

Best Practices für Ostdeutschland

GETEC Energie Holding GmbH

Die GETEC Energie Holding GmbH mit Sitz in Magdeburg, Sachsen-Anhalt, bietet mit ihren Tochtergesellschaften und Beteiligungen die gesamte Palette an Energiedienstleistungen (Contracting; Betrieb von Heizkraftwerken; Lieferung von Wärme, Kälte, Dampf und Strom; Vermarktung von Strom aus Eigenerzeugungsanlagen; Betrieb von Energieversorgungsnetzen; Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur wirtschaftlichen Nutzung erneuerbarer Energien) sowie Telekommunikationsdienstleistungen für die Immobilienwirtschaft an. In einem schwierigen Marktumfeld ist zwar der Umsatz von 969 Millionen Euro im Jahr 2011 auf 745 Millionen Euro im Jahr 2013 gesunken; der Gewinn vor Steuern ist aber im gleichen Zeitraum von 18,5 Millionen Euro auf 32,6 Millionen Euro gestiegen; die Mitarbeiterzahl hat sich von 494 auf 825 erhöht. Seit der Gründung 1993 besitzt und führt Dr. Karl Gerhold die Gruppe.

Die nachhaltige Sicherung des Unternehmens wurde 2013 durch die Umstellung auf eine neue Holdingstruktur umgesetzt. Die familieninterne Nachfolge ist durch einen Zeitplan geregelt; es erfolgt eine sorgfältige Vorbereitung über mehrere Jahre und die Nachfolger werden durch erfahrene Führungskräfte an ihre zukünftigen Aufgaben herangeführt. Derzeit wird eine Familienverfassung erarbeitet; Notfallpläne liegen vor.

Kennzeichnend für eine nachhaltige Orientierung von Nachfolgeregelungen ist auch das externe Management in den Tochtergesellschaften. Mitarbeiter werden frühzeitig als Führungskräfte identifiziert, in individuellen Gesprächen auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet und in Einzelprojekten durch Übertragung begrenzter Verantwortung erprobt und an die Aufgaben herangeführt. Ein Genussrechtsmodell sorgt für eine hohe Mitarbeiterbindung und Leistungsorientierung.

Durch die ausgewogene Finanzierungsstruktur wird eine solide Eigenkapitalquote ermöglicht. Gleichzeitig bleibt die GETEC finanziell flexibel durch ein Schuldscheindarlehen und die Möglichkeit, auch große Projekte mit Eigenmitteln vorzufinanzieren. Finanzierungsgespräche mit Banken werden sorgfältig vorbereitet durch eine hausinterne Abstimmung im Vorfeld und die Erarbeitung von Präsentationen und Gesamtplanungen sowie die Nutzung von Ratings durch externe Anbieter wie z.B. Moodys und Creditreform. Auch ein sorgfältiges Screening von Konditionen und möglicher Erwartungshaltungen der Banken dienen der Vorbereitung der Finanzierungsgespräche.

Aufbau und Pflege des Markenimages werden als sehr wichtig für die Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit angesehen; gerade im Energiesektor hat dafür auch umweltverträgliches Handeln im Zusammenhang mit einer effizienten Prozesskette eine große Bedeutung. Flankierend werden solche Instrumente wie Verhaltenskodizes für Lieferanten, Grundsätze ethisch verantwortlichen Marketings und Compliance-Richtlinien eingesetzt und in Gespräche mit Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden eingebracht, um der Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien Geltung zu verschaffen. Ein sehr aussagefähiger, über die Homepage des Unternehmens verfügbarer Geschäftsbericht ermöglicht eine weitgehende Transparenz, ohne die Nachhaltigkeitsorientierung heute nicht mehr zu denken ist. Schließlich werden zur Sicherung des Markenimages auch externe Projekte unterstützt. Das umfassende Sponsoring im Sportbereich führte zur Benennung der größten Mehrzweckhalle in Sachsen-Anhalt nach der Unternehmensgruppe; durch die GETEC-Arena in Magdeburg wird die Marke erlebbar und die regionale Verwurzelung des Unternehmens authentisch untermauert.

Die Nutzung neuer Medien in einem B2B-Geschäftsumfeld dient in erster Linie der Mitarbeitergewinnung, wird aber auch für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Kundenfeedback und die Reaktion auf Beschwerden eingesetzt. Neue Medien werden ebenfalls zur Erfassung von Kundeninformationen und zur Ansprache neuer Interessentengruppen genutzt. Ziel ist dabei vor allem die Kundenbindung an die Marke GETEC.

KOMSA Kommunikation Sachsen AG

Mit aktuell 1500 Mitarbeitern und einem Umsatz von 930 Millionen Euro im letzten Geschäftsjahr 2013/14 ist KOMSA nicht nur das größte Familienunternehmen im Freistaat Sachsen, sondern auch einer der wichtigsten Arbeitgeber in der Region, in der er maßgeblich zur wirtschaftlichen Stabilität beiträgt.

KOMSA als Distributor und Dienstleister der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) ist beispielgebend für das hervorragende Zusammenspiel der Strategien in allen drei Wettbewerbskategorien. Hervorzuheben sind die Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Führungsnachwuchs, wie die individualisierten Entwicklungsprogramme in den Qualifizierungsrichtungen Leiter, Projektleiter und Fachspezialist. Außerdem zeichnet sich KOMSA durch ein breites Angebot für die Mitarbeiter zur Vereinbarkeit

von Familie und Beruf aus. Dazu gehören u.a. flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit sowie Teilzeitarbeit, Home-Office, Teamevents und Intranetzugang auch während der Elternzeit oder die betriebseigene Kindertagesstätte „Weltenbaum“. Hier werden 75 Kinder bilingual in deutscher und englischer Sprache betreut, die Kita befindet sich auf dem Betriebsgelände und Eltern können für die Betreuungskosten finanziellen Zuschuss von KOMSA erhalten.

Die KOMSA Kommunikation Sachsen AG hat durch die Erweiterung des Vorstands um einen jüngeren „Chief Operating Officer“ (COO) und die Gründung einer Familienstiftung ein überzeugendes Nachfolgekonzept entwickelt. Im Bereich nachhaltige Sicherung der Finanzierung glänzt KOMSA mit einer soliden Finanzierungsstruktur. Der optimale Mix aus kurzfristigen Finanzierungstools wie Factoring oder Verkauf von Lieferantenverbindlichkeiten und langfristigen Maßnahmen wie Schuldscheindarlehen und Mezzaninkapital ermöglichte KOMSA im abgelaufenen Geschäftsjahr 2013/14 ein Wachstum von 20 Prozent.

Im Bereich Markenimage hat KOMSA in den letzten Jahren Nachhaltigkeit bewiesen. Die aktive Einbringung in brancheninterne Netzwerke unterstützt den Auf- und Ausbau zu Herstellern und Händlern. Die konstant herausragende Leistung zahlt sich aus. Die KOMSA Kommunikation Sachsen AG hat in der ICT-Branche einen festen Platz als einer der europaweit größten Distributoren und Dienstleister; davon zeugen diverse Auszeichnungen. Im Dienstleistungsbereich betreibt KOMSA beispielsweise eines der größten deutschen Reparaturcenter für mobile Endgeräte wie Handys, Smartphones und Tablet-Computer.

LINDIG Fördertechnik GmbH

Die LINDIG Fördertechnik GmbH mit Sitz in Krauthausen, Thüringen – ein Dienstleistungsunternehmen rund um Gabelstapler, Lagertechnik und Arbeitsbühnen – wurde 1899 gegründet und befindet sich seit vier Generationen in Familienhand. Ende 2010 übernahm Sven Lindig – nach mehrjähriger Parallelgeschäftsführung mit dem Vater – die alleinige Leitung und schlug neue Wege ein.

Bemerkenswert ist der umfassende und stringente Einsatz der TEMP-Methode, eines Instruments zur ganzheitlichen Unternehmensführung unter Betrachtung der vier Faktoren Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse – ähnlich der Balanced-Scorecard-

Methode. Bei LINDIG werden mit diesem Instrument unter Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter Erfolgskennziffern, Ziele, Vision, Mission, Unternehmenswerte und das Jahresmotto entwickelt. In weiteren Workshops können Mitarbeiter diesen Strategieprozess selbst kennenlernen, das Unternehmen aktuell bewerten und Ideen einbringen. Um Werte besser erlebbar zu machen, wurden auch schon Theaterschaffende eingebunden, die mit – zumindest für die Geschäftswelt – ungewöhnlichen Methoden dabei helfen, Themen wie Vertrauen und Offenheit experimentell zu erfahren.

Sven Lindig geht so gar so weit, dass er seinen Mitarbeitern im internen Social Network, das Ähnlichkeiten mit Facebook aufweist, eine Anti-Langeweile-Garantie anbietet: Über die Aufgaben-Tauschbörse im Intranet hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, unliebsame Tätigkeiten zur Disposition zu stellen. So schafft LINDIG es, Mitarbeiter nachhaltig ans Unternehmen zu binden und neue Köpfe zu gewinnen.

Das Unternehmen verfügt über eine sehr solide Eigenkapitalquote von 68 Prozent. Der Großteil der erwirtschafteten Überschüsse wird thesauriert. Ausschüttungen erfolgen nur in geringem Umfang, Stärkung der Eigenkapitalbasis und Substanzerhaltung stehen im Vordergrund.

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren erheblich in den Aufbau eines nachhaltigen Markenimages investiert. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung einer eigenen Dachmarke mithilfe einer professionellen Agentur auf Basis von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. Dabei ist auch ein Unternehmensslogan („kann auch Ihr Problem“) fixiert worden, der durch kooperativ entwickelte Jahresmottos ergänzt wird (2014: „115 Jahre LINDIG: einfach. nachhaltig. WERTvoll“). Die Erlebbarkeit der Marke für den Kunden wird über die Durchführung von regelmäßigen Events gestärkt (z.B. „StaplerCup“, „Tag der Logistik“). Bemerkenswert ist auch das umfassende Engagement des Unternehmens in Deutschlands Mitte: Mit den Schwerpunkten Sport, Kultur und Soziales werden viele regionale Vereine und Organisationen zum Teil massiv unterstützt.

Die aktive, auch unternehmensinterne Nutzung sozialer Medien wurde oben schon angedeutet. Tatsächlich hat das Unternehmen in den letzten Jahren hohe Investitionen in die IT-Infrastruktur vorgenommen und eine eigene IT-Abteilung mit derzeit fünf Mitarbeitern auf-

gebaut. Dem Thema „Cybersicherheit“ wird dabei auch und gerade durch die Geschäftsleitung große Beachtung geschenkt. Zu den Maßnahmen der Risikominimierung gehört, dass keine Daten auf externe Dienstleister ausgelagert werden.

Obstland Dürreweitzschen AG

Die Obstland Dürreweitzschen AG mit Sitz in Grimma, Sachsen, erzeugt jährlich circa 40.000 Tonnen Obst überwiegend für den Frischmarkt, verarbeitet einen Teil dieser Früchte zu Säften, Weinen sowie Spirituosen und vertreibt diese Produkte regional, national und international. Nachhaltigkeitsorientierung und ökologisch ausgerichtete Erzeugung des Obstes sind wichtige Elemente der Geschäftsidee. In Teilen wird auch ein Bio-Obstbau betrieben. Jüngst hat das Unternehmen eine Studie zu seinem CO₂-Fußabdruck in Auftrag gegeben.

Im Rahmen der Privatisierung des zu Zeiten der ehemaligen DDR zumeist genossenschaftlichen Eigentums auf dem Lande wurde Ende Dezember 1990 die „Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft Obstproduktion Dürreweitzschen“ in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die derzeit 1.325 vinkulierten Namensaktien dieser AG werden hauptsächlich durch die ehemaligen LPG-Mitglieder bzw. deren Familien gehalten. Die Holding-Gesellschaft wird durch einen Alleinvorstand geführt. Vorstand und Aufsichtsrat werden durch einen unabhängigen externen Wirtschaftsbeirat und auch durch externe Beratung auf verschiedenen Spezialgebieten unterstützt. Für die Nachfolge existiert ein Zeitplan. Der Nachfolger wird durch erfahrene Führungskräfte begleitet und derzeit auch schon in Entscheidungen des Vorstandes einbezogen. Das Unternehmen orientiert sich an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, weicht aber in einigen Bereichen auch davon ab; aufgrund der fehlenden Börsen- und Kapitalmarktorientierung des Unternehmens muss das nicht im Einzelnen ausgewiesen werden. Im Hinblick auf die Nachwuchsführungskräfteentwicklung wird besonders auf die Auswahl und Qualifizierung junger Fachhochschul- und Hochschulabsolventen großes Gewicht gelegt.

Basierend auf einer über 800-jährigen Obstanbautradition hat die Obstland Dürreweitzschen AG in der Region zwischen Grimma Döbeln und Oschatz konsequent und sehr erfolgreich den Aufbau und Erhalt der Marke „Sachsenobst“ verfolgt. Ausgehend von der komplexen Vertriebs- und Marketingstrategie „Sachsenobst – Fri-

ches und flüssiges Obst aus einer Hand“ wurden seit 1991 viele erfolgreiche Produktentwicklungen realisiert sowie ab 2004 auch der biologische Obstanbau vorangetrieben.

In einer überzeugenden Kombination von vertikaler Wertschöpfung, die vom Anbau über die Verarbeitung bis hin zur Vermarktung des Obstes – z.B. auch über einen Online-Shop – reicht, hat die Obstland Dürreweitzschen AG mit „Sachsenobst“ eine Dachmarke geschaffen, die über ein herausragendes Markenimage verfügt. Das Sport- und Kultur-Sponsoring sowie die Vernetzung mit sozial tätigen Vereinen und Tourismusorganisationen, die die Region „Obstland“ bekannt machen wollen, fördert zudem die regionale Verankerung der Marke und des Unternehmens.

Nach 25 Jahren nachhaltiger Markenentwicklung zeichnet die Obstland Dürreweitzschen AG einen enormen Bekanntheitsgrad ihrer Dachmarke „Sachsenobst“ von 60 Prozent in Ostdeutschland und stolzen 89 Prozent in Sachsen.