das ein“, skizziert Schlößer den Alltag. Das Problem aus seiner Sicht: Meist käme dann ein Kessel in den Keller, eine Warmwasserheizung in die Räume. „Die kennen die energieeffizienten Alternativen wie etwa eine Strahlungsheizung oft gar nicht.“

So weit Schlößers Begeisterung für Energieeffizienz oder klimafreundliches Heizen sein mag, einen Schritt würde er dem Klima zuliebe nicht gehen: auf Geschäft verzichten. Im Stadion in Madrid könnte man schließlich auch auf die Idee kommen, die Heizung einfach ganz einzusparen. Das konnte für ihn nicht infrage, wiegelt Schlößer ab, es gingen ja immer mehr Familien ins Stadion. Und überhaupt: Die Spanier liebten nun mal die warme Beheizung zum Spiel. Im Zweifel ist der Titel Weltmarktführer dann doch einträglicher als Klimaretter.

FOTO: STEVE GRANITZ/REUTERS

marktführern von morgen (siehe Tabelle). Unter denen finden sich – angesichts der absehbaren Konjunktur wenig erstaunlich – viele Firmen, die ihr Geld bereits heute mit nachhaltigen Produkten verdienen. Und so eignen sich die Beispiele Schwank und Technotrans auch als Vorbild für die Tausenden Unternehmer im Land, die derzeit rätseln, wie ihre Erzeugnisse in einer klimaneutralen Wirtschaft noch bestehen sollen.

## Vorbild Sonne

Die Kölner Firma Schwank etwa hat bereits 1938 die Gas-Infrarotheizung erfunden und wärmt und kühlt damit Lager- und Produktionshallen, seit den Dreißigern bereits Barbesucher auf Terrassen und seit den Fünfzigern auch Fußballfans in Stadien. Im Vergleich zu den verbreiteten Heizplätzen mit einer Gasflamme machen die Strahler nach Angaben des Unternehmens Energieeinsparungen bis zu 50 Prozent möglich. Schwank setzt bereits auf Energieeffizienz, als an ein Verbot von Ölheizungen noch niemand dachte. Nun, da grüneres Heizen zum Zeitgeist geworden ist, kann das Unternehmen auf langjährige Erfahrung verweisen.

Infrarotheizungen funktionieren im Prinzip wie die Sonne: Die Strahlen treffen auf die Erde, erwärmen den Boden und alles, was mit ihnen in Kontakt kommt – selbst wenn die Luft kalt ist. Klassische Heizungen dagegen füllen den Raum mit Wärme. Das verbraucht viel mehr Energie, weil warme Luft nach oben steigt, wo sie dem Menschen am Boden nichts nützt. Wird ein großes Tor geöffnet, entweicht die Wärme anders als bei den Infrarotstrahlern sofort.

Nicht nur den Hangar für Trumps Heli, sondern auch viele große Sportstätten statet Schwank aus: In der Firmenzentrale im Norden Kölns hängen Bilder des Estadio Santiago Bernabéu. Es sind Aufnahmen von weit oben, unter dem Tribünendach der Arena von Real Madrid. Darauf zu sehen: dichte Reihen der Schwank-Infrarotstrahler. Sie sind jeweils nur rund einen Meter lang, erzeugen aber eine enorme Kraft. Die Geräte erreichen an der Oberfläche bis zu 960 Grad. So können sie die Distanzen von bis zu 50 Metern zu den Fans überbrücken. Beträgt die Strahlungstemperatur am Sitz noch 40 Grad und die Luft ist minus sechs Grad kalt, dann empfindet der Zuschauer eine Temperatur von 17 Grad.

Das Kernstück dieser Art von Infrarotheizungen, wie sie im Bernabéu oder anderen hohen Gebäuden hängen, sind die Keramikplatten im Inneren. Eine Erfindung des Firmengründers Günther Schwank. Um die enorme Hitze zu erreichen, wird in einer

# 72

Prozent der institutionellen Anleger in Deutschland ist laut einer Befragung von Union Investment **Nachhaltigkeit** wichtig. Das sind acht Prozentpunkte mehr als vor einem Jahr

Kammer Gas mit Luft vermischt. Dieses Gemisch wird dann durch die Verbrennungskanäle der speziellen Platten aus Keramik geleitet. Bevor es austritt, wird es zur Verbrennung gebracht. Die engmaschigen Verbrennungskanäle sorgen fürs gleichmäßige Erhitzen der Platte. Es entsteht Strahlungsenergie, die mittels Reflektoren präzise auf die Sitzplätze im Stadion oder den Außenhaltort eines Fabrikarbeiters geleitet wird.

Auch Pekings Olympiastadion könnte Schwank bald mit seinen Strahlern ausstatten. Für die Winterspiele 2022 bekommt das

## Future Champions

### Methodik

Es gibt klare Kriterien für die Liste der angehenden deutschen Weltmarktführer, die Christoph Müller von der Universität St. Gallen jährlich erstellt: Die Firmen müssen auf mindestens drei Kontinenten mit Standorten vertreten sein. Pro Jahr setzen sie mindestens fünf Millionen Euro um, davon mindestens 40 Prozent im Ausland. Bei börsennotierten Unternehmen legt der BWL-Professor die neuesten Jahresabschlüsse zugrunde, bei allen anderen die aktuellsten Angaben im Bundesanzeiger. Um den Sprung in die Liste zu schaffen, müssen die Unternehmen in einem Weltmarkt die Nummer eins oder zwei in ihrem Marktsegment sein. Müllers Kriterien zufolge haben derzeit 53 Unternehmen das Potenzial, in ihrer Branche zum Weltmarktführer aufzusteigen – und einige von ihnen schlofen bereits aus dem Trend zu grünem Wirtschaften.

wegen seiner außergewöhnlichen Architektur „Vogelnest“ genannte Gebäude in der chinesischen Hauptstadt ein neues Heizsystem. Schwank hat sich für die Lieferung von 1400 Geräten beworben. Die Auftragsvergabe erwartet Schwank für Ende dieses Jahres.

13 Prozent seines Umsatzes macht Schwank in China. Zum einen, sagt Schlößer, seien die gesetzlichen Vorgaben für Luftreinhaltung in Peking inzwischen die schärfsten der Welt. Und Schwanks Strahler stoßen nur in geringen Mengen Stickstoffoxide aus, die für die extreme Luftverschmutzung in Peking und anderen Metropolen verantwortlich sind. Zum anderen, betont Schlößer, sei den Chinesen ein „Made in Germany“, das Qualitätssiegel, das auch die Weltmarktführer früherer Generationen groß gemacht hat, nach wie vor wichtig.

Einen großen Teil seines Geschäfts macht Schwank mit Investoren, die Hallen für Logistikfirmen bauen. Und die achten immer mehr auf den ökologischen Fußabdruck ihres Investments. Das ist Schlößers Verkaufsargument für seine Heizstrahler. Das Kölner Unternehmen hat den Wandel vorweggenommen, in den andere Mittelständler durch sich ändernde gesellschaftliche, politische und nicht zuletzt wirtschaftliche Bedingungen erst gezwungen werden. So wie der börsennotierte Maschinenbauer Technotrans, 40 Kilometer östlich von Münster.

## Abhängig von der Druckindustrie

Hendrik Niestert erinnert sich noch gut daran, wie Technotrans die Produktion drosseln und Kurzarbeit einführen musste. Er hatte damals, 2007, gerade erst bei den Münsterländer Unternehmen angeheuert. Die Stimmung hätte kaum schlechter sein können. Die Welt stand am Anfang der Wirtschafts- und Finanzkrise.

Die Krise, in der Aufträge wegbrachen und Banken kaum noch Kredite vergaben, legte bei Technotrans eine strukturelle Schwäche offen, die in guten Zeiten vielleicht noch ein wenig länger unbeachtet geblieben wäre: der Wandel der Medienwelt hin zu digitalen Angeboten. Druckereien rüsten kaum noch nach, viele verschwanden ganz. Ein enormes Problem für Technotrans: Der auf Kühltechnologie spezialisierte Mittelständler war vollkommen abhängig von der Druckindustrie.

Allen sei klar gewesen, dass es Veränderungen brauchen würde. Es begann, so erinnert sich Niestert, ein Prozess des Abwägens. Die Rettung fand man im Altbewährten: Auf die richtige Betriebstemperatur achten, das müssen auch Firmen