

Best Practices für Nordrhein-Westfalen

Mittels der Fragebogenstudie und der geführten Interviews war es möglich, ein sehr detailliertes Bild der Stärken und Schwächen der Unternehmen im Wettbewerb zu erhalten. Vier Unternehmen stachen durch einen im direkten Vergleich besonders erfolgreichen ganzheitlichen Ansatz für nachhaltiges Denken und Handeln heraus.

C.D. Wälzholz KG

Die C.D. Wälzholz KG mit Hauptsitz in Hagen (Nordrhein-Westfalen) ist in der Stahlverarbeitung tätig. Mit ca. 1.900 Mitarbeitern produziert sie insbesondere kaltgewalzte und wärmebehandelte Stahlbänder sowie -profile. Der Umsatz lag im Jahr 2013 bei 559 Millionen Euro. Seit ihrer Gründung im Jahr 1829 ist die C.D. Wälzholz KG im Besitz der Unternehmerfamilie Wälzholz.

Zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung der Firma wurden die Kommanditeinlagen des Unternehmens in einer Familienstiftung gebunden. Es gibt eine gesellschaftsvertragliche Ausschüttungshöchstgrenze, übersteigende Gewinne sind zu thesaurieren. Diese Vorgehensweise dient auch der nachhaltigen Finanzierungssicherung des Unternehmens. Die Führungskräfte auf allen Ebenen werden durch eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an teils außergewöhnlichen Maßnahmen langfristig an das Unternehmen gebunden. Insbesondere hohe Pensionszusagen dienen hier als Bindungsinstrument. Auch wird den Führungskräften eine sehr große Verantwortungs- bzw. Entscheidungsfreiheit für ihre jeweiligen Fachbereiche eingeräumt.

Im Bereich der nachhaltigen Sicherung der Finanzierung überzeugte die C.D. Wälzholz KG die Jury vor allem durch ihre konsequent verfolgte Strategie. Durch geeignete Maßnahmen hat es das Unternehmen geschafft, sich finanziell unabhängig von Fremdfinanzierungen jeglicher Art zu machen. Aus diesem Grund verfügt es ständig über substanzial ausreichende, zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten. Die regelmäßige Überprüfung der Finanzierungsstruktur und die sinnvolle Anpassung im Sinne einer nachhaltigen Absicherung des Unternehmens tragen zum Erfolg dieses Finanzierungs-konzeptes bei.

Auch in Bezug auf die nachhaltige Sicherung des Markenimages konnte die C.D. Wälzholz KG überzeugen. Das Markenimage wird im Wesentlichen durch die Leistungen des Unternehmens, welches ausschließlich im B2B-Geschäft tätig ist, repräsentiert. Konstant hochqualita-

tive Ergebnisse sorgen für ein extrem positives Image bei Lieferanten und Kunden. Die Darstellung dieser Leistungen ist rein unterstützend, ersetzt selbstverständlich aber nicht deren tägliche Erbringung. Zudem hat es die C.D. Wälzholz KG geschafft, das Image einer erfolgreichen Arbeitgeber-Marke zu implementieren.

Harting Deutschland GmbH & Co. KG

Mit aktuell 3.815 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 484 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2013 ist die Harting Deutschland GmbH & Co. KG beispielgebend für das hervorragende Zusammenspiel von Maßnahmen in allen drei Wettbewerbskategorien. Das Hauptaugenmerk der Geschäftstätigkeit liegt in der Produktion von Industriesteckverbindungen. In diesem Bereich ist das Unternehmen Weltmarktführer. Der Hauptsitz liegt in der ostwestfälischen Stadt Espelkamp in Nordrhein-Westfalen. Das Unternehmen wurde am 1. September 1945 gegründet und befindet sich seitdem zu 100 Prozent in Familienbesitz.

Die Harting Deutschland GmbH & Co. KG konnte im Bereich der nachhaltigen Sicherung des Unternehmens auf ganzer Linie überzeugen. Nicht nur wird sich hier intensiv um bereits bestehende Führungs- und Nachwuchskräfte bemüht – nein, hier liegt ein ganz besonderer Fokus auf die Gewinnung der „besten Köpfe“. Gleich vier außergewöhnliche Initiativen richten sich an unterschiedliche Zielgruppen: „KiTec“ (Kinder sollen bereits in der Grundschule für Technik begeistert werden), „TecTo You“ (Nachwuchsinitiative in Schulen), „MINT“ (Gewinnung von Frauen für naturwissenschaftlich-technische Berufe) und „INPUT“ (Hauptschüler sollen auf die Anforderungen in gewerblichen Ausbildungsberufen vorbereitet werden). Außerdem setzt die Harting Deutschland GmbH & Co. KG auf ein intensives Hochschulmarketing bzw. -sponsoring, auf nationaler wie internationaler Ebene. Wenig überraschend ist, dass das Unternehmen bereits mit diversen Auszeichnungen bedacht wurde, u.a. „Great Places to work 2011“ sowie „Top nationaler Arbeitgeber 2014“.

Die langfristige Unternehmenssicherung wird aber auch aufseiten der Unternehmerfamilie vorbildlich vorangetrieben. So wurde die dritte Generation bereits frühzeitig in das Unternehmen integriert, wobei der Wechsel in der Geschäftsführung erst nach einigen Jahren erfolgte. Die zweite Generation ist nach wie vor in das Unternehmen eingebunden und übernimmt klar umrissene Aufgaben zur Unterstützung der nachgefolgten Gene-

ration. Zudem existieren eine definierte Strategie des permanenten Benchmarking sowie eine ausformulierte Wachstumsstrategie „Route 2020“, die bereits 1996 entwickelt wurde.

Im Rahmen der nachhaltigen Sicherung der Finanzierung konnte die Harting Deutschland GmbH & Co. KG mit ihrem Finanzierungsprozess glänzen. Eines der wichtigsten Ziele dieses Prozesses ist die Unabhängigkeit von Banken mittels einer hohen Eigenkapitalquote. Zu diesem Zweck finden jährliche Bankenmeetings statt (Rating A+) und es wurde ein effizientes Mahnwesen etabliert. Zudem gibt es automatische Debitoren-Scans (dadurch Verschlanung der Prozesse) sowie ein Qualifizierungsprogramm für involvierte Mitarbeiter. Das Ziel für 2020: Die Verdopplung der Umsatzerlöse aus Eigenmitteln. Dabei ist es der Harting Deutschland GmbH & Co. KG besonders wichtig, ein organisches Wachstum zu betreiben.

Auch im Bereich Markenimage hat die Harting Deutschland GmbH & Co. KG in den letzten Jahren Nachhaltigkeit bewiesen. So ist das Unternehmen in der ganzen Branche bekannt für seine Qualität, Zuverlässigkeit und Innovationen. Diverse Zertifizierungen, auch im Bereich Klimaschutz (u.a. „Energy Efficiency Award“), zeugen vom Erfolg der vorausschauenden Strategie, die gezielt von Corporate Branding, Design und Communication abgeleitet wurde. Ein besonderes Anliegen ist der Harting Deutschland GmbH & Co. KG das Thema Cybersicherheit, vor allem in Bezug auf die Sicherheit ihrer Technologie. Aus diesem Grund lässt das Unternehmen diese hauptsächlich in Deutschland entwickeln.

LIFTA GmbH

Die LIFTA GmbH mit Sitz in Köln wurde 1977 gegründet und ist Deutschlands bekanntester Händler von Treppen- und Hubliften. Außerdem gehören Beratung, Montage und Kundendienst zu den angebotenen Dienstleistungen des Marktführers. Das Unternehmen ist in der zweiten Generation und befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz.

Auch die LIFTA GmbH gehört zu den Vorreitern im Bereich der nachhaltigen Unternehmenssicherung. Bei der Mitarbeitergewinnung ist das „verstaubte“ Image der Branche die größte Herausforderung. Mittels eines innovativen Bewerbermarketings gelingt es dem Unternehmen allerdings, mögliche Interessenten neugierig bzw. auf sich aufmerksam zu machen. Die besonders

hoch ausgeprägte Wertschätzung, die jedem einzelnen Mitarbeiter entgegengebracht wird, unterstützt die emotionale Leidenschaft und Begeisterung, die diese für ihre Aufgabe haben. Hier gilt das Motto: „glückliche Kunden durch glückliches Team“. Außerdem gibt es eine interne Kampagne zur Vorstellung der verschiedenen Abteilungen, die durch Cross-Trainings begleitet wird, sowie ein Coaching durch Externe für Führungskräfte und Gruppencoachings für alle anderen Mitarbeiter. In Summe sorgt dieses Maßnahmenbündel dafür, dass die LIFTA GmbH eine sehr geringe Fluktuation aufweist und dass sich der Verlust der „besten Köpfe“ trotz limitierter Aufstiegschancen in Grenzen hält.

Auch auf der Gesellschafterebene wird der Gedanke einer nachhaltigen Unternehmenssicherung verfolgt. So gibt es beispielsweise ein „stilles Abkommen“ im Gesellschafterkreis, dass sich die Nachfolgeneration frei entwickeln darf, Eigenaktivitäten werden explizit unterstützt. Dies stellt sicher, dass ein mögliches Interesse am Unternehmen originär und nicht erzwungen ist. Das primäre Ziel ist es hier, gute Gesellschafter zu erziehen – die Geschäftsführung ist zunächst untergeordnet. Um das Verständnis für das Unternehmen bei der nachfolgenden Generation zu stärken, werden sechsmonatige Praktika angeboten. Außerdem findet vier Mal im Jahr ein Treffen der Gesellschafter und der Nachfolgeneration mit der Geschäftsführung statt. Zudem gilt die Maxime, dass die Gesellschafter nicht in das operative Geschäft eingreifen, sondern ihre Erfahrungen einbringen und als „Querdenker“ dienen, die der Geschäftsführung Raum geben und deren Teamfähigkeit erhalten. Dieses Vorgehen ist im Feld der Wettbewerber als höchst vorbildlich einzustufen.

Wie viele der vorgestellten Best-Practice-Unternehmen verzichtet auch die LIFTA GmbH im Rahmen der nachhaltigen Sicherung der Finanzierung auf eine Bankfinanzierung und setzt ausschließlich auf eine Finanzierung durch Eigenkapital und operativen Cashflow. Bei besonderen Investitionen oder in schlechten Jahren kann das Unternehmen auf das Commitment seiner Gesellschafter vertrauen. Untermauert wird dieses Vorgehen ebenfalls durch die Tatsache, dass es grundsätzlich keine hohe Erwartungshaltung der Gesellschafter an Entnahmen oder Ausschüttungen aus dem Unternehmen gibt. Hier zählt langfristige Nachhaltigkeit mehr als die kurzfristige Gewinnausschüttung. Es herrscht ein großes Vertrauen im Unternehmen, dass auch die Nachfolgenerationen der Gesellschafter diese Philosophie mittragen.

Bezüglich der nachhaltigen Sicherung des Markenimages setzt die LIFTA GmbH auf einen gut ausbalancierten wie breiten Marketingmix. Ob Werbung über Massenmedien (Tagespresse, TV-Spots) oder die Verbreitung sozialer Projekte über Social Media, stets gilt der sensible Umgang mit einem Tabuthema dabei als oberste Maxime. Zusätzlich setzt das Unternehmen auf unterschiedliche Networking-Strategien (XING, Google) sowie Kunden-Events. Außerdem unterhält es ein sehr erfolgreiches Geschäftskunden-Partnerportal. Im Rahmen des Umweltengagements setzt die LIFTA GmbH den Nachhaltigkeitsgedanken vor allem durch die Rücknahme und Aufbereitung gebrauchter Lifte um. Dass die LIFTA GmbH mit diesem nachhaltig und langfristig orientierten Markenimage auf Erfolgskurs ist, belegen auch zahlreiche Fakten. Nicht nur ist das Unternehmen Marktführer im Neu- und Gebrauchtgeschäft von Treppenliften, auch liegt der Bekanntheitsgrad der Marke im Allgemeinen bei 58 Prozent; bei ihrer Zielgruppe sogar bei über 90 Prozent. „LIFTA“ gilt inzwischen nicht mehr nur als Unternehmen sondern als Gattungsbegriff. Im Jahr 2014 gewann die Firma den „Ads of the Year 2014 Award“.

Wepa Hygieneprodukte GmbH

Die Wepa Hygieneprodukte GmbH aus dem sauerländischen Arnsberg wurde 1948 gegründet und ist bis heute zu 100 Prozent im Besitz der Unternehmerfamilie Krengele. Mit über 1 Milliarde Euro Umsatz und 3.000 Mitarbeitern in 2013 zählt das Unternehmen zu den größten Produzenten im europäischen Hygienepapierbereich.

Für die Sicherung des Unternehmens aufseiten der Mitarbeiter sind den Eigentümern der Wepa Hygieneprodukte GmbH vor allem die drei Kernwerte Respekt, Engagement und Nachhaltigkeit besonders wichtig. Allerdings handelt es sich bei diesen Werten nicht nur um ein Schriftstück – diese sind vielmehr Teil einer (vor-)gelebten Unternehmenskultur, die unter anderem die Gleichrangigkeit von Werten und Renditeorientierung beinhaltet. Die nachhaltige Personalpolitik ist geprägt durch geringe Fluktuation, lange Unternehmenszugehörigkeit und eine vorausschauende Personalplanung (Stellenabbau durch Kostendruck mit sozialverträglichen Lösungen umgesetzt). Bei der Gewinnung der „besten Köpfe“ setzt die Wepa Hygieneprodukte GmbH unter anderem auf eine duale Ausbildung, zum Teil mit berufsbegleitendem Studium. Außerdem wird die Ausbildung neuer Mitarbeiter bedarfsorientiert vorgenommen und es herrscht eine hohe Übernahmequote. Die Zusammenarbeit mit Universitäten gehört ebenfalls zu den Recruiting-Maßnahmen.

Auf der Ebene der Gesellschafter wurde im Rahmen der nachhaltigen Unternehmenssicherung eine Familienverfassung erstellt, die unter anderem Fragen der Nachfolge regelt. Der externe Aufsichtsrat entscheidet unabhängig über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern; etwaige Familienmitglieder müssen einem Drittvergleich standhalten. Neben der Familienverfassung wurde ein Family Office eingerichtet, in dem zukünftige Familienmitglieder sowohl operatives Leitungs-Know-how als auch Gesellschafterkompetenz erwerben können.

Zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierung hat die Wepa Hygieneprodukte GmbH die Strategie „Wachstum statt Ausweichen“ formuliert. Diese besagt unter anderem, dass die Finanzierung des Unternehmens der Strategie zu folgen hat und nicht umgekehrt („Nicht Objekt, sondern Subjekt sein!“). Die Konsequenz aus dieser Strategie war unter anderem die Übernahme der italienischen Karto Group im Jahre 2008, die eine Umsatzverdoppelung zur Folge hatte. Zur langfristigen Sicherung der Finanzierung wurde im Jahr 2013 die Einrichtung eines High-Yield Bonds beschlossen. Aufgrund der großen Nachfrage und unter Ausnutzung des Niedrigzinsniveaus konnte Ende 2013 die erste Tranche erhöht werden. Unterstützend setzt die Wepa Hygieneprodukte GmbH auf ein öffentliches Finanz-Rating und die Umsetzung einer ABS-Finanzierung.

Im Rahmen ihres Markenimages setzt die Wepa Hygieneprodukte GmbH auf eine konsequente Orientierung an den Erfordernissen des Marktes und den Qualitätsansprüchen der Verbraucher bzw. Konsumenten. Dabei agiert das Unternehmen als „Private Label“-Spezialist, also mit vollständiger Fokussierung auf das Markengeschäft der Kunden im Lebensmitteleinzelhandel. Dies unterscheidet die Wepa Hygieneprodukte GmbH essenziell von ihren Konkurrenten. Im Zuge des Umweltmanagements lässt das Unternehmen seine gesamte Ökobilanz durch eine externe Umweltberatungsfirma beurteilen. Die Geschäftsführung ist auf eine stetige Verbesserung des eigenen Umwelt-Fußabdrucks bedacht und der festen Überzeugung, dass dies immer weiter ausgebaut werden kann. Neben dem Engagement für die Umwelt unterstützt die Wepa Hygieneprodukte GmbH sportliche Veranstaltungen, Kulturprojekte und soziale Einrichtungen in der Region. Die Sicherung des Markenimages ist auf ganzer Linie als nachhaltig und langlebig zu bezeichnen.