



CHANCEN DER LAUSITZ

Gründer, Gestalter und Nachfolger erzählen

ERFAHRUNGEN &
POTENZIALE
AN EINEN TISCH 
Unternehmergespräche im Lausitz Lab



IRL Innovationsregion
Lausitz GmbH



**ROHNSTOCK
BIOGRAFIEN**

CHANCEN DER LAUSITZ

Gründer, Gestalter und Nachfolger erzählen

CHANCEN DER LAUSITZ

Gründer, Gestalter und Nachfolger erzählen

Die Unternehmensgeschichten wurden aufgeschrieben von Katrin Rohnstock, Frank Nussbücker und Stefan Kappner.



Das Projekt »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch – Unternehmensgespräche im LausitzLab« wurde gefördert vom Brandenburger Ministerium für Wirtschaft und Energie.

© Rohnstock Biografien, Berlin 2018

Schönhauser Alle 12, 10119 Berlin

Tel.: 030/40 50 43 30

www.rohnstock-biografien.de

1. limitierte Auflage: 400 Exemplare

Alle Rechte vorbehalten. Alle Texte dürfen mit Genehmigung des Herausgebers Rohnstock Biografien und unter Nennung des Projekts »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch – Unternehmensgespräche im LausitzLab« für nicht kommerzielle Zwecke verwendet werden. Wir bitten um Zusendung eines Belegexemplars an Rohnstock Biografien.

Herausgeber und Redaktion: Rohnstock Biografien
Konzeptentwicklung: Katrin Rohnstock
Lektorat: Antje Käske
Fotos: Christin Schaaf, Sebastian Bertram;
Fotos auf den Seiten 29, 170, 171 privat
Layout und Satz: Rohnstock Biografien

Für den Inhalt der Texte zeichnen die namentlich genannten Erzähler verantwortlich

Inhalt

- 9 **Grußwort**
des Staatssekretärs Hendrik Fischer
- 11 **Prolog**
von Katrin Rohnstock
- I Wie ich Unternehmer wurde**
- 17 Christina Grätz (Nagola Re GmbH): Eine Geschäftsidee für die Natur und für die Menschen
- 25 Sebastian Kießling (Euro-K GmbH): Von der Uni ins kalte Wasser – Cottbuser Gasturbinen auf Weltniveau
- 29 Michael Freudenberg (neuZiel. GbR):
»So, ich will jetzt digitalisieren!«
- 33 Beatrix Otto (M & L Autohaus Frahnow GmbH):
»Ich bin meinen Eltern dankbar, dass sie uns so viel Freiraum lassen« – Rückkehr ins Familienunternehmen
- 36 Steffen Söll (SKM GmbH): »Wir wollen ein Unternehmen übernehmen« – wie ich die Nachfolge antrat
- 42 Carola Buder: Von der Arbeitslosigkeit in die Selbstständigkeit – 25 Jahre Schneidermeisterin
- II Wie wir einen Umbruch bewältigten**
- 51 Iris Helbeck (Helbeck Gruppe): Nichts blieb, wie es war – vom Dienstleistungskombinat zur Firmengruppe
- 55 Peter Mühlbach und Franz Rietschel (ABB):
Als der Westen zu uns kam
- 59 Markus Füller (Füller & Krüger): Umstrukturierung – eine doppelte Motivationsaufgabe
- 61 Michael Stein und Sven Köhler (KSC): Von Null auf Hundert in einer Nacht

- 65 Martin Handreg (ABB): Wie ein Lausitzer die Krisen seines Lebens bewältigt

III Wie uns Innovation und Motivation voranbringen

- 71 Janine Müller (enviaM): Für mich und den Erfolg des Unternehmens – gestalten, entscheiden, Weichen stellen
- 74 Dr. Gerrit Fester (Cottbuser Hochdruck GmbH): »Ich frage mich: Wie bekommen wir eine schlagkräftige Mannschaft zusammen?«
- 76 Burkhardt Behr, ev. Pfarrer: Unklare Strukturen machen Menschen kaputt
- 79 Steffen Weise (ABB): Ein schönes Abendessen, Sauna, Bar und Übernachtung im Landhotel – wie wir ein Problem lösten
- 82 Dr. Rüdiger Lange (iRL): »Jeder allein ist schwach. Doch wenn wir uns zusammentun, können wir Großes wagen.«
- 85 Daniel Gollasch (EMIS Electrics GmbH): Eine Vision für das Unternehmen
- 87 Christoph Scholze & Hagen Semmer (Siemens AG Görlitz): Wie wir bei Siemens Görlitz Veränderungen gestalten

Exkurs I Ein Gespräch über die Zukunft von Siemens

- 95 Katrin Rohnstock, Kirsten Roden, Torsten Ruhslund, Winfried Pfeiffer, Florian Rothweiler, Dr.-Ing. Bodo Wolf, Eckhard Netzmann, Steffen Jentsch, Ronny Zieschank, Burkhardt Behr, Christoph Scholze, René Funk

IV Wie wir neue Märkte erschlossen

- 109 Gerhard Nies (TAKRAF): Auf das Know-how kommt es an
- 117 Stefan von Senger und Etterlin: Die Wirtschaftsförderung – wir vermitteln Kenntnisse, Kontakte und Kapital
- 119 Alexander Knapczyk (IHK): Das Auslandsgeschäft ist schwierig – ohne Geduld geht es nicht

- 121 Lothar Parnitzke (Kunella): Vom Buttergeschäft zur Kunella Feinkost GmbH – eine 125-jährige Unternehmensgeschichte

Exkurs II **Ein Gespräch über Wasser**

- 129 Silvio Alich, Gerhard Kast, Dr. Konrad Thürmer, Prof. Christoph Hinz, Roland Peine, Prof. Horst Stopp, Stefan Voß, Dr. Rüdiger Lange, Katrin Rohnstock

V Von den Schwierigkeiten der Nachfolge

- 145 Matthias Schutzka (Weiland's Backstube): Der lange Weg zur Selbstständigkeit – Nachfolger in der Traditionsbäckerei
- 152 Markus Jaunich (TBS Tiefbau-Service GmbH): Vom Handel mit Lausitzer Spezialitäten zum Unternehmensnachfolger für Bohrschablonen
- 155 Dr. Gerrit Fester: »Mach es richtig, nicht halbherzig! Ich wollte mich komplett auf das Unternehmen einlassen.«
- 158 Philipp Fumfah (Bäcker Wahn): Die Nachfolge meistern – ein Spagat zwischen Selbstverwirklichung und dem Lebenswerk der Vorgänger
- 161 Denis Hofmann (LDZ): »Oft streiten mein Vater und ich um Lappalien« – Kampf der Generationen
- 163 Ronne Noack: Gründliches Suchen lohnt sich
- 165 Bärbel und Gerd Dörre: »Keiner möchte unsere Nachfolge antreten: Was machen wir nun?«
- 170 Christiane und Hans-Diether Sack (F. F. Sack Juwelier GmbH): Sechs Generationen Schmuck
- 177 **Epilog**
von Dr. Hans Rüdiger Lange

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

die Lausitz ist eine wirtschaftlich starke Region. Und das soll auch so bleiben. In den Neunzigerjahren des vorigen Jahrhunderts hat sie Deindustrialisierung und Arbeitsplatzabbau erlebt. Doch die Menschen in der Region, die Unternehmen, die Verwaltungen, die Hochschulen und die Landesregierungen schafften es gemeinsam, die Industrie- und Energieregion Lausitz wiederaufzurichten. Energie- und klimapolitische Entscheidungen dürfen nicht noch einmal zu einer Situation wie damals führen. Die Energiewende muss unter Beachtung des Zieldreiecks Versorgungssicherheit, Sauberkeit und Wirtschaftlichkeit umgesetzt werden. Erneute Strukturbrüche müssen dabei vermieden werden.

Klar ist, dass die Bedeutung der konventionellen Energieträger in Deutschland in den nächsten Jahren abnehmen wird. Deswegen muss sich die Lausitz breiter ausrichten. Die Region ist hier bereits auf einem sehr guten Weg. Zahlreiche Unternehmen der Braunkohleindustrie sind längst in anderen Branchen und auf anderen Märkten tätig. Das ist gut und richtig. Wir werden diese Entwicklung nach Kräften unterstützen.

Klar ist auch: Eine erfolgreiche Strukturentwicklung in der Lausitz kann nur gelingen, wenn alle Akteure an einem Strang ziehen – von den Menschen und Unternehmen in der Region über Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderer und Sozialpartner, die Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie die Länder Brandenburg und Sachsen bis hin zum Bund und der Europäischen Union. Die große Aufgabe der Strukturentwicklung können wir nur mit vereinten Kräften meistern.

Das vorliegende Buch ist ein Beitrag zur Strukturentwicklung. Hier sind Geschichten gesammelt, die die Lausitz schreibt. Das Projekt »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch – Unternehmernesspräche im Lausitz Lab«



Staatssekretär Hendrik Fischer
beim Erzählalon »Wie ich den
Wandel in der Lausitz mitgestalte«

hat Unternehmerinnen und Unternehmer im besonderen Veranstaltungsformat »Erzählalon« zusammengebracht. Indem die Macherinnen und Macher aus der Lausitz über ihre Unternehmen und zukunftsweisenden Projekte erzählen, stärken sie das Image der Region – sie motivieren, sich an ihnen ein Beispiel zu nehmen und sich ebenfalls in der Lausitz für die Lausitz zu engagieren.

Das ist wichtig. Denn wir haben ein großes Ziel: Die Lausitz soll auch 2050 eine starke und innovative Industrieregion mit hoher Wertschöpfung und gut bezahlten Jobs sein. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass die Lausitz eine Region mit einer guten Zukunftsperspektive bleibt.

Ihr



Hendrik Fischer
Staatssekretär im Ministerium
für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg
und Lausitz-Beauftragter der
brandenburgischen Landesregierung

Prolog

Dieses Buch steckt voller Geschichten von Menschen, die sich mutig den Herausforderungen unserer Zeit stellen, die sich von den Veränderungen nicht lähmen oder gar überrollen lassen, sondern anpacken und den Wandel bewusst mitgestalten.

Staatssekretär Hendrik Fischer vom Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg und Lausitz-Beauftragter der brandenburgischen Landesregierung wusste das Potenzial des Erzählens von Anfang an zu würdigen. Er regte das unkonventionelle Kooperationsprojekt zwischen der Berliner Firma *Rohnstock Biografien* und der *Innovationsregion Lausitz GmbH* (iRL) an. Finanziert wurde unser Projekt »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch – Unternehmensgespräche im LausitzLab« aus Mitteln der Glücksspielabgabe des Ministeriums. Dafür möchten wir Minister Albrecht Gerber und Staatssekretär Hendrik Fischer herzlich danken.

Ein Jahr lang führten wir gemeinsam mit der iRL Unternehmensgespräche durch. Insgesamt 85 Lausitzer nahmen teil – Inhaber und Angestellte privater Firmen sowie Vertreter staatlicher und kommunaler Institutionen. Sie alle brachten ihre Erfahrungen an einen Tisch, fassten sie in Worte, hörten einander zu – und hoben ungeahntes Potenzial.

Als Salonnière leitete ich die Unternehmensgespräche, die auf dem von uns entwickelten Veranstaltungsformat Erzähl salon basieren. Dabei erlebte ich wieder die Entstehung einer besonders vertrauensvollen Atmosphäre.

»Das ist der Grund, warum ich am Erzähl salon teilnehme: Ich will von denen lernen, die schon einmal eine Innovation erfolgreich durchgezogen haben – um bei den Veränderungen, die uns noch bevorstehen, gemeinsam die beste Lösung zu finden.« Sven Köhler, KSC (im Erzähl salon »Wie ich meine Mitarbeiter für Neues motiviere«)



Rüdiger Lange und Katrin Rohnstock im Erzähl salon.
»Wie wir in der schwierigen Umbruchsituation nach der Wende neue unternehmerische Chancen suchten und fanden.«

»Der Erzählsalon ist ein Superformat. Ich war am Anfang sehr skeptisch. Aber Sie haben es mir bestätigt: Man muss einfach zuhören können, auch, wenn man eine andere Meinung hat. Und zu hören, wie vielschichtig die Nachfolgen hier sind – Wahnsinn! Das ist richtig spannend.« Steffen Söll, SKM-Group, Boxberg/O. L. (im Erzählsalon »Wie ich einen Nachfolger finde«)

Die mündlichen Erzählungen wurden auf Tonband mitgeschnitten. Unsere Autoren schrieben sie in Ich-Form, aus der Perspektive der Erzähler, auf. Sie wurden jedem Erzähler vorgelegt, damit sie Aussagen korrigieren, streichen und ergänzen konnten. Jede Geschichte wurde vom Erzähler autorisiert.

Die Geschichten, wie sie nun vorliegen, überraschen in ihrer Aufrichtigkeit und Direktheit. Sie vermitteln ein Stimmungsbild der Situation in der Lausitz – sie sind für alle interessant, die die Region verstehen und unterstützen wollen. Und sie geben ein Gefühl dafür, welch konstruktiver Auf- und Umbruchswille vorhanden ist.

Die Erzählungen eröffnen ein vielschichtiges Spektrum an Wirtschaftserfahrungen. Es werden Zusammenhänge hergestellt zwischen welt-, volks-, kommunal- und betriebswirtschaftlichen Ebenen. Der Leser erhält Einblick in die DDR-Wirtschaft, in die Herausforderungen der Wendejahre und die Umbrüche, vor denen die Unternehmen heute stehen. Beim Lesen fällt ins Auge, wie nah Erfolge und Niederlagen oft beieinanderliegen, wie schmal der Grat ist, auf dem sich Unternehmer bewegen. Höhen und Tiefen: Beides gehört dazu. Zu erfahren, dass es anderen auch so geht, ist tröstlich.

Die Geschichten aus den zehn Unternehmengesprächen wurden für dieses Buch in fünf Kapiteln und zwei Exkursen zusammengefasst. In ihnen kommen wichtige Themen des Strukturwandels zur Sprache: Innovation, Markterschließung, Mitarbeitermotivation, Digitalisierung und Nachfolge. Sie geben den verborgenen Potenzialen der Menschen eine Bühne.

Während die Einzelgeschichten von einer oder zwei Personen erzählt werden, gibt es in den Exkursen mehrere Erzähler. Die Exkurse bilden die typische Situation des Erzählsalons nach. Hier zeigt sich, wie sich ein Unternehmengespräch entwickelt und welche Bandbreite an Erfahrungen sich entfalten kann. So ermöglicht der Ausflug in das *Siemens*-Werk in Görlitz dem Leser einen Blick durchs Schlüsselloch.

Vor mehr als 2000 Jahren schrieb Aristoteles in seiner Poetik fest, was das Besondere an einer Geschichte ist: Sie beschreibt eine Entwicklung, eine chronologische Folge von Ereignissen, die zur Überwindung eines Hindernisses nötig waren. Dies gilt bis heute. Deshalb ist es so produktiv, Wirtschaftserfahrungen zu erzählen: Wir können aus den Geschichten lernen, welche Möglichkeiten es gibt, ein Problem zu bewältigen – welche Bewältigungsstrategien andere entwickelt haben.

Unser Projekt »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch – Unternehmengespräche im LausitzLab« war ein Experiment. Es brachte zwei Welten zusammen: die Projektarbeit in den Workshop-Formaten der *Innovationsregion*

Lausitz und das Geschichtenerzählen, zu dem *Rohnstock Biografien* mit seinem unkonventionellen Format des Erzählalons animiert. Das Experiment ist gelungen! Dank der Kreativität und Innovationsfreude von iRL-Geschäftsführer Dr. Hans-Rüdiger Lange und seiner Crew. Dafür danken wir herzlich. Die Zusammenarbeit hat uns viel Freude gemacht und wir haben viel gelernt.

Dieses Buch möchte nicht weniger, als den Lausitzer Unternehmerinnen und Unternehmern mit ihren Geschichten ein Denkmal zu setzen. Denn mit ihrer Unverzagtheit, die Dinge anzupacken, haben sie sich Respekt und Hochachtung verdient.

Wir danken den Unternehmern, Managern und Akteuren der Lausitz für ihr Vertrauen und für ihre Geschichten.

Berlin, im April 2018

A handwritten signature in black ink, reading "Katrin Rohnstock". The signature is written in a cursive, flowing style.

Katrin Rohnstock
Inhaberin von Rohnstock Biografien





KAPITEL I

Wie ich Unternehmer wurde

CHRISTINA GRÄTZ

Eine Geschäftsidee für die Natur und für die Menschen

Ich bin 42 Jahre alt und hier in der Lausitz aufgewachsen. Meinen Heimatort nahe Spremberg gibt es nicht mehr. Er wurde abgebaggert.

Früh lernte ich, was es bedeutet, als Selbstständiger zu arbeiten. Einer langen Familientradition folgend war mein Vater selbstständiger Zimmermann mit einem eigenen Betrieb. Ich schlug in dieser Hinsicht zunächst scheinbar völlig aus der Art.

Als ich meiner Familie verkündete: »Ich will das Abitur ablegen und Biologie studieren«, fanden das alle ein bisschen merkwürdig, aber meine Eltern ließen mich machen. Als ich anschließend anfang, in einem Ingenieurbüro zu arbeiten, belächelten sie mich wohl ein wenig. Inzwischen war mein Bruder selbstständig, meine zweite Schwester ebenfalls – und ich also eine Angestellte.

Ich arbeitete zehn Jahre im Ingenieurbüro. Als Botanikerin erfasste ich die Vegetation und schrieb schlaue Gutachten. Auch *Vattenfall* beauftragte uns. Meist ging es darum, zu untersuchen, wie Pflanzenbestände auf die Grundwasserabsenkung reagierten. Zudem beschäftigten wir uns mit Biomonitoring, der Umsiedelung von Ameisenvölkern und dergleichen mehr. Mein Chef war ein echter Patriarch. Da traf es sich gut, dass er in Eberswalde saß und ich in Jänschwalde. Ich war vor Ort Projektleiter und Ansprechpartner für unsere Kunden.

Eines Tages kam *Vattenfall* auf uns zu: »Wir sind ab jetzt für die Renaturierungsflächen zuständig, haben aber bisher keinerlei Erfahrung mit der Rekultivierung derartiger Flächen. Wir wissen, wie man land- und forstwirtschaftlich rekultiviert, aber wie begrünt man Naturschutzflächen in der



Nagola Re GmbH

Tagebaufolgelandschaft aktiv? Wie stellt man also als Bergmann geschützte Biotope her?«

Diese Aufgabe wurde mir zuteil. Ich war heilfroh, dass ich endlich eine praktische Aufgabe bekam, bei der ich aktiv zum Erhalt und zur Wiederansiedlung seltener Arten beitragen konnte. Also nicht nur begutachten und aufschreiben, sondern wirklich etwas tun. Trotzdem stürzte ich mich zunächst in die Literatur, studierte Forschungsberichte zum Thema sowie die dazugehörige Gesetzeslage – und machte mir meine Gedanken. Ich entwickelte ein Verfahren zur großtechnologischen naturnahen Begrünung der Renaturierungsflächen.

Dabei galt es, die Bestimmungen des Naturschutzgesetzes zu befolgen. So lautet eine Festlegung, dass freie Landschaften nur mit gebietsheimischem Material begrünt werden dürfen. Das betrifft Straßenbegleitgrün, Deiche und natürlich auch Bergbaufolgelandschaften – schlichtweg alles, was sich außerhalb von Städten und Dörfern befindet. Das dazu verwendete Saatgut muss aus dem jeweiligen Gebiet stammen und auch dort vermehrt worden sein.

Zu diesem Zwecke wurde Deutschland – mit dem Beschluss des Gesetzes im Jahr 2010 – in 22 Regionen unterteilt. Weil es zu dieser Zeit jedoch nur drei Saatgutproduzenten in Westdeutschland gab, wurde eine Übergangs-

regelung bis 2020 festgelegt. Sofern es allerdings vorhanden ist, muss auch heute schon gebietsheimisches Material verwendet werden.

Diese Festlegung brachte mich auf die Idee: Ich mache mich selbständig! Naturnahe Begrünungen will ich mit ei-

**Wenn es etwas gibt,
wovor ich keine Angst habe,
ist das die Selbstständigkeit!**

ner eigenen Firma nicht nur in der Bergbaufolgelandschaft sondern überall in Brandenburg sowie in angrenzenden Bundesländern umsetzen.

Ich erzählte meinem Chef davon. Seine erste Reaktion: »Du brauchst keine Angst haben vor der Selbstständigkeit.«

Was soll das?, dachte ich nur. Meine Familienmitglieder sind seit Ewigkeiten selbstständig – wenn es irgendetwas gibt, wovor ich absolut keine Angst habe, dann ist das die Selbstständigkeit!

»Lass uns das zusammen machen!«, schlug er mir vor. »Du bist so unerfahren, hast als Biologin ja keine Ahnung von Betriebswirtschaft. Wir machen das zusammen, und versprochen: Wenn es nicht klappt mit uns, steig ich wieder aus.«

Blauäugig, wie ich war, stimmte ich zu. Wir gründeten gemeinsam eine Firma, was sich schnell als blanke Katastrophe entpuppte. Es klappte überhaupt nicht zwischen uns, nach zwei Monaten reichte es mir: »Entweder du steigst aus, oder jeder geht seine eigenen Wege.«

»Ich steige nicht aus«, antwortete er entgegen seinem Versprechen.

»Gut, dann lässt Du mir keine Wahl«, machte ich Nägel mit Köpfen. »Ich habe schon alles vorbereitet. Hiermit steige ich aus unserer gemeinsamen Firma aus und kündige mein Angestelltenverhältnis in deiner Firma!«

Anderntags fuhr ich zum Notar und gründete meine *Nagola Re GmbH*. Auf dem Friedrichshof in Jänschwalde mietete ich ein Büro. Dieses neue Aufgabengebiet war genau das, was ich machen wollte. Nach zehn Jahren Arbeit im Ingenieurbüro sah ich mich mit allen dafür nötigen Kompetenzen ausgestattet. Außerdem entschlossen sich viele unserer bisherigen Auftraggeber: »Wir kommen mit Ihnen mit!« Das hieß: Ich musste sofort Mitarbeiter einstellen. Gleich im ersten Jahr holte ich drei weitere Wissenschaftler – alles diplomierte Biologen oder Ingenieure –, um die anstehenden Aufträge abzuarbeiten. Damit ging ich natürlich ein Risiko ein, ich musste nun selbst Löhne zahlen. Die ersten Monate waren schwer, doch es klappte. Wir arbeiteten unsere Aufträge ab, begrüneten für *Vattenfall* die Renaturierungsflächen des Tagebaus Jänschwalde und gewannen neue Auftraggeber.

Damit ging ich ein Risiko ein, ich musste nun selbst Löhne zahlen. Die ersten Monate waren schwer, doch es klappte.

In den ersten beiden Geschäftsjahren suchten wir im Umkreis der Flächen, die wir begrünen sollten, geeignete Wiesen und Heiden, mähten diese und brachten das Mahdgut – in dem sich die Samen der Gräser und Wildblumen der Wiese befanden – auf den Maßnahmenflächen aus.

Fragten mich die Leute: »Wann willst du endlich Saatgutproduzent werden?«, erwiderte ich: »Ich produziere kein Saatgut. Ich arbeite lieber mit dem Mahdgut, das ist naturschutzfachlich besser.«

Ein Jahr später wurde mir klar: Die ständig steigende Nachfrage können wir mit unserer Methode niemals decken. Also entschied ich mich, doch selbst Saatgut zu produzieren. Nun musste sich viel verändern. Denn um Saatgut zu produzieren, brauchten wir Technik, Maschinen, große Flächen und Scheunen. Es galt, den Versand zu organisieren, Lager einzurichten, die Keimfähigkeit des Saatguts zu prüfen und vieles andere mehr.

Dadurch kamen hohe Investitionen auf mich zu. Ich wollte den alten Gutshof kaufen, seine maroden Gebäude sanieren, alles mit der neuesten Technik ausstatten. Also ging ich zu meiner Hausbank. Hier hieß es: »Ihre Bücher sehen toll aus, wenn das so bleibt, kommen Sie in fünf Jahren wieder, dann sind die Gründungsjahre überstanden.«

Nun stand aber 2020 vor der Tür. Wenn wir in der Region Marktführer werden wollten, konnten wir unmöglich fünf Jahre warten. Ich ärgerte mich fürchterlich. Auch, weil ich für den Ausbau des Gutshofs keine Förderung mehr beantragen konnte. Die Fristen dafür waren durch die fehlende Kreditzusage abgelaufen.

Über einen Unternehmerverband lernte ich einen Herren kennen, der mir eröffnete: »Ich war früher bei der Bank und berate heute Unternehmer. Ich gehe für Sie zur Bank.«

Durch diesen Mann bekam ich innerhalb kurzer Zeit fünf Zusagen verschiedener Kreditinstitute. Darunter sogar eine von meiner Hausbank, die ich jedoch ablehnte. Erstens aufgrund ihrer ungünstigen Konditionen und zweitens, weil sie mich noch kurz zuvor so abblitzen ließ.

Mithilfe der Kredite bauten wir alles aus. 2015 wurden wir damit fertig, wobei ich leider merkte: Der Platz reicht immer noch nicht! Bereits im Herbst waren große Teile unserer Ernte ausverkauft, sodass wir im Frühling die Anfragen nicht mehr ausreichend bedienen konnten. Also verdoppelten wir die Größe unserer Anbauflächen und beschlossen die nächste Baumaßnahme, eine große Halle.

Wir stellten erneut einen Bauantrag, worauf uns die Baubehörde wissen ließ: Unser Bauvorhaben sei nicht zulässig, weil wir uns in einem FFH-Gebiet befänden, einem europäischen Naturschutzgebiet.

Ich guckte auf den Plan und stellte fest: Tatsächlich, wir befinden uns mit wenigen Quadratmetern im Schutzgebiet. Auf den besagten Quadratmetern

steht wiederum bereits ein Gebäude, welches wir jedoch abreißen wollten, weil es marode war. Wie kann ich denn mit einem bereits bebauten Quadratmeter, den ich neu bebaue, das gesamte riesige Gebiet nachhaltig verschlechtern? Eine externe Prüfung dieses Falls lehnten wir ab. Schließlich erstellen wir ja selbst Gutachten darüber, wie Firmen naturschutzgerecht bauen sollten.

Wir haben kein Nachwuchsproblem im akademischen Bereich, aber wir brauchen motivierte und qualifizierte Gärtner und Landwirte. Diese zu finden, ist schwierig.

Mit den richtigen naturschutzfachlichen Maßnahmen gelang es uns schließlich, den Bau naturschutzkonform zu planen und somit eine Genehmigung zu erwirken. Es konnte endlich losgehen. Wenige Meter neben der alten Scheune, die nun abgerissen werden konnte, gibt es ein Storchennest. Leider war es seit mehr als sechs Jahren nicht besetzt. Nun stand der Abriss an und was soll ich sagen, zwei Tage vor Beginn der Abrissarbeiten kam ein junges Storchepaar und fand es bei uns großartig. Ich jubelte, endlich wieder Störche auf dem Hof, aber Moment mal? Wir wollen doch bauen!

Nach dem ersten Schreck sprach ich uns selbst einen Baustopp aus – so, wie ich es jedem Auftraggeber in so einer Situation raten würde. Die Baumaßnahme wird nun erst Ende 2018 beginnen. Bis dahin erfreuen wir uns auf dem Betriebsgelände täglich am Klappern der Störche.

Wir sind mittlerweile sechzehn Kollegen, dazu beschäftige ich zwei Saisonkräfte. Unter den festangestellten Mitarbeitern befinden sich mehrere Frauen mit entspannten Teilzeitmodellen, weil sie junge Mütter sind. Unsere Belegschaft kommt mittlerweile von recht weit her zu uns in die Lausitz: Eine promovierte Agrarökologin kommt aus Mecklenburg-Vorpommern, ein promovierter Biologe aus Berlin, ein anderer zog aus der Oberlausitz hier in

den Spreewald, damit er bei uns arbeiten kann. Wir haben also kein Nachwuchsproblem im akademischen Bereich, aber wir brauchen auch motivierte *und* qualifizierte Gärtner und Landwirte. Diese zu finden, ist schwierig. Wir würden gern ausbilden, aber meine Gartenbaumeisterin kann nur Gartenbauer ausbilden, keine Gärtner. Trotz solcher Schwierigkeiten ist unsere Arbeit sehr spannend und schön.

Zurzeit bauen wir hundertachtzig verschiedene Pflanzenarten an. Im Auftrag des Landes kümmern wir uns außerdem um einige Erhaltungskulturen von Arten, die vom Aussterben bedroht sind, wie zum Beispiel die Pfingstnelke, die Sibirische Schwertlilie und das Gewöhnliche Katzenpfötchen.

Von diesen zumeist äußerst seltenen Arten bauen wir einen Vermehrungsbestand auf, ziehen aus den Samen Jungpflanzen und siedeln diese wieder in der Natur an. Damit werden normalerweise nur botanische Gärten betraut. Wir sind meines Wissens die einzige Firma, die das machen darf – weil wir über das Know-how verfügen, um diesen komplizierten Prozess zu bewerkstelligen.

Unsere Herkunftsregion benötigt sechs- bis achthundert Hektar Anbaufläche, um ab 2020 den gesamten Bedarf an heimischem Saatgut zu decken. Dafür müssten wir unsere Anbaufläche ver Hundertfachen. Das können wir nicht realisieren, aber derzeit geht es deutschlandweit allen Anbauern so. Hier entsteht ein riesiger Markt.

Mittlerweile nutzen wir die von uns renaturierten Flächen wieder als Mutterflächen. Das heißt, wir mähen sie ebenfalls und begrünen mit den Samen weitere Flächen. So sind die Töchter zu Müttern geworden, unsere ersten Flächen mittlerweile gar zu Uromas. Das ist der Zyklus des Lebens!

In der Forschung werden die Flächen als Spender- und Empfängerflächen bezeichnet. Das finde ich furchtbar. Ich nenne sie viel lieber Parental- und Filialflächen: Parental steht für Eltern, filial für die Töchter. Wird die filiale Fläche erwachsen, wird sie selbst eine

Parentalfläche und kann wieder eigene Kinder bekommen. Das ist doch viel schöner. »Spenderfläche« hört sich zu technisch an. Außerdem suggeriert dieser Begriff: Ich muss etwas weggeben, was mir dann fehlt. Aber das stimmt nicht. Die Parentalfläche schenkt Leben, ihr fehlt dadurch nichts! Um sie zu erneuern, damit sich also auf der Parentalfläche Gräser und Blumen vermehren können, fallen genug Samen aus. Außerdem trägt die regelmäßige Mahd der Parentalflächen zu ihrem Fortbestehen und in vielen Fällen sogar zur Verbesserung bei. Das wirklich Tolle an dieser Art der Begrünung ist, dass der Erhalt der wenigen artenreichen Flächen, die wir noch in unserer Landschaft finden, mit der Schaffung neuer Flächen verbunden wird.

So sind die Töchter zu Müttern geworden, unsere ersten Flächen mittlerweile gar zu Uromas. Das ist der Zyklus des Lebens!

Zu tun gibt es für uns auf Jahre genug. Inzwischen sind wir nicht nur in der Lausitz aktiv, sondern auch in Brandenburg, Nordsachsen, Sachsen-Anhalt bis hoch nach Mecklenburg-Vorpommern. Weil auch Berlin zu unserer Herkunftsregion gehört, erreichen uns immer öfter Anfragen aus der Hauptstadt. Alle brauchen unser Saatgut, weil sie alsbald nichts Anderes mehr verwenden dürfen. In den Ausschreibungen steht manchmal sogar: *Bezugsquelle Nagola Re GmbH Jänschwalde* – besser *kann* es nicht laufen.

Kurz und gut, wir *müssen* weiter wachsen! Es ist spannend und schön, das zu wissen. Und es macht riesengroßen Spaß, wenn wir auf eine der von uns renaturierten Flächen kommen und alles blüht dort bunt und vielfältig. Insbesondere die Flächen des Bergbaus sind gelungen und erregen deutschland- und inzwischen europaweit Aufmerksamkeit.

Natürlich geht das alles nicht ohne Widerspruch ab. Es beginnt schon bei meiner eigenen Biografie: In meiner jugendlichen Sturm- und Drangzeit

kämpfte ich gegen die »Scheißkohle«.

Ich machte bei der Besetzung eines Dorfes mit, als feststand, dass es abgebagert werden sollte. Ich war einfach wütend, dass mir der Tagebau damals die Heimat weggenommen hatte. Mit

Ich war wütend, dass mir der Tagebau die Heimat wegnahm.

dem Erwachsenwerden merkte ich, dass ich den Abbau der Braunkohle nicht verhindern kann.

Alle Tagebaue, deren Auskohlung genehmigt wurde, werden auch zu Ende geführt. Das ist beschlossene Sache. Durch meine Arbeit auf den Renaturierungsflächen bekam ich jedoch die Chance, der Natur etwas wiederzugeben – auf eine besondere Art und Weise. Und ich erlebe dabei viele schöne Geschichten. Ich habe also gemerkt, dass ich sehr viel erreichen kann, wenn ich mich einbringe, anstatt immer nur dagegen zu sein.

Einmal wollten die Einwohner einer Anliegergemeinde des Tagebaus die Renaturierungsflächen nicht haben. Sie befürchteten, dass die Landschaft auf lange Zeit kahl und öde bleiben würde, und sagten: »Wir wollen hier keine Wüste!«

Als ich die ersten Flächen begrünt hatte, befand unser Auftraggeber *Vattenfall*: »Mit den Leuten machen wir mal eine Exkursion hierher, damit sie sehen, wie es jetzt aussieht.«

Danach waren die Teilnehmer regelrecht ergriffen und sagten: »Das machen Sie so wunderbar! Und wenn Sie uns das Ganze erklären, merkt man, wie viel Liebe von Ihnen da drinsteckt.«

Einem alten Mann kamen gar die Tränen. Er drückte mich und sagte: »Ganz toll haben Sie das gemacht.«

Auch regionale Befindlichkeiten kommen dabei ins Spiel. In Taubendorf, einer Gemeinde direkt am Tagebau Jänschwalde, sind die Bewohner sehr bergbaukritisch. Als ich ihnen die von uns renaturierten Flächen zeigte, sagte mir einer: »Das sieht super aus, aber euer ganzes Mahdgut kommt aus Schlacksdorf. Die Schlacksdorfer und wir sind uns ja nicht immer

grün! Noch dazu habt ihr uns mit dem Bergbau unsere Heide weggenommen!«

»Das stimmt nicht«, antwortete ich dem Mann. »Kommen Sie mal mit. Schauen Sie da vorn, da wo es rosa blüht. Das ist eure Heide. Wir haben sie abgetragen und hier wieder hingebacht. Die ist nicht verloren, sondern lebt hier weiter – für euch.«

Auch die Schlacksdorfer waren kritisch, als ich sie fragte, ob wir die Flächen auf ihrem Weinberg abmähen dürfen. Zunächst waren sie überhaupt nicht begeistert. Dann erklärte ich ihnen das Projekt und sie fanden es gut – und wollten später natürlich die Flächen sehen. Als ich mit einigen von ihnen davorstand, erkläre ich: »Guckt mal, das ist die Fläche mit Samen von eurem Berg. Ihr erkennt doch die Pflanzen wieder, diese vielen tollen, seltenen Arten!«

Schließlich waren auch die Schlacksdorfer begeistert. Wenn sie nachvollziehen, wie wir die ehemaligen Tagebauflächen wieder zum Blühen bringen, entsteht eine innige Beziehung zwischen den Bewohnern und der Bergbau-Folgelandschaft. Sie ist ihnen dann nicht mehr fremd. Unsere Arbeit dient somit nicht nur der Natur, sondern auch den Menschen!

Die Arbeit unserer *Nagola Re GmbH* besitzt noch weitere Dimensionen: Es gab hierzulande bisher niemanden, der Wildpflanzen anbaut. Zusammen mit den Erhaltungskulturen sind wir inzwischen bei über zweihundert Arten. Sie alle haben interessante Inhaltsstoffe. So kamen einige Firmen, die Tiermedizin herstellen, auf uns zu: »Wenn eine Kuh krank ist und Antibiotika nehmen muss, kann der Bauer sechs Wochen die Biomilch nicht verkaufen. Früher behandelte man die Tiere mit Pflanzen. Wollen wir ein Forschungsprojekt starten und herausfinden, welche eurer Pflanzen uns da helfen können?«

Die nächsten sagten: »Die Wildpflanzen haben so viele Inhaltsstoffe. Wir könnten uns vorstellen, sie für die Ernährung zu nutzen.«

Diese Anfragen eröffnen uns weitere Geschäftsfelder. Vieles scheint derzeit möglich. Wir müssen jedoch zunächst herausfinden, wo wir hinwollen. Manchmal sagen wir aus Spaß: Das ist ja fast so wie die Erfindung des Internets! Wir haben auf einmal Produkte, die es vorher gar nicht gab.

Mittlerweile kommen ganze Heerscharen von Touristen zu uns auf den Hof. Bei uns blüht es blau, orange, gelb, rosa, pink, das gefällt ihnen. Wenn wir hier in der Lausitz ein Anbauzentrum für Wildpflanzen errichten, die wir auch für die Ernährung, Tier- und Humanmedizin oder die Kosmetik nutzen, entstehen überall in der Gegend weitere bunte Felder. Das kann wiederum dem Tourismus zugutekommen. Es ergeben sich viele Synergie-Effekte, das wollen wir weiter ausbauen.

Wir arbeiten auch mit Landwirtschaftsbetrieben zusammen, welche uns

Vieles scheint derzeit möglich. Wir müssen jedoch zunächst herausfinden, wo wir hinwollen.

ihre Technik zur Verfügung stellen. Die Ernte bewältigen wir dann gemeinsam. Die Jungs vertrauten mir eines Tages an: »Als der Chef uns am Anfang sagte: ›Da kommt so 'ne Biologin und zeigt euch, was ihr da machen müsst‹, haben wir gedacht: Um Himmels Willen, was wird da für Eine ankommen?« Mittlerweile machen wir sehr viel gemeinsam. Der Chef ließ mich neulich wissen: »Frau Grätz, Sie haben mir mein Team versaut!«

»Oh Gott, was habe ich denn gemacht?«

»Wenn wir jetzt irgendwo was mähen müssen, stehen da überall noch so ungemähte Stücken, und wenn ich frag: ›Was soll'n das?‹, antworten die mir glatt: ›Da blüht doch die Grasnelke! Die wird erst abgemäht, wenn die Samen ausgefallen sind.««

Das Land Brandenburg ist verantwortlich für den Erhalt dieser Art. Die Gewöhnliche Grasnelke steht unter Naturschutz und ich sage mir: Dass ich dafür gesorgt haben soll, dass diese Menschen, die zuvor noch nie etwas mit Naturschutz zu tun hatten, diese Pflanzen erkennen und ein Gefühl dafür haben, wie wertvoll sie sind, das ist fast zu schön, um wahr zu sein!

SEBASTIAN KIESSLING

Von der Uni ins kalte Wasser: Cottbuser Gasturbinen auf Weltniveau

Ich stamme aus der Oberlausitz. In Zittau geboren, verbrachte ich einen Teil meiner Kindheit in Görlitz, bis meine Eltern entschieden, nach Berlin zu gehen. Bereits mit sechzehn Jahren stieg ich in das Geschäftsleben ein. Gemeinsam mit ein paar Schulkameraden betrieb ich einen Computer-Hardware-Handel. Dieser lief gut, weil es die großen Internetanbieter noch nicht gab. Als ich für mein Studium in die Lausitz zurückkehrte, hatte ich jedoch keine Zeit mehr dafür.

Ich studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Brandenburgischen Technischen Universität in Cottbus, mit besonderem Fokus auf Kraftwerkstechnik. An der Hochschule lernte ich Professor Berg kennen, der bis heute den Lehrstuhl für Verbrennungskraftmaschinen und Flugantriebe innehat. Dort ging es um die Entwicklung von Klein- und Mikrogasturbinen. Im Gegensatz zu den Lausitzer Kohlekraftwerken produzierten diese maximal Strom im einstelligen Megawattbereich.

Ende 2010 tat ich mich mit Professor Berg und einem weiteren Wissenschaftler zusammen und wir gründeten – quasi aus der Universität heraus – die *Euro-K*. Wir hatten Glück und bekamen schnell den ersten Auftrag. Danach wandelten wir unsere Unternehmersgesellschaft (UG) in eine GmbH um und überwandern so das erste Trägheitsmoment der Unternehmensgründung. Professor Berg und ich fanden als Gesellschafter eine klare Regelung. Er verantwortet den wissenschaftlichen Teil, ich organisiere den geschäftlichen, die Technik und das Tagesgeschäft.

Aber zurück zu meiner Zeit an der BTU: Die Firma *Bilfinger SE* aus Mannheim betrieb von 2010 bis 2014 ein Entwicklungsprojekt, bei dem es um die erste deutsche Mikrogasturbinenentwicklung im Bereich Hundert Kilowatt ging. Ich begleitete das Projekt in seinem Anfangsjahr und lernte alles über



Euro-K GmbH

die technische und wirtschaftliche Projektleitung. Nachdem ich die Uni verließ, lieferte die *Euro-K* dem Projekt weiter zu und entwickelte in einem Unterprojekt Brennerköpfe für *Bilfinger*.

Als das Entwicklungsprojekt nach dem Verkauf der Ingenieurbauparte von *Bilfinger* beendet wurde, hatte ich mich – zu unserem großen Glück – bereits abgekoppelt. In der freien Wirtschaft gilt es, die Zeichen der Zeit zu erkennen und früh genug zu sagen: »Jetzt springen wir ins kalte Wasser.« Ich wählte das ganz kalte Wasser.

Wir arbeiteten an unserem ersten Gesamtsystem, der Entwicklung einer Mikrogasturbine. Die Projektkosten kalkulierten wir auf deutlich über fünf

Millionen Euro, die Laufzeit auf drei oder vier Jahre – ein extrem hohes Risiko. Beinahe wären wir daran gescheitert.

Wir suchten für das Produkt einen entsprechend großen Kunden. Da wir in der Region keinen fanden, sprangen wir in das besagte kalte Wasser und dehnten die Suche aus. Wir analysierten die Teilmärkte der Welt, in denen

In der freien Wirtschaft gilt es, die Zeichen der Zeit zu erkennen und früh genug ins kalte Wasser zu springen. Ich wählte das ganz kalte Wasser.

in naher Zukunft Bedarf an solchen Systemen existieren würde. Dann gingen wir vor Ort aktiv auf die Suche.

Schließlich fand ich unseren Kunden in China. Mit ihm setzten wir das Projekt um. Mittlerweile befinden wir uns in der Prototypenphase. Es fehlen noch dreißig Prozent, damit liegen wir auf der Zielgeraden. Unser Team meistert eine komplette Mikrogasturbinenentwicklung – vom leeren Blatt Papier bis zum fertigen, validierten, zugelassenen Endprodukt. Mit Spezialtechnologie für aktive und passive Luftlager, für die es nur wenige Hersteller auf der Welt gibt. Darin besteht unser technisches Alleinstellungsmerkmal.

Wenn ich gefragt werde: »Wie groß ist der Ertrag Deiner Arbeit?«, erwidere ich: »Nun, finanzieller Gewinn ist auch dabei, aber es geht nicht ausschließlich um Geld, sondern das Schöne dabei ist, eine Wertschöpfung zu realisieren und ein Team aufzubauen.«

Mein Team besteht aus 25 Mitarbeitern. Unseren Umsatz und Gewinn machen wir in Asien. Damit wir nicht von nur einem großen Auftraggeber abhängig sind, möchte ich mehr Umsatz durch kleinteilige Aufträge realisieren. Maximal dreißig Prozent dürfen durch einen Großkunden abgedeckt sein. Deshalb steckte ich einen Großteil des Ertrages, den wir erwirtschafteten, in unsere Projekte zur Entwicklung von Turbinensystemen, die für unterschiedlichste Kunden bereitgestellt werden können.

Mittlerweile haben wir uns im Entwicklungsbereich stabilisiert. Ein Bein steht, aber um wirklich zu »laufen«, brauchen wir ein weiteres. Deshalb planen wir, die Produktion für Mikrogasturbinen in Cottbus aufzubauen. Ich verhandle darüber mit der Stadt. Wir müssen Antworten auf verschiedene

Fragen finden: Wo bauen wir? Oder: Wie überführen wir unserer Manufaktur in die Kleinserienproduktion?

Zudem brauchen wir für unsere Pläne Spezialisten im Gastturbinenbau. Allerdings kämpft die Region mit Nachwuchssorgen. Insbesondere fehlen Universitätsabsolventen, Ingenieure. Die meisten jungen Menschen, die zum Studium nach Cottbus kommen, verlassen die Region nach ihrem Abschluss. Sie gehen dorthin, wo sie das beste Gehalt verdienen. In der Lausitz ist das durchschnittliche Lohnniveau deutlich niedriger als in den Ballungsräumen. Ich zahle meinen Mitarbeitern den gleichen Lohn, den sie als Ingenieure an der Universität bekämen. Wenn die Cottbuser Absolventen jedoch zu *Siemens* nach Berlin gehen, verdienen sie ein paar hundert Euro mehr.

Ich frage mich: Warum entscheiden sich junge Menschen heute für den Ingenieursberuf? Spreche ich mit Bewerbern im Vorstellungsgespräch antworten sie mir: »Ich bin Ingenieur geworden, um viel Geld zu verdienen.«

Ich erwidere ihnen: »Wärest du Investmentbanker geworden, hättest du sehr viel schneller sehr viel mehr Geld verdient.«

Für unsere Mitarbeiter gilt: Wer zu uns kommt, der bleibt. Seit der Unternehmensgründung musste ich nur einen einzigen Kollegen entlassen. Wir nutzen ein Kernarbeitszeitmodell von 9 bis 15 Uhr, ebenso ein Modell mit Grundurlaub und entsprechender Bezahlung. Darüber hinaus arbeiten wir mit Zielvereinbarungen. Alle Fragen, die über das Grundmodell hinausgehen, werden direkt mit mir verhandelt. Das geht von: »Ich brauche mehr Geld, mehr Urlaub, noch flexiblere Arbeitszeiten« zu: »Ich möchte mehr

Homeoffice machen« und: »Ich möchte eine spezielle Weiterbildung absolvieren, mit der ich nicht nur der Firma diene, sondern auch mir selbst.« Mit dieser Methode sind alle zufrieden. Sie gibt den Mitarbeitern ein grobes Raster vor, lässt ihnen jedoch die Freiheit, sich zu entwickeln.

Meine Führungsleute – drei Projektleiter und ein Koordinator – *leben* für ihren Beruf, sie haben ihn im Blut. Egal ob bei Ingenieuren oder Facharbeitern, was zählt ist: Man muss das *wollen*, was man tut, man muss dafür *brennen*. Nur so kann man etwas dauerhaft aufbauen, auch und gerade als Team! Nur so ist es möglich, Aufgaben zu teilen.

Am Anfang machte ich alles allein: Ich schweißte, plante die Projekte, schrieb Angebote und stand am Prüfstand. Dann ging ich in die Kundengespräche, verhandelte im Millionenbereich. Wie das geht, hatte mir keiner gezeigt! Kurzum: Die ersten drei Jahre arbeitete ich an allen Fronten, unter sehr viel Druck.

Ich bemühte mich, alte Hasen ins Team unserer Firma zu holen, um von ihren Erfahrungen zu profitieren. Ich weiß nicht, warum das nicht gelang.

Ich bemühte mich, alte Hasen ins Team zu holen, um von ihren Erfahrungen zu profitieren. Ich weiß nicht, warum das nicht gelang.

**Im Laufe der Zeit lernte ich,
dass es zum Erfolg gehört,
Aufgaben abzugeben
und bestimmte Bereiche
loszulassen.**

Mit dem anstehenden Strukturumbau in der Region wird es mir vielleicht leichter fallen, erfahrene Facharbeiter für die *Euro-K* zu gewinnen.

In den ersten Jahren musste ich in der Firma zunächst Strukturen aufbauen. Auch das hatte ich nicht gelernt. Ich komme aus keiner Unternehmerfamilie, in der die Nachfolger das Geschäftsführen schon von Kindheit an mitbekommen. Auch die Wissenschaftler an meiner Seite besaßen keine unternehmerische Erfahrung.

Im Laufe der Zeit lernte ich jedoch, dass es zum Erfolg dazu gehört, Aufgaben abzugeben und bestimmte Bereiche loszulassen. Heute ist mein Tagesgeschäft gekennzeichnet von einem Mix aus Struktur und Spontaneität. Mein Büro steht jederzeit für die Mitarbeiter offen. Mir ist wichtig, Zeit für ihre Anliegen und Probleme zu haben und schnell darauf zu reagieren. Die Herausforderung meiner Arbeit besteht deshalb darin, die Balance zu finden, um die langfristigen Meilensteine der Firma nicht aus den Augen zu verlieren und dennoch flexibel auf plötzlich auftretende Probleme zu reagieren. Dabei hilft es, dass ich für meinen Beruf brenne und stetig daran arbeite, uns solide aufzustellen.

MICHAEL FREUDENBERG

»So, ich will jetzt digitalisieren!«

Ich bin Gründer und Geschäftsführer der Firma *neuZIEL*. Wir sind eine Digitalagentur aus Senftenberg mit drei Kollegen, unterstützt durch Praktikanten und Werkstudenten. Wir erstellen Webseiten, entwickeln webbasierte Anwendungslösungen und beraten Unternehmen in allen Fragen rund um die Themen Internet und Digitalisierung. Mein Background: Seit 2008 arbeitete ich als Administrator an der *Hochschule Lausitz* in Cottbus. Nebenher begann ich, eigene Web-Projekte zu entwickeln und damit die Grundlagen für die Selbstständigkeit zu legen. 2014 ließ sich beides nicht mehr vereinbaren: Auf der einen Seite die Festanstellung im öffentlichen Dienst, mit all seinen Klischees und Vorurteilen, auf der anderen Seite meine selbstständige Tätigkeit als Webentwickler. Meine Vorstellung von Arbeit ist es, Entwicklungs- und Gestaltungsfreiraum zu haben, offen und agil arbeiten zu können, mit flachen Hierarchien zu wirken und zu kommunizieren. Das bietet eine Hochschule leider nicht. Ich legte meine Kündigung auf den Tisch und konzentrierte mich fortan auf die Selbstständigkeit. Es war eine der besten Entscheidungen in meinem Leben.

Mit *neuZIEL* habe ich mich auf das Technische spezialisiert. Unser Team besteht fast ausschließlich aus Programmierern. Dies war anfangs schwierig, stellte sich aber als Vorteil heraus. Mit unseren Mitarbeitern können wir viele technische Themen breit abdecken. Für Projekte arbeiten wir in interdisziplinären Gruppen zusammen und erweitern unser Kernteam je nach Auftrag um Freelancer und Partneragenturen in den Bereichen Design, PR, Fotografie, Textproduktion, Social Media oder SEO.

Dabei fing alles mit dem Erstellen von Webseiten an. Das ist ein hart umkämpfter Markt, auf dem viel Akquise betrieben werden muss. Immer und immer wieder müssen wir uns potenziellen Kunden vorstellen und sie von unse-



neuZiel.GbR

Wir schauten uns den internen Prozess an und fragten: Wann und wie bestellt ein Kunde? Wann wird wie geliefert? Wie ist der analoge Ablauf? So konnten wir den Prozess vom Kundenkontakt, den Preisanfragen, der Bestellung bis hin zur Lieferung digitalisieren.

rer Qualität und Leistungsfähigkeit überzeugen. Der Bewerbungsprozess beginnt jedes Mal von vorn. Mit der Zeit entdeckten wir ein zweites, sehr inter-

essantes Segment: die Digitalisierung von Geschäftsabläufen und -prozessen. Wir realisieren für unsere Kunden Webanwendungen, um Arbeitsabläufe zu automatisieren, wir »übersetzen« also ihrer Arbeitsabläufe ins Digitale. So auch für einen regionalen Mineralöl- und Kohlehändler, der zunächst zu uns kam, um ein Design für seine Webseite technisch umzusetzen. Schnell entwickelte sich zwischen uns ein partnerschaftliches Verhältnis. Das halte ich bei unserer Arbeit für sehr wichtig. Schließlich sind bei jedem Projekt beide Parteien eng miteinander verzahnt und voneinander abhängig.

Während wir seine Webseite aufbauten, bekamen wir Einblick in das interne Geschäft. Dieses ist äußerst preissensibel und, wie viele Geschäftsmodelle heutzutage, durch Innovation und Disruption gefährdet. Bei den großen Internet-Portalen wie »Heizöl24« können sich Kunden über die aktuellen Rohstoffpreise informieren. Sie geben ein, wo sie wohnen und wie viele Liter sie zum Beispiel an Öl benötigen. Daraufhin wird eine Händlerliste mit den jeweiligen Preisen ausgegeben. Über den Preis entscheidet sich, welcher Händler auf der Liste oben steht. Und wer oben steht, bei dem wird am häufigsten gekauft.

Da unser Kunde über eine starke Bindung seiner Kundschaft verfügt, überlegten wir: »Warum soll er sich der Gefahr aussetzen, dass die Kunden den Heizölpreis erst über besagte Preis-Suchmaschinen herausfinden, wo noch dazu Gebühren anfallen. Bieten wir seinen Kunden doch einfach die Möglichkeit einer Preisberechnung, integriert auf seiner Webseite!«

So entwickelten wir einen Preisrechner, mit dessen Hilfe die Kunden fortan eine Öl- oder Kohlebestellung bis zum Schluss durchführen können. Auf diese Weise wird der gesamte Prozess im eigenen Unternehmen gehalten. Die Kunden informieren sich direkt beim Händler und bestellen dann bei ihm. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der Händler mit dem Preisrechner neue Kunden gewinnt.

Stück für Stück erweiterten wir das System. Wir schauten uns nun den gesamten internen Prozess genau an und stellten Fragen: Wann und wie bestellt ein Kunde? Wann wird wie geliefert? Wie ist der interne, analoge Ablauf dazu? Wie findet Kundenkommunikation und -bindung statt? So konnten wir den kompletten Prozess vom Kundenkontakt, den Preisanfragen, der Bestellung bis hin zur Lieferung und dem Bestellabschluss digitalisieren.

Das Ergebnis ist durchweg beeindruckend. Unser Auftraggeber spart viel Zeit bei den eigenen Prozessen. Die Bestellabwicklung und Datenverarbeitung konnte erleichtert und der Kundenservice ausgebaut werden. Obendrein spart er inzwischen viel Zeit, indem er seinen Kundenstamm zentralisiert abarbeitet, Daten on Demand pflegt, Bestellungen und Lagerstatistiken auf einen Blick sieht.

Heutzutage ist mit der richtigen IT eine Menge möglich. Das Problem ist, dass Kunden oft gar nicht wissen, was alles umsetzbar ist. Zudem fürchten sie: »Das kostet uns sicher viel Geld!« Wenn jedoch relevante Prozesse digitalisiert werden, rechnet es sich für ein Unternehmen in mehrfacher Hinsicht. Die neue Software amortisiert sich in der Regel schnell. Außerdem steigern sich Service und Qualität. Und: Das Unternehmen bleibt auch in Zukunft wettbewerbsfähig.

Die Mitarbeiter der Firmen werden von uns bei jedem Auftrag eng eingebunden. Die Zusammenarbeit beginnt mit vielen Treffen, bei denen wir in das Unternehmen »hineinhorchen«, Fragen stellen und uns die Arbeitsprozesse erklären lassen. Für die Mitarbeiter ist es oft schwierig, die in

der Firma ablaufenden Prozesse zu überblicken. Wir greifen dann zu analogen Mitteln und visualisieren die Prozesse. Anschließend folgt sehr schnell der Aha-Effekt: »Oh, wow! Das ist ja umständlich!«

Ab diesem Punkt arbeiten wir in vielen kleinen Teilschritten weiter. Ein sehr sensibler und agiler Prozess. Der Chef einer Firma kann zumeist nicht einfach sagen: »So, ich will jetzt digitalisieren!« Das schürt bei den Mitarbeitern schnell die Angst: »Jetzt hat sich der Chef schon wieder etwas Neues ausgedacht! Was passiert, wenn die Software mich in meiner Arbeit nicht nur unterstützt, sondern ablöst? Verliere ich am Ende meinen Job?« Die Mitarbeiter müssen von Beginn an mitgenommen werden.

Es darf zudem nie darum gehen, dass wir jemandem etwas überhelfen, frei nach dem Motto: »Wir haben da eine tolle Software, die verwendet ihr jetzt mal.« Stattdessen geht es darum, für jeden konkreten Arbeitsschritt das genau Passende zu entwickeln. Bei einer Standardsoftware, die viele Unternehmen einsetzen, werden oft nur zehn Prozent der Funktionen benötigt. Andererseits gibt es Bedarfe, die nicht abgedeckt werden. Bei uns geht es darum, die Software den Bedürfnissen der Firma entsprechend zu programmieren. So viel wie nötig, aber so schlank wie möglich. Spezielle Programme und Anwendungen werden neu geschrieben, andere angepasst.

Unsere Kunden sind Profis in dem, was sie tun – wir sind die Profis in Sachen Internet, Web-Anwendungen und digitale Medien. Auch wenn jeder

Jetzt hat sich der Chef schon wieder etwas Neues ausgedacht! Was, wenn die Software mich nicht nur unterstützt, sondern ablöst? Verliere ich meinen Job? Die Mitarbeiter müssen von Beginn an mitgenommen werden.

Das Problem ist, dass Kunden oft gar nicht wissen, was alles umsetzbar ist. Wenn jedoch relevante Prozesse digitalisiert werden, rechnet sich das für ein Unternehmen in mehrfacher Hinsicht.

sein spezialisiertes Arbeitsfeld hat, müssen wir uns auf vielen Ebenen verstehen, um zusammenarbeiten zu können. Wenn es dabei ein Ungleichgewicht gibt, passt es auf lange Sicht nicht. Am besten läuft die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die genauso wie wir eine Vision, Innovationsfreude und den Drang nach vorn haben. Wer für die Zukunft gut aufgestellt sein möchte, kommt an der Digitalisierung nicht vorbei.

Wir entwickeln uns täglich weiter und durften schon viele tolle Unternehmer kennenlernen. Das macht unsere Arbeit interessant, wir haben sehr viel Spaß daran. Wir sehen, dass unsere Software unsere Kunden enorm unterstützt.

Und ein Kunde, der am Ende des Tages einfach mal DANKE sagt: Was will man mehr?

BEATRIX OTTO

»Ich bin meinen Eltern dankbar, dass sie uns so viel Freiraum lassen« – Rückkehr ins Familienunternehmen

Als ich ein Jahr alt war, gründete mein Vater unser Familienunternehmen. Der Betrieb gehörte von Beginn an zu meinem Leben, auch wenn ich viele der Begebenheiten aus der Anfangszeit nur aus Erzählungen kenne.

Mein Vater, Lothar Frahnow, eröffnete 1977 eine Kfz-Werkstatt in unserem Heimatort Drehnow, einem Dorf nahe Peitz. In die Selbstständigkeit zu gehen war in der DDR nicht einfach – egal in welcher Branche. Mit seiner Kfz-Reparaturwerkstatt spezialisierte sich mein Vater zunächst auf die Marken *Moskwitsch* und *Wartburg* und bot Reparaturen bis hin zum kompletten Aufbau an: Aus alten Teilen schraubte er ganze Autos zusammen.

Oft fuhr er nach Eisenach, um *Wartburg*-Ersatzteile zu kaufen oder düste nach Berlin, wo es Teile für den *Moskwitsch* gab. Auf dem Heimweg folgten ihm schon die ersten Interessenten, weil sie sahen, dass er Ersatzteile – wie zum Beispiel eine komplette Auspuffanlage – auf der Ladefläche hatte, die sie unbedingt brauchten. Solche Geschichten waren typisch. Einige unserer Kunden wohnten in Berlin, andere noch weiter entfernt an der Ostseeküste. Sie alle kamen zu uns, um die Dienste meines Vaters in Anspruch zu nehmen.

Nach der Wende starteten wir in Drehnow mit dem Vertrieb für *Ford*. Im ersten Jahr verkauften wir fünfhundert Neuwagen! Der Standort des Betriebs war allerdings nicht ideal – in einem Dorf mit nur fünfhundert Einwohnern, mitten im Wald. Unser Haus befand sich zudem am Ende einer Sackgasse. So entschloss sich mein Vater, ein Grundstück in Peitz zu kaufen und dort zu bauen. Wenn ich mich richtig erinnere, waren wir die ersten



in Brandenburg, die ein Autohaus komplett neu bauten. Die Autohauszeitschrift berichtete darüber. 1992 eröffneten wir unser *Autohaus Frahnow*.

Wie so viele Lausitzer verließ ich meine Heimat in der Jugend. Nach dem Abitur absolvierte ich ein sechsmonatiges Praktikum bei einem *Ford*-Händler

2004 entschied ich mich, dem Angestelltendasein den Rücken zu kehren und in die Fußstapfen meiner Eltern zu treten.

in Freiburg im Breisgau. Dann trat ich das Studium der Automobilwirtschaft in Geislingen/Steige bei Stuttgart an, mit den Vertiefungsrichtungen Automobilhandel, Automobilmarketing und Unternehmensführung. Fünf Jahre arbeitete ich danach in Kronberg bei *Jaguar Deutschland*, das seinerzeit noch zu den *Ford*-Werken gehörte. Als Mitarbeiterin in der Zentrale betreute

ich deutschlandweit sämtliche Händler im Bereich Handelsmarketing. 2004 entschied ich mich, dem Angestelltendasein den Rücken zu kehren und in die Fußstapfen meiner Eltern zu treten.

Aus dem »Westen« brachte ich meinen Mann Oliver Otto mit. Wir studierten gemeinsam in Geislingen und hatten uns im *Ford*-Juniorenkreis kennengelernt. Oliver stammt aus dem Ruhrgebiet, ebenfalls aus einer Autohaus-Familie, und ist gelernter Kfz-Mechaniker. Eine günstige Konstellation! Sein Bruder trat dort im elterlichen Betrieb die Nachfolge an. Wir wussten schnell, dass wir gemeinsam unser Autohaus in Peitz übernehmen würden. Denn wir vereinen alle nötigen Kompetenzen. Wir teilen uns die Arbeit wunderbar auf: Er übernimmt den technischen Part, während ich mich um Marketing und Vertrieb kümmere.

Besonders wichtig ist mir, unsere Firma möglichst breit aufzustellen. So vermieten wir Wohnmobile mit *Ford*-Aufbau und spezialisierten uns auf Gewerbekunden. Mittlerweile sind wir Nutzfahrzeug- sowie Kompetenzzentrum für Umbauten. 2012 nahmen wir in Cottbus in der Sielower Landstraße den zweiten Standort in Betrieb.

Wir müssen die Augen offenhalten: Wo tun sich Nischen auf, wo liegt der Bedarf unserer Kunden? Unter ihnen befinden sich Menschen mit Handicap – Fahrzeuge für ihre Bedürfnisse zu ertüchtigen, gehört deshalb zu unseren Aufgaben. Autos verkaufen, Inspektionen durchführen – das kann jeder. Im Endeffekt ist jedoch der Mensch wichtig, der dahintersteht! Das bedeutet: Ich muss den Service, den ich biete, konsequent weiterdenken.

Dieses Rundumpaket – 24 Stunden erreichbar zu sein – zerrt manchmal an den Nerven, besonders, wenn wir nachts kurzfristig zum Abschleppen gerufen werden und am nächsten Morgen dennoch pünktlich auf der Matte stehen müssen. In einem kleinen Familienunternehmen ist dann jeder einzelne Mitarbeiter gefordert.

Sorgen macht mir der Nachwuchs: Wir bilden Mechatroniker und kaufmännische Angestellte aus. Dabei machen wir nicht nur gute Erfahrungen

mit den jungen Leuten. Bei unseren Vorstellungsgesprächen vereinbaren wir stets einen Probearbeitstag, um uns gegenseitig kennenzulernen. Es kommt immer wieder vor, dass ein Bewerber an diesem Tag nicht erscheint. Ohne abzusagen! Ich kann verstehen, dass jemand seine Meinung ändert und feststellt, dass eine Ausbildung nichts für ihn ist. Einem möglichen Arbeitgeber daraufhin jedoch nicht Bescheid zu sagen, zeugt von schlechten Umgangsformen. Was soll aus diesen jungen Menschen einmal werden?

Für die nahe Zukunft bewegt mich die Frage, wie es in unserer Region weitergehen wird. Wie entwickelt sich das wirtschaftliche Umfeld? Was passiert mit dem Kraftwerk Jänschwalde? Sind wir für den Strukturwandel gerüstet?

Als Familienunternehmen sind wir stark: Jeder steht für den anderen ein. Es klappt, weil sich alle hinter ihre Arbeit klemmen – nicht nur meine Eltern, mein Mann und ich, mein Onkel und die Cousins, sondern auch die nichtverwandten Kollegen. Mittlerweile beschäftigen wir fast vierzig Mitarbeiter. 2017 feierten wir unser vierzigjähriges Bestehen.

Ich bin meinen Eltern dankbar, dass die Nachfolge in unserem Unternehmen so wunderbar funktioniert. Es ist ein echtes Mit- und Nebeneinander. Meine Eltern stehen hinter uns – lassen uns jedoch allen nötigen Freiraum. Wir probieren neue Wege aus und sammeln unsere eigenen Erfahrungen. Das ist wichtig. Trotzdem brauchen wir das Know-how der Älteren und profitieren von ihrem Erfahrungsschatz. Wenn mir meine Mutter erzählt, wie sie in einer bestimmten Situation in der Vergangenheit handelte, hilft mir das bei meinen Entscheidungen. Das stetige voneinander Lernen zeichnet in meinen Augen das Miteinander in einem Familienunternehmen aus.

Ich bin meinen Eltern dankbar, dass die Nachfolge in unserem Unternehmen so wunderbar funktioniert. Es ist ein echtes Mit- und Nebeneinander. Meine Eltern stehen hinter uns – lassen uns jedoch allen nötigen Freiraum. Wir probieren neue Wege aus und sammeln unsere eigenen Erfahrungen.

STEFFEN SÖLL

»Wir wollen ein Unternehmen übernehmen« – wie ich die Nachfolge antrat



SKM GmbH

Wie beginnt die Geschichte meiner Selbständigkeit? Wie kam es dazu, dass ich im Mai 2011 gemeinsam mit meiner Frau Kristin den Maschinen- und Anlagenbaubetrieb *SKM GmbH* in Boxberg in der Oberlausitz übernahm?

Ich stamme aus Lobenstein in Thüringen. Mit sechzehn verließ ich mein Elternhaus, um im vierhundertfünfzig Kilometer entfernten Schwedt an der Oder den Beruf des Anlagentechnikers für Papierfabrikation zu erlernen. Nach Lehre, Abitur und Armee

studierte ich in Dresden Verfahrenstechnik und schloss das Studium mit dem Diplom ab.

Fünfzehn Jahre reiste ich danach um den Globus. Ich arbeitete in sechzig Ländern, lebte in den verschiedensten Ecken der Welt: in Finnland, in China, in Singapur. Zuletzt absolvierte ich zweihundertfünfzig Flüge im Jahr, hatte kaum einen arbeitsfreien Tag. Für einen amerikanischen Technologiekonzern belieferten wir die boomende Papierindustrie in Asien. Eine spannende Zeit.

Doch 2002 erkannte ich: Das will ich nicht mein Leben lang tun. Irgendwann wird das tollste Hotel reizlos. Ich hatte einen Lagerkoller. Die Dinge, die das Leben wertvoll machen, fehlten mir. Ich wusste: »Ich will nicht in China alt werden.«

Deshalb entschied ich: »Jetzt ist Schluss.«

Ich wollte in meinen Kulturkreis zurück. Jeder, der lange im Ausland lebt, kennt es: Uns fehlen die Dinge, mit denen wir groß wurden und sei es nur die heimische Bäckerware. Anfang August 2002 kam ich wieder nach Deutschland. Hier kämpften die Menschen mit dem Hochwasser der Elbe.

Bevor ich mich meinen neuen beruflichen Aufgaben widmete, nahm ich mir eine viermonatige Auszeit. Einen Teil meiner freien Zeit wollte ich nutzen, um in den vom Hochwasser betroffenen Papierfabriken anzupacken. Mein erstes Telefonat ging in die Papierfabrik Nossen: »Steffen, komm sofort her. Bring Gummistiefel mit und Werkzeug. Wir wollen versuchen, die Papiermaschine wieder zum Laufen zu kriegen.«

In den folgenden Wochen kam ich bei einem Studienfreund und seiner Lebensgefährtin in Dresden unter. Ihre Freundin Kristin ist heute meine Frau und die Mutter meiner zwei Töchter.

Die Papierindustrie wandelte sich in den letzten zweihundert Jahren enorm. Sie benötigt immer weniger Arbeiter. Früher stellten Arbeiter mit einem Bogensieb exklusives Papier für wenige belesene oder studierte Menschen her. Heute produzieren ein paar Dutzend Menschen in Eisenhüttenstadt eine dreiviertel Million Tonnen Papier im Jahr. Technische und technologische Fortschritte setzten unzählige Arbeitskräfte frei. Das erhöhte den Druck in der Branche. »Das will ich nicht mehr«, entschied ich.

Ich arbeitete inzwischen als Werksleiter in einer Kartonfabrik und beschloss: »Ich mache nebenbei ein Studium, um mich in kaufmännischen Dingen zu schulen und mein Englisch zu trainieren.«

Dafür hatte ich samstags und sonntags Zeit. So begann ich 2009 in Leipzig mit dem Studium zum MBA. Meinen Job als Werksleiter verlor ich, kurz bevor ich mein Diplom erfolgreich ablegen konnte.

Schon in den letzten Monaten des Studiums war in mir der Wunsch gewachsen, mich selbstständig zu machen. Plötzlich stand ich tatsächlich vor der Situation, eine neue berufliche Perspektive zu suchen. Ich entschied gemeinsam mit meiner Frau, ein Unternehmen zu übernehmen.

Ich durchforstete Nachfolge-Datenbanken, um eine für mich passende Firma zu finden. Viele solcher Datenbanken sind statisch und wenig erfolgversprechend. Ich glaube, die Suche nach einem Unternehmen ist wie die Suche nach einer guten Immobilie in den beliebten Vierteln von Hamburg oder München. Die stehen nicht in der Zeitung. Übergebende und potenziell Übernehmende kommen nicht zusammen. Kein Firmenchef darf öffentlich sagen: »Ich habe keine Lust mehr, mein Unternehmen zu führen« Oder: »Ich bin zu alt.« Wer das tut, wird sofort von den Banken abgewatscht. Also ging ich meine eigenen Wege, um ein Unternehmen zu finden.

Ich setzte mich mit einem Berater zusammen. »Zuerst brauchen wir einen Businessplan«, riet er mir: Wir gingen die Suche an wie ein Entwicklungsprojekt: »Welche Ressourcen besitzen wir? Welche Wege gibt es, um die Ressourcen zu investieren? Wie viel Zeit haben wir?«

Meine Ideen bereitete ich marketingtechnisch auf – und sprach Unterneh-

Ich durchforstete Nachfolge-Datenbanken, um eine für mich passende Firma zu finden. Viele solcher Datenbanken sind statisch und wenig erfolgversprechend.

men an. Ich sendete auf allen Kanälen: Ich baute Kontakt zur IHK und zu anderen Experten auf, schaltete Annoncen, gab ein Fernsehinterview: »Wir wollen ein Unternehmen übernehmen.« Innerhalb eines halben Jahres erhielt ich 42 Angebote.

Da gab es auch peinliche Situationen: Ich besuchte eine Kammerversammlung. Im Atrium der Handwerkskammer lief ein Berater neben mir die

Will ich eine Firma übernehmen, muss ich einschätzen: »Bin ich in der Lage, die Rolle des Unternehmers schnell genauso gut oder besser auszufüllen?«

Treppe hoch, drehte sich um und sagte so laut, dass alle es hörten: »Das ist Herr Söll, der möchte ein Unternehmen kaufen, Größenordnung zehn Millionen Euro.« Ich zuckte zusammen – und verließ die Veranstaltung.

Wir hatten genau definiert, was wir wollten. Ein Kriterium lautete: Im Unternehmen muss es neben dem Übergabewilligen Noch-Eigentümer eine verlässliche zweite Reihe geben. Denn will ich eine Firma übernehmen, muss

ich einschätzen: »Bin ich in der Lage, die Rolle des Unternehmers schnell genauso gut oder besser auszufüllen?« Das gelingt nicht, wenn sich alles um den Alt-Eigentümer dreht. Das Unternehmen muss bereit sein, jemand Neues an seine Stelle zu lassen. Gibt es eine solide zweite Reihe, ist das leichter. Zudem muss das Unternehmen gut zum Nachfolger passen.

Wir konzentrierten unsere Suche auf den Regierungsbezirk Dresden, denn meine Frau stammt aus Radeburg in Sachsen. Ich schaute mir die Bilanzen vieler der 42 Firmen an. Die meisten passten nicht zu uns. Einige jedoch waren einen zweiten Blick wert. So besuchte ich ein Unternehmen, das einem Bayern gehörte und spürte sofort: Er ist die Übergabe zehn Jahre zu spät angegangen. Er sagte zu mir: »Leg'st zweihunderttausend Euro auf den Tisch, machst ein halbes Jahr Vertriebsleiter und dann schauen wir, was wird.«

Ich erwiderte: »So läuft das nicht. Ich habe klare Vorstellungen.« Ich kommunizierte ihm meine Vertriebsziele: »Wir übernehmen die kontrollierende Mehrheit oder gar nicht.« Die Übergabe scheiterte, das Unternehmen ging kurze Zeit später in die Insolvenz.

Wir suchten weiter und landeten bei dem Sondermaschinen- und Anlagenbauer *SKM GmbH*. Bei meinem ersten Besuch trat ich in einen Raum im Charme der Neunzigerjahre, mit IKEA-Billy-Möbeln und Overheadprojektor. Am Schreibtisch saß ein Mann, sehr reserviert und ungeduldig. Offenbar nervte es ihn, dass er sich dem Thema Übergabe stellen musste. Wie ich später erfuhr, war ich der zwölfte Kandidat, der sich Lothar Kubitz vorstellte. Die Kandidaten vor mir wollten ihn mit tollen Präsentationen beeindrucken, kamen mit glänzenden Autos. Es waren Dampfplauderer. Konzeptionslose Privatinvestoren. Leichenfledderer, die glaubten, ein paar solide Maschinen aus dem Unternehmen abziehen zu können. Oder Billigheimer, die sich hier eine verlängerte Werkbank schaffen wollten.

Das kostete Lothar Kubitz Kraft, denn für einen typischen Lausitzer, der lange im Bergbau tätig war, zählt das Wort. Mit jeder Absage wurde seine Enttäuschung größer. Als ich später einige der Angebote zwischen den Firmenunterlagen fand, wurde mir klar, warum mir Kubitz am Tag unseres Kennenlernens so kritisch entgegentrat.

Nachdem wir eine Stunde lang unsere Vorstellungen ausgetauscht hatten, zogen wir von dannen. Am Verhandlungsprozess war ein Unternehmensmakler beteiligt. Er vermittelte uns, dass Lothar Kubitz daran lag, dass die Mitarbeiter nach der Übergabe weiter beschäftigt wurden. Seine Vorstellungen gingen über das Erzielen eines ordentlichen Kaufpreises hinaus.

Wir trafen uns ein zweites Mal und entschieden, intensiver in das Unternehmen einzutauchen. Unternehmensgröße, Unternehmensinhalt – das passte. Der Anlagenbau lag mir. Im Jahr 2010 glaubten meine Frau und ich: »Zulieferer für Braunkohleenergie, das läuft noch für die nächsten fünfzig Jahre. Da können wir uns voll und ganz auf das Geschäft konzentrieren.« Dass es bereits 2012 einen Einbruch geben würde, erwartete niemand.

Nach weiteren Gesprächen entschieden wir: »Es gibt genügend Schnittmengen.« Wir schlossen eine Absichtserklärung, dass er innerhalb des nächsten halben Jahres ausschließlich mit uns verhandelte. Das war wichtig, denn es stand noch ein großer Wettbewerber im Hintergrund.

Ich wusste, dass wir im Übergabeprozess das Persönliche und das Professionelle trennen mussten. Denn die Firma abzugeben, fiel Lothar Kubitz schwer. Zudem gingen wir unterschiedlich an den Prozess heran: er mit dem Bauch, ich mit dem Kopf.

Eine seiner Bedingungen lautete, dass wir die SKM mit allen Rechten, Pflichten und Risiken kauften. Um die Risiken genauer kennenzulernen, setzte ich mich intensiv mit dem Unternehmen auseinander und führte die Due-Diligence-Prüfung durch. Dabei untersuchten wir dreißig Einzelbereiche. Meine Frau hatte jahrelang in großen Kanzleien als Notariatsfachangestellte gearbeitet und half mir bei den rechtlichen Fragen. In den Bereichen Buchprüfung und Steuerrecht holten wir Fachleute hinzu. Da ich immer noch studierte, konnte ich in einigen Belangen meine Professoren an der Hochschule einbeziehen.

Nach Abschluss der Prüfung kannte ich die Potenziale und Schwachstellen des Unternehmens. Ich erkannte, an welchen Punkten ich ansetzen musste, um als künftiger Unternehmer erfolgreich zu sein. Für den Entschluss, das Unternehmen zu kaufen, gab es ein entscheidendes Erlebnis: »Führen Sie eine De-minimis-Liste?«, fragte ich die Hauptbuchhalterin. Auf der De-minimis-Liste sind Fördergelder, die ein Unternehmen bezieht, akribisch aufgeführt. Ich kenne Firmen, die gehen lax mit dieser Liste um und erachten

**Im Jahr 2010 glaubten meine Frau und ich:
»Zulieferer für Braunkohleenergie, das läuft für die nächsten fünfzig Jahre.«**

sie als lästiges Übel. Hätte die Liste jedoch gefehlt, wäre das ein Dealbreaker gewesen.

Die Hauptbuchhalterin antwortete: »Ja. Einen Moment bitte.« Sie reichte mir einen aufgeschlagenen Ordner: »Hier ist die aktuelle Version.«

Ich war beeindruckt: »Wow, der Laden läuft!«

Ein Unternehmer kann sich noch so sehr mühen, wenn die Buchhaltung schlecht ist, ist seine Firma dem Untergang geweiht. Die beiden Damen aus der Buchhaltung sind für mich bis heute eine Stütze. Nur manchmal hakelt es, weil »wir die Dinge schon immer so machen«.

Nun stellte sich die Frage: »Wie errechnen wir den Wert des Unternehmens?« Den Wert definieren Käufer und Verkäufer. Sie müssen zueinanderfinden. Der Käufer muss den Kaufpreis erwirtschaften können, der Verkäufer muss mit dem erzielten Gewinn zufrieden sein. Die Frage nach dem Kaufpreis entzweite mich und meinen Vorgänger jedoch nicht. Wir einigten uns auf eine angemessene Summe.

Diese galt es zu finanzieren. In meinen Auslandsjahren hatte ich ein Finanzpolster angelegt, um mit solidem Eigenkapital in das Geschäft einzusteigen. Das genügte jedoch nicht. Um den Betrag von mehreren Millionen Euro aufzubringen, wollten wir einen Bankkredit aufnehmen. Von zwei potenziellen Banken sagte eine frühzeitig: »Die Finanzierung machen wir nicht.« Der Maschinenbau war nicht sexy. Es galten gesteigerte Risikokriterien.

Mit der zweiten Bank suchten wir mit intensiver Arbeit und einer Kreditmediation eine tragbare Lösung. Der Weg erwies sich als steinig. Am 2. Dezember 2010 waren mein Vorgänger und ich zum ersten Mal in der Bank verabredet. Ich war mit Businessplan, Referenzen, Finanzplan Eigenkapitalnachweis, Qualifikationsnachweisen und weiteren Papieren gebunden in Hardcover gut vorbereitet. Allein das Wetter machte uns beinahe einen Strich durch die Rechnung. Starker Schneefall legte den Straßen- und Zugverkehr zwischen Thüringen und der Lausitz lahm. Da ich unbedingt pünkt-

lich um zehn Uhr in der Bank sein wollte, fuhr ich bereits am Vortag um kurz vor Mitternacht los. Fünf Minuten vor zehn erreichte ich die Bank und überzeugte die Banker so nicht nur mit guten Unterlagen. Lothar Kubitz und ich glaubten nach dem Termin auf der Zielgeraden zu sein – so viel positive Energie löste das Treffen aus. Doch es kam anders. Unser Businessplan scheiterte, weil die Bank die vorhandenen Aktiva der SKM mit enormen Sicherheitenabschlägen unterlegte. Einer der Bankmanager ließ sich zu dem Kommentar hinreißen: »Boxberg liegt doch fast in Polen.«

**»Wie errechnen wir den Wert des Unternehmens?«
Den Wert definieren Käufer und Verkäufer. Sie müssen zueinanderfinden. Der Käufer muss den Kaufpreis erwirtschaften können, der Verkäufer muss mit dem erzielten Gewinn zufrieden sein.**

Am Ende trafen sich führende Mitarbeiter unserer Hausbank und der *Bürgerschaftsbank Sachsen* und es fand sich eine Lösung.

Im Mai 2011 übernahmen wir die *SKM GmbH*. Zweitausend Stunden steckten wir vor dem Firmenkauf in das Projekt, viertausend Stunden benötigten wir im Nachgang. Einen Großteil davon in Auseinandersetzungen mit dem sächsischen Finanzamt. Wir stritten lange über Steuerfälligkeit, Vertragsauslegungen und Immobilienbewertungen. Bei letzterem erkannte das Finanzamt – im Unterschied zur Hausbank – das durchaus hohe Potenzial der *SKM*-Liegenschaften. Trotz anderslautendem Gutachten eines gerichtlich vereidigten Sachverständigen taxierte die Oberfinanzdirektion eine unserer Immobilien auf den Durchschnittswert aller sächsischen Industrieliegenschaften – obwohl sie mit Bergrecht belastet ist.

Außerdem wollten wir Reisekosten, die vor der Übernahme von *SKM* für uns angefallen waren, als Werbungskosten geltend machen. Die Rechtsprechung sah dies vor. Das Finanzamt befand nach langen Auseinandersetzungen jedoch, ich hätte die *SKM* nur als Investment gekauft und versagte jegliche Werbungskosten. Mein Argument, dass DAX-Vorstände häufig an ihren Unternehmen beteiligt seien und trotzdem Werbungskosten ansetzten – als Beispiel nannte ich Herrn Ackermann – entgegnete das Finanzamt: »Herr Söll, nur weil Herr Ackermann eine Ungleichbehandlung genießt, dürfen Sie dieselbe nicht für sich in Anspruch nehmen.«

Ich bin angestellter Geschäftsführer unserer GmbH. Bis heute habe ich keinen einzigen Cent aus dem Investment gezogen, sondern alles zur Entwicklung der *SKM* im Unternehmen belassen. Ich verstehe nicht, warum man es Unternehmensnachfolgern in Deutschland so schwermacht. Das ist das Einzige, das mich enttäuschte. Das hatte ich nicht erwartet.

Als wir die *SKM* übernahmen, beschäftigte sie 49 Mitarbeiter. Heute sind wir knapp siebzig. Unsere wirtschaftliche Situation ist solide. Für den erfolgreichen Übergabeprozess wurden wir 2013 mit dem *Sächsischen Meilenstein* ausgezeichnet. Abgeschlossen ist die Firmenübernahme bis heute allerdings nicht. Ich denke, wir werden sie erst dann gut gemeistert haben, wenn wir das Unternehmen an die nächste Generation weitergeben.

Ich verstehe nicht, warum man es Unternehmensnachfolgern in Deutschland so schwermacht. Das ist das Einzige, das mich enttäuschte. Das hatte ich nicht erwartet.

CAROLA BUDER

Von der Arbeitslosigkeit in die Selbstständigkeit – 25 Jahre Schneidermeisterin



Ich bin eine der letzten Schneidermeisterinnen von Cottbus. Ausgebildete Schneiderinnen zu finden ist in unserer Region schwer. »Näherinnen« dagegen haben wir genug. Durch das einstige *TKC, das Textilkombinat Cottbus*. Hier produzierten die Frauen Kleidung am Fließband: Eine fertigte den Bund, eine andere nähte den Reißverschluss ein, eine dritte setzte die Taschen auf. Sie waren Bandnäherinnen, bei Änderungsarbeiten enden ihre fachlichen Künste zumeist. Ich dagegen

bin Maßschneiderin, eine Meisterin, die vom Maßnehmen, Schnitt-Erstellen, Nähen und Ausliefern alles kann.

Von 1970 bis 1972 lernte ich Damenmaßschneiderin in der PGH in Cottbus. Unsere Produktionsgenossenschaft des Handwerks (PGH) beschäftigte über hundert Arbeiter in der Damen-, Herren-, Leder- und Änderungsschneiderei. Nach der Geburt meines Sohnes Daniel blieb ich drei Jahre zu Hause. Anschließend ging ich in den Betrieb zurück. Ich wollte weiterkommen, endlich im Zuschnitt arbeiten. Aber das funktionierte nicht. Alle Kollegen, die neu in den Betrieb kamen, absolvierten einen Zuschnidekurs und machten ihren Meister. Wir aber, die wir hier gelernt hatten, kamen nicht voran. Da rumorte es gehörig.

Trotz allem hielt unsere Truppe fest zusammen. So etwas gibt es heute nicht mehr. Wir feierten gemeinsam Geburtstage, die Arbeit machte Spaß. In all den Jahren erlebten wir etliche Chefs, die sich bemühten, Aufträge ranzuholen. Um sie schnell abzuarbeiten, nähten wir Positionen am Stück – wie die Kollegen im *TKC*. Wir arbeiteten auf Leistung. Wer schnell war, bekam mehr Geld. Hauptsächlich fertigten wir jedoch Kleidung für Kunden auf Maß.

Ein Vierteljahr bevor die Mauer fiel, kündigte ich bei der PGH. Ich wollte zu einem privaten Schneider wechseln. Dass die DDR vor dem Zusammenbruch stand, ahnte ich natürlich nicht.

Ich fragte bei meiner ersten Lehrmeisterin Frau Bulke an. Sie besaß eine eigene Werkstatt, ließ mich aber wissen: »Carola, ich will aufhören. Ich kann dich nicht nehmen.« Sie gab mir die Adresse der Schneidermeisterin Erika Klamm, die mich sofort nahm. Da ich von der PGH kam, wusste sie: Die Frau ist gut und kann selbstständig arbeiten, von null auf hundert.

Vier Wochen später fuhr Frau Klamm zur Kur. Bevor sie ging, verkündete sie mir: »Du übernimmst meine Werkstatt.« Sie hatte sieben Angestellte, die Verantwortung war also groß. Ich schmiss den Laden. Als sie wiederkam, sagte sie: »Nun machst du deinen Meister. Ich bin dein Mentor.«

Mitten in der Wendezeit begann ich meinen Meisterlehrgang. Einen Teil absolvierte ich noch in der DDR, den Abschluss machte ich im vereinten Deutschland. Ich musste alles selbst bezahlen, aber meine Familie stand hinter mir und unterstützte mich.

In der Zwischenzeit verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage. Wir versuchten, die Schneiderei zu retten. Die Meisterin setzte uns auf Null-Stunden-Kurzarbeit – wie weithin üblich in jenen Jahren. Es half nichts. Frau Klamm musste ihre Werkstatt schließen.

Als ich den Meisterbrief 1992 in der Tasche hatte, war ich bereits ein Jahr arbeitslos. Im September meldete ich mein Gewerbe an. Neben der Änderungsschneiderei wollte ich Mode verkaufen. Über den Winter suchte ich nach passenden Räumen. Diese fand ich in einem Häuschen in meinem Wohnort Kolkwitz. Die Mieten in Cottbus waren utopisch. Außerhalb der Stadt konnte ich jedoch klein anfangen.

Am 3. Mai 1993 öffnete ich meine Ladentür. Der Verkaufsraum wurde mit einem Ofen beheizt. Vom Hof aus schleppte ich die Kohlen rein. So war es stets kuschlig und gemütlich. Zwar qualmte es ab und zu – und einmal fror die Wasserleitung ein – trotzdem war die Anfangszeit wunderbar.

Ich begann allein. Später öffnete ich einen zweiten Laden in Vetschau und stellte eine Mitarbeiterin ein. Vier

Jahre lief das Geschäft gut, bis sich in Vetschau die Neubauten leerten. Alle zogen weg, und ich entschied: »Das hat keinen Sinn mehr, hier gibt's zu wenig Arbeit.«

Die Mitarbeiter des Ordnungsamts lagen mir jedoch in den Ohren: »Wir brauchen Sie! Ihre Schneiderei ist die letzte im Ort.« Ich probierte es an einer anderen Ecke, in einem Einkaufszentrum. Aber auch hier gingen langsam die Lichter aus. Ein Geschäft nach dem anderen schloss, und schließlich rang ich mich durch: »Wir machen Schluss!«

Meine Läden in Vetschau hätten mir fast das Genick gebrochen. Ich machte in Kolkwitz weiter und rappelte mich wieder auf. Ich beschloss, nun doch

**Als ich den Meisterbrief 1992
in der Tasche hatte, war ich
bereits ein Jahr arbeitslos.**

Alle zogen weg, und ich entschied: »Das hat keinen Sinn mehr, hier gibt's zu wenig Arbeit.«

nach Cottbus zu gehen. Am 1. April 2005 mietete ich meinen jetzigen Laden von Frau Jagott. Sie hatte darin eine Kunststofferei betrieben. Die Ecke gefällt mir. Ringsherum befinden sich Läden, das Krankenhaus und der Bahnhof sind nah. Die hohen Mieten in der Innenstadt kann

ich mir immer noch nicht leisten. Hier jedoch ist das Geschäft machbar.

Ich betreibe mein Geschäft allein, ansonsten bliebe vom Verdienst nichts übrig. Ich möchte nicht mehr nur für die Angestellten arbeiten, das habe ich schon. Sie verdienen ihr Geld, machten Urlaub und bekamen ihre Lohnfortzahlung bei Krankheit. Ich ging ohne all das nach Hause.

Die Kundschaft findet auf verschiedenen Wegen zu mir. So zum Beispiel durch den »Tag des Meisters«, der in der Stadthalle begangen wird. 2017 erhielt ich dort den *Silbernen Meisterbrief*. Damit werden Handwerksmeister ausgezeichnet, die seit fünfundzwanzig Jahren selbstständig sind. Von denen, die mit mir den Meisterlehrgang absolvierten, war keiner dabei.

Vor kurzem bekam ich ein Päckchen, darin lag ein Brief: *Ich habe Sie am »Tag des Meisters« in der Stadthalle gesehen. Ich wünsche Alles Gute für Ihr Geschäft. Ich lege Ihnen eine Hose bei. Bitte kürzen Sie diese. Es ist eilig. Das Geld liegt bei. Bitte gönnen Sie sich, von dem, was zu viel ist, ein paar Blümchen. Liebe Grüße.* Ich kannte die Frau nicht, ihre Hose änderte ich umgehend und schickte sie zurück.

Erst kürzlich schloss eine Schneiderei in Sachsendorf. Viele der Kunden kommen jetzt zu mir. In Schmellwitz dagegen ist eine Schneiderin ansässig, die früher im *TKC* arbeitete. Sie kürzt Hosen und nimmt lediglich einfache Aufträge an. Alle komplizierten Arbeiten schickt sie zu mir.

Ich nehme auch Wäsche zur Reinigung an. Im Gegenzug beauftragt mich die Wäscherei mit Änderungen wie dem Einnähen von Reißverschlüssen in Jacken oder Bezüge. Als vor acht Jahren der *Hermes*-Paketshop schloss, wurde ich gefragt: »Carola, machst du jetzt *Hermes*?« Da sagte ich nicht nein. Manchmal stört mich der Aufwand, aber die Arbeit bringt zusätzliche junge Kunden. So mancher kommt wieder, um eine Änderung in Auftrag zu geben.

Die Kunden wundern sich oft, wie teuer kleine Änderungen sind: »Was? So viel kostet das?« Aber allein für einen Reißverschluss bezahle ich zehn Euro. Das Heraustrennen und Neueinsetzen braucht seine Zeit. Wenn ich Pech habe, sitze ich zwei Stunden an einem Reißverschluss. Kurzfristige Aufträge nehme ich oft mit nach Hause und erledige Trennarbeiten vorm Fernseher.

Um meine Maschinen kümmert sich ein Mechaniker. Er spezialisierte sich auf Nähmaschinen und führt Nähzubehör. Nadeln, Scheren und Garn bekomme ich bei ihm günstiger als anderswo. Brauche ich etwas, gehe ich zu ihm oder schicke meinen Mann. Er ist Rentner und kennt sich inzwischen gut aus.

Ich bin 64 Jahre alt und habe fünf Enkelkinder. Das Alter hinterlässt seine Spuren. Ich möchte bald ebenfalls in Rente gehen und mich der Familie und unserem Garten widmen. Deshalb suche ich eine Schneiderin vom Fach, die meine Nachfolge antritt. Seit drei Jahren versuche ich, Anne M. zu überzeugen, mein Geschäft zu übernehmen. Sie ist 48 Jahre alt, selbstständig und betreibt ihre eigene Werkstatt zu Hause. Ein- bis zweimal in der Woche fährt sie nach Hoyerswerda und führt dort in einer zweiten Werkstatt Änderungen aus. Sollte sie meine Schneiderei übernehmen, kann sie dies weiterhin tun. Ich würde sie stundenweise im Laden unterstützen – weil ich will und nicht, weil ich muss. Ohne den Druck, den ich als Selbstständige habe. Annes Mann ist nicht begeistert von der Idee, dass sie mein Geschäft übernimmt. Sie soll nachmittags für ihn und die Familie da sein.

Unsere Fachgruppe »Schneider« ist klein geworden. Noch gibt es elf Schneider in Cottbus. Wir waren eine gute Innung und hatten viele Lehrlinge. Unsere Auszubildenden durchliefen die verschiedenen Werkstätten und lernten in jeder etwas Neues. Schließlich arbeitet jeder Meister ein wenig anders. Leider bilden wir nicht mehr aus. So wird unser Handwerk in absehbarer Zeit aussterben.

Bei mir lernten fünf Schneiderinnen. Zwei ließen sich zu Krankenschwestern umschulen und arbeiten jetzt im Krankenhaus. Doreen landete im tiefsten Westen, in Rosenheim, und arbeitete in einer Boutique. Was sie heute macht, weiß ich nicht. Die vierte ging mit ihrer Familie nach Dresden und betreibt dort eine kleine Werkstatt. Judith, die fünfte, studierte in Halle Kunst und Biologie auf Lehramt. Eigentlich wollte sie Modedesignerin werden. Dreimal bewarb sie sich, erhielt jedoch jedes Mal eine Absage. Nun arbeitet sie als Biologie- und Kunstlehrerin. Dabei nützt ihr das Schneiderhandwerk zum Glück.

Kaum einer unserer Lehrlinge landete in der Modebranche. Sie ist gar zu umkämpft. Von einer Cottbuser Auszubildenden weiß ich, dass sie dem Handwerk treu geblieben ist und sogar auf die Walz ging. Dabei lernte sie ihren Mann kennen, einen Zimmerer. Heute leben sie gemeinsam an der holländischen Grenze, wo sie eine eigene Werkstatt betreibt. Bei einem Vortrag, den sie bei einem Fachabend in der Schneiderinnung hielt, staunten wir alle. Sie hat wirklich die Welt gesehen!

Die Innung organisierte vor zehn Jahren eine Fahrt zur Handwerkermesse nach München. Wir fragten die dortigen Schneiderinnen, wie sie ihr Geschäft am Laufen halten. Sie verlangen viel höhere Preise als wir. Außerdem stehen oft Ehemänner im Hintergrund, die das Geld für die Familie verdienen. Diese Schneiderinnen arbeiten nur für Stammkunden.

Für sie ist das Handwerk kein Beruf, sondern ein Hobby und Zeitvertreib. Mit ihnen können wir uns nicht vergleichen.

Leider bilden wir nicht mehr aus. So wird unser Handwerk in absehbarer Zeit aussterben.

Trotzdem liebe ich meinen Beruf. Ich würde ihn jederzeit wieder ergreifen und alles genauso machen. Es ist ein Traumberuf. Ich lerne verschiedene Menschen kennen, meistere Herausforderungen und bekomme Zuneigung zurück. Das macht mich stolz.

Trotzdem liebe ich meinen Beruf. Ich würde ihn jederzeit wieder ergreifen und alles genauso machen. Es ist ein Traumberuf. Ich lerne verschiedene Menschen kennen, meistere Herausforderungen und bekomme Zuneigung zurück. Das macht mich stolz. Bis heute pflege ich den Kontakt zu meiner ersten Lehrmeisterin. Sie ist 84 Jahre alt. Ich lernte viel von ihr, gehörte sie doch noch der alten Schule an. Genau wie Erika Klamm. Sie besucht mich gern in der Werkstatt. Auch Herr Kafka, ein Kollege aus der PGH, ist ein gerngesehener Gast. Er

ist 104 Jahre alt. Wenn er mit seiner Frau vorbeikommt, sagt er: »Carola, ich geh hinter in die Werkstatt«, setzt sich hin und zieht ein Stück Stoff an der Maschine entlang. Zuhause darf er das nicht mehr, da schimpft die Frau.





KAPITEL II

Wie wir einen Umbruch bewältigten

IRIS HELBECK

Nichts blieb, wie es war – vom Dienstleistungskombinat zur Firmengruppe

Ich bin die Chefin mehrerer Firmen im Dienstleistungsgewerbe. Unsere Unternehmensgruppe *Helbeck* beschäftigt 560 Mitarbeiter – in der Industrie-, Gebäude- und Textilreinigung, der Garten- und Landschaftspflege, im Catering sowie im KfZ-Service. Manche sagen abschätzig: »Deine Firmengruppe ist ja ein Gemischtwarenladen! Wie kamst Du denn dazu?« Ich antworte: »Immer neue Anforderungen und Kundenwünsche führten dazu.«

Zu DDR-Zeiten war ich im *Dienstleistungskombinat Cottbus* tätig und arbeitete in Forst (Lausitz) als Produktionsleiter. Das Kombinat vereinte sämtliche Dienstleistungsbetriebe des Bezirks Cottbus unter seinem Dach. Dazu gehörten viele verschiedene Leistungsarten: Wäscherei, Büromaschinenreparatur, Uhrmacher, Schuhmacher, Schneiderei, Täschnerwaren, Reparaturbetriebe für Nähmaschinen und Elektrogeräte. Alles wurde repariert, sogar Nylonstrümpfe. Beutel nähten wir selbst – Plastiktüten gab es nicht! Das war umweltfreundlich, aber dem Mangel geschuldet. Ich glaube, heute werfen wir vieles zu schnell weg. Den Betrieb in Forst aufrechtzuerhalten, fiel in den Achtzigerjahren nicht leicht. So konnte ich keine neuen Gebäudereinigungsmaschinen kaufen. Wir verfügten über kein eigenes Fahrzeug, um die Mitarbeiter an ihre Einsatzorte zu bringen. Unsere Kesselreiniger fuhren mit der Bahn in die Kraftwerke Boxberg, Finkenheerd sowie Guben und übernachteten dort. Oft fragte ich mich: »Wie um alles in der Welt soll ich unter diesen Umständen noch saubermachen?«

Mit der Wende 1990 kamen Firmen aus dem Westen und boten an: »Wir haben die nötige Technik.« Von uns wusste keiner, wie es weitergehen würde.



Forster Industrie- und
Kesselreinigungsgesellschaft mbH

Es kam die Weisung: Alle Betriebe werden in GmbHs umgewandelt. Ich konnte mir nicht vorstellen, wie die Privatisierung des Dienstleistungskombinats mit seinen vielen Gewerken gelingen würde. Zudem gab es in der DDR in der Reinigungsbranche kaum Selbstständige.

Dennoch wagte ich den Sprung: Im März 1991 gründete ich auf eigene Faust eine Gebäudereinigungsfirma. Mein Mann war im Januar 1990 über das Auffanglager Unna in die BRD gegangen. Bis Mai 1991 arbeitete er in einer Baufirma in Düsseldorf. Das war für uns beide und unsere Kinder eine schwere Zeit. Keiner konnte abschätzen, was die Zukunft bringt. Doch wir lernten, wie das neue System funktionierte. Wir entschieden uns, in Forst zu bleiben und unsere Firma gemeinsam aufzubauen.

Die Finanzierung zu sichern und bei der Bank um den ersten Kredit zu verhandeln – ohne eine Bilanz vorlegen zu können – kostete mich viele schlaflose Nächte. Heute kann ich darüber lachen. Als erste Kunden gewann ich

unser Krankenhaus in Forst, das Gymnasium und das Oberstufenzentrum. Diese hatten bisher alle Reinigungsarbeiten in Eigenregie ausgeführt und wollten sie nun auslagern. »Hast du Lust, die Reinigung zu übernehmen?«, fragten sie mich. Wir bewarben uns und gewannen die Ausschreibungen. Obwohl wir uns nach der Wende neu entwickeln und loslegen konnten, war

**Von uns wusste keiner,
wie es weitergehen würde.
Doch wir lernten,
wie das neue System
funktionierte.**

es schwierig, mit der Konkurrenz mitzuhalten. Oft fragten mich Kunden: »Schaffst du den Auftrag überhaupt? Oder sollen wir ihn anderweitig vergeben?«

Zu DDR-Zeiten hatte ich im Kombinat auch die Kesselreinigung in den vertraglich gebundenen Kraftwerken unter mir. Der ehemalige Kesselreinigungsbetrieb *Berthold*, der 1972 verstaatlicht und dem Dienstleistungsbetrieb Forst zugeordnet worden war, bot als einziger die Kesselreinigung an. Diese Arbeit erledigten ausschließlich Männer. »Das schaffst du nie! Die Männer, mit denen kannst du nicht«, sagten meine Kollegen voraus. Ich konnte! Einige sind mir treu geblieben und arbeiten noch heute bei mir.

Nachdem ich 1991 die Gebäudereinigung aufgebaut hatte, sagten einige der Kesselreiniger: »Wir möchten gerne mit dir weitermachen.« Meine ehemalige Abteilung ging jedoch an eine Firma aus Duisburg. Ich bekam keine Chance, sie zu erwerben und fing bei null an. Fortan bewarb ich mich um einzelne Aufträge und stellte meine Firma den Kunden vor.

Es erforderte viel Mühe und Beharrlichkeit, bis wir ständig Arbeit hatten. Wir konnten jedoch beweisen, dass wir jeden Auftrag zuverlässig und qualitätsgerecht erfüllten. Mit den Duisburgern arbeiten wir heute nebeneinander im Kraftwerk Boxberg.

Die Schwierigkeit der neuen Zeit: Nichts blieb, wie es war. Die Betriebswirtschaft, die Technologie, die Reinigungsmittel und die Gesetze. Alles hatte

sich geändert! So auch die Gebäudereinigung. In den alten Bundesländern bedeutete Gebäudereinigung: mit entsprechender Chemie Beschichtungen lösen, absaugen, neutralisieren und eine neue Beschichtung auftragen. Bei uns war es anderes. Unser Wischwachs hatte über Jahre robuste Schichten aufgebaut, die oft nur mit dem Spachtel zu entfernen waren. Wer sich die Ausgangsbedingungen eines Auftrags nicht genau anschaute, riskierte hohe Verluste zu machen, weil die kalkulierte Zeit nicht reichte, um den Schmutz zu entfernen.

Wir lernten jedoch schnell. 1993 schlossen mein Mann und ich den Lehrgang zum Gebäudereinigungsmeister bei der Handwerkskammer Cottbus ab. Wir saßen mit den Wettbewerbern auf einer Schulbank, rauften uns zusammen, lernten und probierten gemeinsam Neues aus. Auszubildende meiner Mitstreiter waren bei uns tätig, um die Krankenhausreinigung zu erlernen. Mein Mann lehrte allen, die es wollten, die Fassadenreinigung und das JOS-Verfahren (ein Niederdruckreinigungsverfahren mit verschiedenen Materialien). Wir lernten, gemeinsam mit dem Wettbewerb umzugehen.

Heute fällt es uns leicht, schwierige Situationen zu meistern – sicher auch, weil wir uns damals durchkämpften. Wir sind stark, weil wir wissen: Es geht nicht immer alles glatt und reibungslos nach Schema F. Nein, wir

müssen jeweils aufs Neue eigene Lösungen finden! Dieses Wissen treibt uns an, mit unseren Kunden partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Von Beginn an nahm ich mir vor: »Ich will kein Leistungsverzeichnis-Erfüller sein, sondern partnerschaftlich Veränderungen angehen.«

Um die Außenreinigung der Kessel im Kraftwerk Boxberg durchzuführen, stellten wir uns einer neuen Herausforderung: dem Reinigen ohne Gerüst. Für unsere Mitarbeiter ging es 150 Meter den Kessel abwärts. Dafür bauten wir das Klettern aus. Zuerst borgten wir uns Kletterer von anderen Firmen, doch schnell wurde klar: »Das funktioniert nicht!« Wir wussten: »Wenn wir nicht selbst klettern, verlieren wir Aufträge und bekommen keine neuen.« Denn externe Kletterer sind teuer. Zudem waren sie nicht immer flexibel einsetzbar. Unser Zeitfenster betrug zwei Stunden: Zwei Stunden nach dem Anruf eines Kunden musste der Kletterer vor Ort sein. Da waren andere Aufträge unwichtig. Diese Arbeit musste getan werden.

Ich hatte viele junge Gesellen mit Mumm, also sagte ich: »Kommt, wir machen eine gute Truppe draus.« Wir übernahmen die Kosten und die Jungs absolvierten die Kletterausbildung mit Bravour. Reinigen konnten sie alle!

Bis heute klettern sie für uns, gehen jedoch mittlerweile auf die Vierzig zu. Wir werden entscheiden, in welcher Form sie, wenn die Arbeit im Alter für sie körperlich zu anstrengend wird, ihre Erfahrungen in den Teams einbringen können.

Heute fällt es uns leicht, schwierige Situationen zu meistern – sicher auch, weil wir uns damals durchkämpften.

Leider kämpft die Reinigungsbranche mit einem negativen Ruf: »Das sind die Doofen, die nichts richtig können,« heißt es oft. Aber um auf unserem Gebiet erfolgreich zu sein, muss man eine Menge wissen. Nicht nur Kenntnisse aus Chemie, Mathematik und Physik sind unverzichtbar, sondern unsere Mitarbeiter müssen den Aufbau des Kraftwerks kennen, um zu wissen, wo sie wie reinigen können. Sie sind vom Fach, haben ihr Handwerk von der Pike auf gelernt.

Anders als in der Reinigungsbranche üblich, arbeitet unser Unternehmen hauptsächlich mit Vollbeschäftigten, die sozialversicherungspflichtig an-

gestellt sind. Zudem beschäftigen wir sechs Gebäudereiniger-Meister. Im Vergleich zu den großen Firmen eine hohe Zahl. Seit in unserem Gewerk keine Meisterpflicht mehr besteht, erledigen viele Quereinsteiger die Arbeit. Wir jedoch bezahlen unseren Mitarbeitern den Meisterlehrgang. Damit

Um auf unserem Gebiet erfolgreich zu sein, muss man eine Menge wissen.

steigen ihre fachlichen Kompetenzen und unsere Beratungs- und Innovationsmöglichkeiten.

Wir wissen, dass die Lausitzer Kraftwerke eines Tages schließen werden. Deshalb begannen wir vor fünf Jahren, andere Geschäftsbereiche zu erschließen. Das kostet Geld, denn wir müssen das nötige Know-how erarbeiten. Ehe wir die maximale Leistung erbringen, braucht es Zeit und gründliche Vorbereitung.

So fingen wir vor fünf Jahren an, Müllverbrennungsanlagen zu reinigen. Mittlerweile kümmern wir uns zudem um Biogasanlagen. Ein neues Ziel ist es, den Industrieservice stärker für den Mittelstand auszurichten. Betriebe sollten sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und fachfremde Aufgaben auslagern. Deshalb brauchen sie Dienstleister, auf die sie sich verlassen können. Am besten direkt aus der Region. Allzu oft holen sich Firmen Hilfe aus der Ferne, die sie um die Ecke finden könnten.

In den letzten zwei Jahren bekamen wir bereits deutlich mehr Aufträge in den neuen Arbeitsgebieten – zum Beispiel die Hallenreinigung – und steigerten damit unseren Umsatz. Über diesen Weg wollen wir weiterwachsen. Damit uns das gelingt, brauchen wir in der Region ein gutes Netzwerk. Wir müssen uns gegenseitig kennen, um einander zu helfen. Von außen haben wir nicht viel Unterstützung zu erwarten. Wir müssen selbst Allianzen bilden. Hier können wir noch eine Menge tun – wir alle gemeinsam zum gegenseitigen Nutzen.

PETER MÜHLBACH UND FRANZ RIETSCHEL

Als der Westen zu uns kam

Franz Rietschel:

Asea Brown Boveri, kurz *ABB*, ist ein global führendes Technologieunternehmen für Elektrotechnik und industrielle Automation mit etwa 132 000 Mitarbeitern in mehr als einhundert Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Zürich. Als Spezialist im IT-Bereich arbeite ich seit fünf Jahren bei *ABB*. An der *Brandenburgischen Technischen Universität* in Cottbus studierte ich Wirtschaftsingenieurwesen und hängte einen Master in International Management an. Von Beginn an war ich bei *ABB* international tätig.



Peter Mühlbach:

Mein Kollege Franz Rietschel steht noch am Anfang seines Berufslebens. Bei mir dagegen ist das Ende absehbar. 2022 erreiche ich das reguläre Rentenalter und werde dann 31 Jahre bei *ABB* sein. Meine Verbundenheit mit dem Betrieb reicht allerdings in die Zeit der DDR zurück.

Während wir in Dresden studierten, brachte meine Frau unser erstes Kind zur Welt. Mit den Studienabschlüssen in der Tasche – ich als Diplomingenieur für Gerätetechnik –, suchten wir zuerst nach einer Wohnung, nicht nach Arbeit. Denn Arbeitsstellen ließen sich zu DDR-Zeiten mitunter leichter finden als Wohnungen. In Cottbus, woher ich stamme, wurden wir fündig. Danach stellte ich mich beim *VEB Starkstromanlagenbau Cottbus* vor und wurde als Entwicklungsingenieur unter Vertrag genommen. Zunächst arbeitete ich als »Erzeugnisverantwortlicher« (heute würde es »Produktmanager« heißen) für ein Überwachungsgerät für Bandanlagen, später wurde ich Gruppenleiter für die Automatisierung von Tagebaugeräten.



Asea Brown Boveri
(ABB)

Als 1990 die Wende kam, mussten wir uns gewaltig umstellen. Jeder überlegte: »Bleibe ich hier oder gehe ich in den Westen?«

Mein Bruder entschied sich fürs Gehen, ich blieb. Unser zweites Kind war unterwegs und ich wollte unsere junge Familie nicht mit dem Pendeln belasten. Der Zufall spielte mir in die Karten: Ich musste nicht in den Westen gehen, denn der Westen kam zu mir. Der mittlerweile in *VEB Automatisierungsanlagen Cottbus* umbenannte Betrieb wurde 1991 von *ABB* übernommen.

Mit der Übernahme begann die Belegschaft in Cottbus, kontinuierlich zu schrumpfen. Von einstmalig 3000 Mitarbeitern ist heute nur noch ein Bruch-

teil übrig – doch es genügt nicht, die reinen Zahlen nebeneinanderzustellen, um eine Bilanz zu ziehen. Die Wertschöpfungsketten und die Produktivität haben sich komplett verändert. Daher lassen sich die Systeme schwer miteinander vergleichen.

Für mich ging es in einem neuen Geschäftsbereich weiter, der sich mit Elektrotechnik- und Automatisierungssystemen für Wasserver- und -entsorgungsanlagen beschäftigte. Auf diesem Gebiet gab es einen großen Modernisierungsbedarf in Ostdeutschland. Deshalb sah ich in der neu gebildeten Unternehmenseinheit Aufstiegschancen. Eine gute Entscheidung: Überall wurden neue Kläranlagen gebaut, schnell übernahm ich Führungsverantwortung.

ABB baute alle Bereiche als sogenannte Profitcenter auf. Diese wirtschafteten wie kleine Unternehmen innerhalb der großen Firma. Der Leiter eines Profitcenters wurde am Ergebnis gemessen, an Gewinn und Verlust. Rasch musste ich mir deshalb das Einmaleins des Unternehmertums aneignen. Für einen gelernten DDR-Bürger eine völlig neue Herausforderung. Die eine oder andere Basis-Schulung wurde geboten, ansonsten warf man uns ins kalte Wasser. »Learning by doing« – doch mit straffem »Reporting« an die Unternehmensführung.

Nach einigen guten Jahren ging der Umsatz zurück. Die neuen Bundesländer waren inzwischen gut mit Kläranlagen versorgt. Profitcenter wurden zusammgelegt und ich musste nun doch für eine Weile in den Westen pendeln, vorwiegend nach Mannheim, um von dort deutschlandweit für die Wassersparte zu arbeiten.

Als 2005 die Stelle des Leiters der Tagebautechnik frei wurde, bewarb ich mich, um wieder von Cottbus aus arbeiten zu können. Die Stelle war mit einer größeren Führungsverantwortung verbunden und deutlich besser bezahlt. Ich bekam den Zuschlag – und erlebte bald darauf schlaflose Nächte, weil die nächste Restrukturierung beschlossen wurde. Dies bedeutete: Personalabbau.

Bereits in der Wassersparte hatte ich solche Erfahrungen machen müssen, denn ich war für das Personal und die entsprechenden Kosten zuständig.

Als 1990 die Wende kam, mussten wir uns gewaltig umstellen. Jeder überlegte: »Bleibe ich hier oder gehe ich in den Westen?«

Die Einschnitte waren zwar schmerzlich gewesen – schließlich hatte ich oft jahrelang mit den Kollegen zusammengearbeitet – doch zahlenmäßig überschaubar. Im Bereich Tagebau musste ich nun auf einen Schlag 25 Mitarbeiter entlassen: eine mehr als unangenehme Erfahrung und kein einfacher Einstieg in die neue Position.

Zudem verringerte sich meine Entscheidungsfreiheit. Obwohl ich vor Ort Gewinnverantwortung trug, wurden die wichtigen Entscheidungen auf anderen Ebenen getroffen. Manchmal konnte ich meine Vorgesetzten überzeugen, das meiner Meinung nach Richtige zu tun, manchmal nicht.

Um weiterzukommen, trieben wir die Internationalisierung voran. Bei sehr vorteilhaften Rohstoffpreisen zu Zeiten des »Mining Booms« wurde überall auf der Welt kräftig investiert. Durch unsere Geschäftsbeziehung mit der heutigen *LEAG*, die nach der Wende alle Anlagen grundlegend modernisierte, waren wir technologisch auch global auf Spitzenniveau. Dieses Know-how ließ sich international gut vermarkten.

Rasch musste ich das Einmaleins des Unternehmertums lernen.

Franz Rietschel:

Die Internationalisierung des *ABB*-Standorts Cottbus verlief zuerst in Richtung Osteuropa, denn dort bestanden Beziehungen aus DDR-Zeiten. Heute geht es überallhin. So hatte ich vor zwei Jahren oft in Malaysia zu tun. Um uns sowohl global am Markt als auch innerhalb des Konzerns Geltung zu verschaffen, müssen wir hinaus in die Welt und neue Geschäftsfelder entwickeln.

Peter Mühlbach:

Etwas Neues anzustoßen ist nicht leicht. Es gibt auch Widerstände in der eigenen Firma. Als ich in Cottbus als Leiter des Tagebau-Bereichs anfang, sagten einige: »Der hat ja keine Ahnung. Er hat 15 Jahre lang etwas ganz anderes gemacht und nur im Inland gearbeitet.«

Zum Beispiel versuchten wir, einen Kunden in den USA zu überzeugen, unsere Antriebe einzusetzen. Dabei ging es um den Weltmarktführer für elektrisch angetriebene Löffelbagger, die Firma *P&H*, die zwischenzeitlich vom japanischen Industriekonzern *Komatsu* übernommen wurde. *P&H* arbeitete bis 2007 ausschließlich mit Gleichstromantrieben. Doch wir wollten sie von unserer Wechselstromtechnik überzeugen, die wir hier im heimischen Revier schon erfolgreich zum Einsatz gebracht hatten. Ein schwieriger Versuch, der sogar in Cottbus selbst skeptisch gesehen wurde: »Das funktioniert von hier aus nie«, hieß es.

Die Idee, unsere Antriebssysteme anzubieten, hatte ich nicht selbst – wir haben tolle Experten –, doch ich setzte mich dafür ein, den Vogel zum Fliegen zu bringen. Drei Jahre lang zweifelten meine Chefs am Erfolg des Pilotpro-

jekts, weil trotz des großen Engagements keine neuen Aufträge hereinkamen. Sie wollten schneller Ergebnisse und nicht nur Konzepte und Versprechungen sehen. Der *ABB*-Konzern ist börsennotiert und muss seinen Aktionären und dem Kapitalmarkt in jedem Quartal die Ergebnisse präsentieren. Diese setzen sich letztlich aus den Einzelergebnissen der Einheiten zusammen.

Wenn die Zahlen den Erwartungen entsprechen, ist alles gut. Wenn nicht, muss man um Vertrauen werben, dass die Vorgaben bald erfüllt werden. Die

Die Geduld ist begrenzt und man muss liefern, ansonsten droht die nächste Restrukturierung.

Geduld ist begrenzt und man muss liefern, ansonsten droht die nächste Restrukturierung. Wir waren beharrlich und konnten die ersten *P&H*-Bagger erfolgreich auf Wechselstromantriebe umstellen. Diese Antriebe sind deutlich effizienter als die bis dahin eingesetzten und halfen unserem

Kunden, seine führende Position im Weltmarkt zu behaupten. Inzwischen konnten wir über einhundert Antriebspakete für Bagger in alle Erdteile liefern; zwischenzeitlich wurde die komplette Flotte von *P&H* auf unsere Technik umgestellt. Diese profitablen Aufträge trugen wesentlich dazu bei, den *ABB*-Standort Cottbus zu erhalten.

Bis 2013 – auf der Höhe des Rohstoffbooms – blieben unsere Quartalszahlen auf hohem Niveau, seither sinken sie wieder. Bei der *LEAG*, unserem lokalen Kunden, wird nun weniger Geld ausgegeben. Darum suchen wir verstärkt nach neuen Geschäftsfeldern für den Exportmarkt.

Franz Rietschel:

In der Lausitz wird es auf dem Gebiet der Tagebautechnik für *ABB* nicht ewig weitergehen. Zudem brachen in den letzten Jahren die Rohstoffmärkte weltweit ein. Die Zeit der großen Investitionen scheint vorbei zu sein.

Meine Aufgabe ist es deshalb, die Veränderungen zur Digitalisierung anzustoßen. »Industrie 4.0«, die digitale Industrie, lautet das Schlagwort. Wir müssen diesen Begriff mit Leben füllen und Projekte zu lohnenden Geschäftsmodellen weiterentwickeln.

Peter Mühlbach:

Sollte uns unser eigener Strukturwandel nicht gelingen, würde mir das keine existenziellen Probleme bereiten – schließlich stehe ich am Ende meiner beruflichen Laufbahn. Dennoch möchte ich nicht mit dem Bewusstsein gehen, dass unser Standort keine wirkliche Zukunft hat und alles, was wir aufbauten, demnächst wegstrukturiert wird. In meinem Berufsleben ist es mir gemeinsam mit anderen mehrfach gelungen, unserem Standort neue Perspektiven zu eröffnen. Deshalb will ich gern mithelfen, die erforderliche Neuausrichtung auf den Weg zu bringen, bevor ich den Staffelstab weitergebe.

MARKUS FÜLLER

Umstrukturierung: Eine doppelte Motivationsaufgabe

Bevor ich mich mit meiner eigenen Firma *Füller & Krüger* selbstständig machte, arbeitete ich bei *Vattenfall* als Abteilungsleiter. Von 2006 bis 2013 war ich in Cottbus verantwortlich für die Kommunikation der Braunkohlensparte und hatte rund dreißig Mitarbeiter unter mir. Meine Abteilung fasste neben den Kolleginnen und Kollegen für Presse, Sponsoring und interne Kommunikation alle Mitarbeiter der verschiedenen Standorte zusammen, die sich mit der Öffentlichkeitsarbeit beschäftigten. So sah es zumindest zu Beginn aus.

Großkonzerne unterliegen ständigen Veränderungsprozessen. So erlebte ich in den acht Jahren zahlreiche Umstrukturierungen. Mein Posten wurde in der Zeit sechs- oder siebenmal umbenannt, ich besaß entsprechend viele Visitenkarten. Ständig war ich konfrontiert mit neuen Chefs mit neuen Zielen. Mal gehörten bestimmte Mitarbeiter zu meiner Abteilung, mal wurden sie einem anderen Chef zugeordnet.

Eine wichtige Umstrukturierung erfolgte 2010, als es um eine grundlegend strategische Neuausrichtung des Unternehmens ging: Der Stellenwert der Kohle innerhalb des Gesamtkonzerns wurde relativiert. Dies hatte Auswirkungen auf die Kommunikationsabteilung. Viele der Kollegen wurden anders eingebunden, ein Großteil bekam formal neue Vorgesetzte, obwohl sie inhaltlich weiterhin von mir geführt wurden.

Die Kommunikations-Abteilung hat die Aufgabe, für Klarheit zu sorgen. Klarheit bedeutet Glaubwürdigkeit. Sie ist die Basis für das Miteinander. Diese Klarheit gab es im Konzern nicht. Wir mussten uns selbst ein Bild machen, wohin die Reise für unser Unternehmen in der Region gehen sollte. Welche Ideen steckten hinter den Konzernplänen? Auch wenn wir struktu-



Füller & Krüger

rell nicht mehr einer Abteilung angehörten, wollten wir doch eine gemeinsame Linie verfolgen, die bisweilen sogar von den Vorgaben der Konzernführung abwich.

In dieser Phase stand ich vor einer doppelten Motivationsaufgabe: Zunächst musste ich mich selbst motivieren. Und dann die Menschen, die mit mir arbeiteten, Menschen, für die ich nicht formal verantwortlich war, für die ich mich aber verantwortlich fühlte.

**Die Kommunikations-
Abteilung hat die Aufgabe, für
Klarheit zu sorgen. Klarheit
bedeutet Glaubwürdigkeit.
Sie ist die Basis für das
Miteinander. Diese Klarheit
gab es im Konzern nicht.**

Ich versuchte, der Mannschaft die Neuausrichtung zu kommunizieren – transparent und offen, soweit ich sie selbst verstand. Ich sagte ehrlich, was ich für notwendig hielt und was nicht, ohne der neuen Führung gegenüber illoyal zu werden. Das war eine Gratwanderung. Nur selten gab ich disziplinarische Anweisungen. Das ent-

spricht nicht meinem Grundverständnis von Motivation. Damit werden Menschen kurzfristig dazu gebracht, eine Aufgabe zu erfüllen, aber man gewinnt sie nicht für das große Ganze.

Wir sprachen viel, über große Ziele und konkrete Arbeitsinhalte. In Einzelgesprächen und in Teamsitzungen konnte jeder seine Fragen stellen. Damit erreichte ich die Mitarbeiter, die den Veränderungsprozess als Chance sahen, um sich selbst weiterzuentwickeln. Deutlich schwieriger war es mit denen, die sich von diesem Prozess abgekoppelt fühlten. Bei ihnen intensivierte ich das Gespräch, ich zeigte Verständnis.

Die Herausforderung im Umgang mit Veränderungen besteht darin, sie selbst zu begreifen. Nur wenn ich lerne, mit Umbrüchen umzugehen, gelingt es mir, sie den Mitarbeitern verständlich zu machen.

MICHAEL STEIN UND SVEN KÖHLER

Von Null auf Hundert in einer Nacht

Michael Stein:

Ich bin Jahrgang 1956, Ingenieur für Maschinenbau sowie Schweißfachingenieur und im Kraftwerksanlagenbau tätig. Bevor ich als geschäftsführender Gesellschafter der *Kraftwerk-Service Cottbus Anlagenbau GmbH (KSC)* mit Sitz in Peitz fungierte, war ich angestellter Geschäftsführer bei der Vorgängerfirma *KSC*.

In dem 1992 gegründeten Verbund-Unternehmen lief vieles nicht, wie es meinen Vorstellungen entsprach.

So wurden Firmen zusammengelegt, deren Portfolios sich grundlegend unterschieden. *KSC* stand vor dem Aus. Auf der anderen Seite stand eine hochmotivierte Mannschaft hinter mir. So kam mir der Gedanke: Ich mache mich mittels Management Buy-out selbstständig.

1996 vollzog ich diesen harten und schroffen Schnitt und fing von einem Tag auf den anderen mit hundert Leuten an. Meine Angst: Wie bekomme ich das finanziert? Schließlich hatte ich mich reichlich unbekümmert, aber entschlossen in dieses Abenteuer gestürzt, weil ich dachte: Mit dieser hochmotivierten Truppe muss es einfach funktionieren!

Von dieser Überzeugung getrieben ging ich zur Bank. Doch ich wusste nicht, wie ich mit den Bankern reden musste, um mein Ziel zu erreichen. Wie sollte ich mich artikulieren, wie vor ihnen auftreten? Heute rennen mir Kreditinstitute die Bude ein, damals musste ich bitten und betteln.

Den Schritt in die Selbstständigkeit vollzog ich am 1. März 1996. Exakt mit diesem Datum zeichnete ich voll und ganz verantwortlich für mein Unternehmen und dessen Angestellte. Wie sich das anfühlte, weiß ich bis heute.

Mitten in der Nacht wachte ich auf und fragte mich laut: »Was hast du getan? Du hast hundert Leute an der Hacke und keine Bank, die das finanziert!«

Über ein halbes Jahr ging ins Land, ehe sich im Herbst 1996 eine Bank durchrang, meinen Vorstellungen zu folgen. Dabei half mir, dass ich Kunden besaß, die vertrauensvoll mit uns zusammenarbeiteten und unsere Verträge



Kraftwerk-Service Cottbus
Anlagenbau GmbH (KSC)

einhielten. Zum Teil handelte es sich um Kunden der alten *KSC*, deren Aufträge wir weiterführten oder neu abschlossen, zum Teil gewannen wir Kunden im freien Wettbewerb.

Ich bin allen Unternehmen, für die wir in der Anfangszeit Leistungen erbrachten, dankbar, dass sie unsere Rechnungen zügig und zeitnah begleichen. Das war überlebenswichtig. Schließlich mussten wir mit dem ersten Tag des Bestehens unserer Firma Mitarbeiter und Lieferanten bezahlen. Heute dürfen wir stolz sagen: In der zwanzigjährigen Geschichte unseres

Unternehmens zahlten wir den Lohn kein einziges Mal unpünktlich. Jedes Jahr realisierten wir eine Lohnerhöhung, jedes Jahr Urlaubs- und Weihnachtsgeld für alle Mitarbeiter. Ihre Zahl ist mittlerweile auf hundertsiebzug angestiegen.

Ich wusste nicht, wie ich mit Bankern reden musste. Wie sollte ich mich artikulieren, wie vor ihnen auftreten?

Wie unser Name besagt, sind wir vordergründig in Kraftwerken tätig. In-

standhaltung und Instandsetzung zählen zu unseren Leistungen, genau wie der Anlagenbau. Diese Bereiche brachten aufgrund der Struktur unserer Region lohnenswerte Aufträge. Die Umsatzkurve ging steil nach oben. Wir fingen bei zwei Millionen Euro im Jahr an und stehen jetzt bei 34 Millionen.

Im Turbinenwerk in Görlitz arbeitet *KSC* mit *Siemens* zusammen, oder besser: Wir dürfen mit *Siemens* arbeiten. Dort, in der »Perle an der Neiße«, ist etwas Wunderbares entstanden. Vor zehn Jahren übernahmen wir den Bau der Kondensatoren vom *Siemens*-Werk. Die Kondensatoren wurden fortan als »made by *KSC*« gelabelt. Das Erfolgsrezept basierte darauf, dass der Global Player *Siemens* das Know-how auf einen regionalen Mittelständler übertrug. Der Transfer funktionierte wunderbar.

Der Strukturwandel ist für mich Anlass, über die Zukunft unserer Firma nachzudenken. Für die Region ist es der zweite Strukturwandel nach 1990. Damals galt es, den Übergang von der sozialistischen Planwirtschaft in die soziale Marktwirtschaft zu vollziehen. Das haben wir gemeistert.

Ein weiterer Anlass manifestiert sich in der Frage: Wann gehst du in den Ruhestand? Mit meinen sechzig Jahren fühle ich mich dafür verantwortlich, im Unternehmen für Nachwuchs zu sorgen – nicht nur auf der Leitungs-, sondern auch auf der Produktionsebene. Diesem Nachwuchs kann und will ich kein gemachtes Nest hinterlassen. Sicher will ich ihm mit dem bisher Erreichten eine Basis bieten, dazu aber auch den Freiraum, um angesichts des Strukturwandels neue Ideen zu finden und umzusetzen.

Uns bei *KSC* ist bewusst, dass die Tage der Braunkohle gezählt sind und dass wir nach Alternativen suchen müssen. In meinen Augen ist Sven Köhler der Richtige dafür. Er hat die Option, nach meinem Ausstieg die Unternehmensleitung als Geschäftsführer zu übernehmen. Für meine Nachfolge ist – mit ausreichender Zeit, um alles umzusetzen – gesorgt.

Sven Köhler:

Ich komme aus Nordhessen, aus der Nähe von Kassel. Geboren wurde ich in Rheinland-Pfalz, in Mainz. Mein Studium des Wirtschaftsingenieurwesens brachte mich 2006 an die Brandenburgische Technische Universität Cottbus (BTU).

Ich muss gestehen: Bevor ich hier studierte, kannte ich Cottbus nicht. Auch vom Fußballverein *Energie Cottbus* hatte ich noch nie gehört. So fußballfanatisch war ich nicht. Daheim musste ich mich rechtfertigen, warum ich so weit in den Osten ging. Klischees über Ostdeutschland gibt es bis heute. Ich bereute meinen Schritt jedoch nie und verliebte mich in die Stadt und die Region.

Durch mein Studium und die Jagd – eine Passion, die wir beide teilen – lernte ich Michael Stein kennen. Die private Bindung eröffnete mir schließlich eine berufliche Perspektive.

Aus meiner Heimatregion kannte ich keine großen Kraftwerksanlagen. Das komplexe Können und Wissen, das notwendig ist, derartige Anlagen zu betreiben, begeisterte mich. Ebenso wie die Tatsache, dass der Strom so kostengünstig aus der Leitung kommt. Auch für die Technik interessierte ich mich.

Nach Beendigung meines Studiums stieg ich 2013 bei *KSC* als Projektleiter ein. Im Mai 2017 werde ich die Stützpunktleitung in Jänschwalde übernehmen. Damit stehe ich vor der besonderen Herausforderung, den Strukturwandel zu meistern.

Noch geht es unseren Kunden gut, die Aufträge fallen üppig aus. Aber diese Zeiten gehen dem Ende zu. Seit dem ersten Strukturwandel von 1990 ist die Braunkohle-Verstromung der große Wirtschaftsfaktor in der Region. Nach dem Wegfall der Textilindustrie blieb nicht viel übrig. Wenn nun jedoch die Wertschöpfung durch die Kohleindustrie wegbricht – und die damit verbundenen Arbeitsplätze – werden die Menschen kein Geld mehr haben, um zu konsumieren.

Für unsere *KSC* heißt es also, sich neu aufzustellen. Wir sind ein Unternehmen aus dem operativen Geschäft und müssen für Innovationen offen sein: Können wir eventuell etwas komplett Anderes machen? Unsere hundert-siebzig eigenen Mitarbeiter müssen beschäftigt werden – und nicht nur sie. Im Jahresdurchschnitt beschäftigen wir dreihundertneunzig Menschen am Tag; In den Zeiten der Revision fahren wir die Mitarbeiterzahl hoch.

Für mich steht also die Frage im Vordergrund: Wie halte ich das Unternehmen, das Michael Stein aufbaute, aufrecht? Wie steigere ich die Umsatzzahlen? Auf diese Fragen fanden wir im Unternehmen schon einmal



Daheim musste ich mich rechtfertigen, warum ich so weit in den Osten ging. Klischees über den Osten gibt es bis heute.

**Wir standen vor der Frage:
Sollen wir unseren Stützpunkt
schließen? Das taten
wir nicht, sondern suchten
nach Alternativen.**

erfolgreich Antworten: in unserem Stützpunkt auf dem Gelände des ehemaligen Kraftwerks Hagenwerder in Görlitz.

Mit der Sprengung des Maschinenhauses im Dezember 2015 wurden dessen letzte Spuren beseitigt. Das Kraftwerk existierte nicht mehr. Wir

standen vor der Frage: Sollen wir unseren Stützpunkt schließen?

Das taten wir nicht, sondern suchten nach Alternativen. Heute arbeiten wir in Görlitz für den Schienenfahrzeugbau und fertigen für *Siemens* Dampfkondensatoren. Dieser Transfer ist im Unternehmen geglückt. Damit verfügen wir über eine Erfahrung, die uns ein Stück weit die Angst nimmt: Wir haben unser Geschäftsfeld bereits einmal auf etwas Fremdes verlagert. Wir können das schaffen!

MARTIN HANDREG

Wie ein Lausitzer die Krisen seines Lebens bewältigt

Die Lausitz befindet sich im Umbruch: Wir müssen die Energiewende und den Strukturwandel vollziehen. Doch ich denke positiv! Denn aus persönlicher Erfahrung weiß ich, wie aus Krisen Chancen werden können, auch wenn es schmerzhaft ist, wenn Träume platzen und man sich in kürzester Zeit neu orientieren muss.

So erging es mir zu Beginn meiner Laufbahn. Denn ursprünglich wollte ich nicht Elektrotechnik studieren und mich mit der Flachglasherstellung befassen, sondern Polizeikommissar werden. Schon vor meinem Abitur hatte ich mich dafür entschieden, die Fächer Physik und Chemie abgewählt und meine Schwerpunkte auf Politik, Deutsch und Englisch gelegt.

Am Anfang meiner Bundeswehrzeit bewarb ich mich beim Bundesgrenzschutz, bestand den schriftlichen Einstufungstest und glaubte, auch den sportlichen Test zu bestehen. Schließlich war ich Leistungssportler: Von klein auf spielte ich Fußball beim *FC Energie Cottbus*, später bei *Wacker Cottbus-Ströbitz*, war mehrfach Torschützenkönig. Noch heute bin ich im Fußball aktiv. Doch als mich der Bundeswehrarzt auf Leib und Nieren prüfte, stellte er fest, dass einer meiner Lendenwirbel nicht ganz gerade sitzt. Damit versetzte er meinen Plänen den Todesstoß: Meine Bewerbung wurde abgelehnt. Außerdem musterte mich die Bundeswehr sofort aus.

Buchstäblich von heute auf morgen platzten meine Träume: Weder beim Bundesgrenzschutz, noch beim Bundeskriminalamt oder der Polizei hatte ich mit der Ausmusterung noch eine Chance.

Was tut man in einer solchen Situation? Ich fragte einen Experten: meine Mutter. Als Angestellte beim Cottbuser Arbeitsamt durchforstete sie für mich die Ausbildungs- und Studienangebote. Sie empfahl mir den Studien-



Asea Brown Boveri (ABB)

Buchstäblich von heute auf morgen platzten meine Träume.

gang Elektrotechnik an der Brandenburgischen Technischen Universität in Cottbus: »Der hat zwar eine hohe Abbruchrate, aber wenn man diesen

schweren Studiengang schafft, sind die Jobaussichten exzellent.«

Es war bereits November, das Semester hatte längst begonnen, doch bei der Elektrotechnik konnten Nachzügler noch einsteigen. So fiel die Entscheidung, die ich bis heute nicht be-

reue. Die Lücken in den Naturwissenschaften schloss ich mit viel Mühe, doch das Studium machte mir Spaß. Als ich den Abschluss als Diplom-Ingenieur in der Tasche hatte, stellte mich die BTU als akademischen Mitarbeiter für Regelungssysteme und Leittechnik ein.

Während ich an meiner Doktorarbeit schrieb, musste ich einen weiteren Umbruch angehen. In meiner Forschung befasste ich mich mit der Optimierung von Prozessen bei der Glasherstellung. Zwei Jahre lang recherchierte ich in Kooperation mit einem regionalen Glasbetrieb, um Wege zur Verbesserung der Glasschmelze zu finden. Die Qualität von Glas hängt in erster Linie von der Glasschmelze ab, die mittels Regelungs- und Automatisierungstechnik überwacht wird. Doch je länger ich mich damit befasste, desto stärker wuchs mein Unwohlsein: Wettbewerber auf der ganzen Welt hatten auf diesem Gebiet geforscht. Es existierte bereits eine lange Reihe regelungstechnischer Modelle. Wie sollte ich da auf etwas Neues stoßen? Ich war in eine Sackgasse geraten und grübelte, wie ich mich daraus befreien könnte.

Schließlich drehte ich meinen Forschungsansatz um 180 Grad: Anstatt nach einer klassischen regelungstechnischen Lösung zu suchen, arbeitete ich an einer Methode, um die reichhaltigen Erfahrungen fruchtbar zu machen, die zur Optimierung von Glasschmelzen bereits gewonnen worden waren. Ich entwarf ein lernendes System auf Basis »neuronaler Netze«, einem Konzept aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz.

Diese Entscheidung war riskant. Doch mir gelang der Umbruch. Ich fand heraus, wie ich die neuronalen Netze konfigurieren musste. Die Ergebnisse präsentierte ich auf Konferenzen und verfasste meine Dissertation mit dem Titel »Entwurf von Künstlichen Neuronalen Netzen zur Regelung von Prozessgrößen in einer Schmelzwanne für Flachglas«.

In Deutschland existieren insgesamt neun Flachglasanlagen, die nächstgelegene in Torgau, hundert Kilometer von Cottbus entfernt. Doch ich bin gebürtiger Cottbuser, wollte die Stadt nie verlassen, sondern hier alt werden. Ich entschied, in meiner Geburtsstadt zu bleiben. Dafür ließ ich mich auf den nächsten großen Umbruch ein und ließ das Thema Glas hinter mir.

Ich bewarb mich bei *ABB*, meinem heutigen Arbeitgeber. *ABB* ist ein Konzern mit dem Hauptsitz in Zürich, Cottbus ist einer von vielen Firmenstandorten. Eines der weltweiten Forschungszentren befindet sich in Ladenburg am Neckar. Dorthin wurde ich zur Einarbeitung geschickt.

Von Anfang an verfolgte ich das Ziel, mich für den Standort Cottbus einzusetzen. Um ihn zu stärken, müssen wir eine Fähigkeit entwickeln, die die Lausitz in besonderem Maße fordert: adaptives Denken! Wir müssen das Thema Digitalisierung und Industrie 4.0 mit unserem jahrelang aufgebauten Domain-Know-how – der Elektrifizierung und Automatisierung von Tagebauanlagen – verschmelzen und dem Konzern nachweisen, dass wir für die Umsetzung und Ausgestaltung dieser innovativen Lösungen am besten geeignet sind. Andernfalls hieße es: »Das ist eine schöne Idee, doch wir haben bereits eine Arbeitsgruppe in Finnland, die das kann.«

Bevor das Damoklesschwert Braunkohleausstieg auf uns niederfällt, müssen wir in der Lausitz die bestehende Prozessindustrie optimieren und gleichzeitig etwas Neues auf die Beine stellen. Wir können es schaffen. So wie ich meine persönlichen Umbrüche bewältigte: mit einer Portion Mut, Durchhaltevermögen, guten Beratern und am Ende mit einem Quäntchen Glück.

**Bevor das Damoklesschwert
Braunkohleausstieg auf uns
niederfällt, müssen wir in
der Lausitz etwas Neues auf
die Beine stellen.**





KAPITEL III

Wie uns Innovation und Motivation voranbringen

JANINE MÜLLER

Für mich und den Erfolg des Unternehmens – gestalten, entscheiden, Weichen stellen

Ich stamme aus einem kleinen Dorf bei Cottbus, ein Großteil meiner Familie lebt im Spreewald. Wie sehr mir Cottbus und die Lausitz ans Herz gewachsen waren, merkte ich, als ich in Chemnitz arbeitete. Das Zuhausegefühl fehlte. Der Spreewald fehlte mir. Ich liebe diese Landschaft, die in jeder Jahreszeit ihren besonderen Reiz besitzt. Im Sommer kann man radeln oder paddeln, im Winter nimmt man eine Kuschedecke und ein Glas Glühwein auf den Kahn und gleitet gemütlich durch die Flüsse und Kanäle. Wenn es zu beschaulich wird und man die Großstadt erleben möchte, ist es nicht weit nach Berlin oder Dresden. Dass ich in der Energiebranche Fuß fasste, war kein Zufall – schließlich handelt es sich um einen der wichtigsten Industriezweige der Lausitz. Die Energiekombinate Cottbus, Chemnitz und Leipzig gingen nach der Wende an RWE. Drei Aktiengesellschaften wurden geformt – darunter die *Energieversorgung Spree-Schwarze Elster AG (ESSAG)* –, die 1999 zur *envia* fusionierten. 2002 kam die *Mitteldeutsche Energieversorgung AG (MEAG)* in Halle hinzu. Seither lautet der Firmenname *enviaM*, mit großem »M«.

Den betrieblichen Teil meines dualen Studiums an der Berufsakademie Dresden begann ich 1998 bei der *ESSAG*. 2001 wurde ich übernommen und arbeitete vier Jahre in Chemnitz im Bereich Marketing. Als sich die Gelegenheit ergab, zur Tochterfirma *envia Service GmbH* nach Cottbus zu wechseln, gleichsam einer Enkelfirma von *RWE*, überlegte ich nicht lange. Ich stieg als Mitarbeiterin ein und wurde 2010 Teamleiterin mit Verantwortung für neun Kollegen.

Nach fünf Jahren in dieser Position reizte es mich, etwas Neues zu machen. Ein Programm zur Personalentwicklung startete – »Entdeckungen« wur-



envia Service GmbH

den gesucht. Ich übernahm die Initiative und brachte mich ins Spiel. Auf den ersten Blick war ich keine typische Nachwuchs-Führungskraft: Mutter von zwei Kindergarten-Kindern, die in Teilzeit arbeitete. Trotzdem nahm ich am Programm »Entdeckungen« teil und durchlief ein anspruchsvolles internes Auswahlverfahren.

Zeitgleich wurde die Leitungsstelle meiner Abteilung ausgeschrieben, mit Personalverantwortung für 70 Mitarbeiter und Prokura. Zwischen dem Team, das ich leitete, und der Abteilungsebene gab es die Gruppenebene, direkt darüber die Geschäftsführerin am Standort Cottbus. Warum wollte ich mehr? Worin bestand meine Motivation? Gestalten, entscheiden, Weichen stellen – das war mir unheimlich wichtig. Außerdem wollte ich »gewinnen« und Abteilungsleiterin werden. Es war und ist mir eine Herzensangelegenheit, dass wir unser Geschäft und unsere Arbeitsplätze in Cottbus sichern. Deshalb muss die *envia Service GmbH* erfolgreich wirtschaften und so eine starke Stimme im Konzern erhalten.

Mit dieser Motivation und viel Mut bewarb ich mich für die Stelle und setzte mich gegen mehrere Mitbewerber durch. Dass ich meine vorgesetzte Gruppenleiterin übersprang, sorgte für verwunderte Gesichter. Ihre Professionalität, ihre Wertschätzung und ihr Pragmatismus sorgten jedoch dafür, dass es nie ein Thema zwischen uns wurde. Wir arbeiten bis heute partnerschaftlich zusammen.

Die größte Herausforderung in der neuen Position bestand für mich darin, den Beruf und die Familie in Einklang zu bringen. Zum Glück kann ich auf die Unterstützung meiner Familie zählen. Mein Mann ist ebenfalls in ver-

antwortungsvoller leitender Funktion tätig und viel unterwegs. Er unterstützt meine Arbeit und wir organisieren unsere Wochenplanung gemeinsam. Zudem wohnen die Großeltern in der Nähe und helfen uns gern bei der Kinderbetreuung.

Ohne dieses Netz hätte ich die Position im Unternehmen nicht anstreben und ausfüllen können. Erfreulicherweise ist es im Osten Deutschlands eine Selbstverständlichkeit, dass

Frauen voll berufstätig sind. Es gibt sehr gute Angebote für die Ganztagsbetreuung, Kindergärten und Schulhorte. Dieses Selbstverständnis wird auch bei uns in der *envia SERVICE* gelebt, in Vorbildfunktion durch unsere Geschäftsführerin.

Die *envia Service GmbH* ist innerhalb der *envia* Gruppe für die Energieabrechnung zuständig. Das umfasst Strom- und Gasabrechnungen für Privathaushalte ebenso wie die Abrechnung großer Windkraft- oder Solaranlagen. Um den Betrieb und die etwa 280 Arbeitsplätze zu sichern, ist es wichtig, die Augen offen zu halten und neue Geschäftsfelder zu akquirieren. Seit der

Ich übernahm die Initiative und brachte mich ins Spiel. Auf den ersten Blick war ich keine typische Nachwuchs-Führungskraft: Mutter von zwei Kindergarten-Kindern, die in Teilzeit arbeitete.

Liberalisierung des Energiemarktes 1998, die von der Europäischen Union angestoßen wurde, befindet sich die Branche in einem stetigen Wandel. Die Trennung von Stromnetz und Vertrieb brachte eine starke Dynamik mit sich. Die aktuellen Herausforderungen betreffen alle Facetten der Energiewende, Digitalisierungsangebote und die Automatisierung der Arbeitswelt. Auch die Bedeutung von Elektromobilität wird in Zukunft steigen. Darum müssen wir uns mit E-Mobility-Abrechnungen beschäftigen, mit der Abrechnung von Strom für Elektroautos zu Hause und unterwegs.

Die Neuerungen verlangen unseren Mitarbeitern einiges ab. Ständig werden Prozesse automatisiert, robotisiert, neue Betätigungsfelder müssen ausgefüllt werden. Als Führungskraft ist es meine Aufgabe, meine Mitarbeiter in diesen Veränderungsprozessen mitzunehmen. Wir müssen sie qualifizieren und zu Neuem ermutigen. Dabei freue ich mich, wenn eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Gelegentlich muss ich jedoch kämpfen, um Neuerungen durchzusetzen. Denn wir werden an unserer Leistung und Effizienz gemessen, auch im Vergleich mit anderen Unternehmen.

Mittlerweile gehören wir zum *innogy*-Verbund, die neue Tochtergesellschaft *innogy* wurde 2016 von *RWE* gegründet. In ihr sind das Geschäft mit Stromnetzen, dem Energievertrieb und erneuerbaren Energien zusammengefasst. Deshalb gehört auch *enviaM* zu *innogy*, die europaweit etwa 40 000 Menschen beschäftigt. Wir stehen im internen Wettbewerb und wollen unseren Standort und unsere Arbeitsplätze erhalten.

Das erreichen wir mit einem schlagkräftigen Führungsteam und mit unserer Geschäftsführerin, Heike Wernitz, die Herzblut, Energie und Engagement mitbringt – und ebenfalls aus Cottbus stammt. Mit ihr und der gesamten Mannschaft zu arbeiten, bereitet mir viel Spaß. Ich hoffe, dass wir uns immer wieder neue Geschäftsfelder sichern und noch lange in Cottbus tätig sein können. Meinen Schritt zur Abteilungsleiterin habe ich jedenfalls nie bereut.

Die Neuerungen verlangen unseren Mitarbeitern viel ab. Ständig werden Prozesse automatisiert, robotisiert, neue Betätigungsfelder müssen ausgefüllt werden. Als Führungskraft ist es meine Aufgabe, sie in diesen Veränderungsprozessen mitzunehmen. Wir müssen sie qualifizieren und zu Neuem ermutigen.

DR. GERRIT FESTER

»Ich frage mich: Wie bekommen wir eine schlagkräftige Mannschaft zusammen?«



Nachdem ich vier Jahre beim weltweit agierenden Konzern *centrotherm photovoltaics AG* gearbeitet hatte, bin ich seit 2017 in der Lausitz tätig als Geschäftsführer der *E u. G – Energiebau GmbH Berlin* mit der Tochter *Cottbuser Hochdruck GmbH*. Die Unterschiede zwischen der Arbeit in einem Konzern und in einer mittelständischen Firma sind in einigen Bereichen erheblich. Im Konzern war ich für den asiatischen Raum zuständig und dreihundert Tage im Jahr unterwegs. Meine Familie blieb in Cottbus. Wir bauten Chemieanlagen.

Sieben Tage die Woche wurde gearbeitet, sechzehn Stunden am Tag. Ich war darauf fokussiert, dass die jeweilige Chemieanlage fertig wurde und fehlerfrei lief.

In der Regel war ein Großprojekt nach einem Jahr beendet, die angestellten Mitarbeiter gingen nach Hause, die Truppe zerfiel. Diese Menschen brauchten wir nicht motivieren, sie waren motiviert. Amerikaner, Chinesen, Inder, Deutsche, sie stammten aus aller Herren Länder. Die Arbeiter zogen den Bau einer Anlage durch, damit sie am Ende ihren Lohn erhielten. Sie verrichteten ihren Job fern von Zuhause und wurden dafür angemessen bezahlt.

Vier Jahre lang konnte ich aus dem Vollen schöpfen. Wenn ich sagte: »Ich brauche einen Ingenieur oder einen Schweißer«, stand er zwei Tage später auf der Baustelle. Nun bin ich in der Lausitz und ich frage mich: »Wie kommen wir zu einer schlagkräftigen Mannschaft?«

Als ich bei der *Cottbuser Hochdruck* einstieg, war das Team überaltert. Der Altersdurchschnitt betrug 53 Jahre. Die Mitarbeiter zeigten kaum Flexibilität, wenn es um ihren Einsatzort ging. Sie wohnten zumeist in Cottbus und arbeiteten in einem Umkreis von zehn Kilometern, zum Abendessen woll-

ten sie täglich zu Haus sein. Das wurde zum Problem, als wir entschieden, den Umkreis auf bis zu zweihundert Kilometer zu erweitern. Einige Mitarbeiter sagten: »Da bin ich raus. Meine Frau sagt zu mir, ich könne einmal in der Woche wegbleiben, aber an den anderen Tagen muss ich um acht-zehn Uhr zu Hause sein.« Was macht man mit diesen Leuten?

Ich möchte die Mitarbeiter halten, schließlich sind sie die Wissensträger, haben im Unternehmen lange Jahre Erfahrungen gesammelt. Sie wissen, was sie tun. Für unser Unternehmen ist es jedoch notwendig, Aufträge an weiter entfernten Standorten anzunehmen. Durch den Strukturwandel brechen Auftraggeber in der unmittelbaren Umgebung weg. Deshalb machte ich Zugeständnisse und bot den Mitarbeitern an, jeden Tag zu pendeln, um nicht am Einsatzort übernachten zu müssen. Nach vierzehn Tagen merkten sie: »Jeden Tag anderthalb Stunden hinfahren und anderthalb Stunden zurück – nein, das will ich nicht mehr.«

Ich fragte: »Ja, was machen wir jetzt?«

Einer antwortete: »Dann bleib' ich zu Hause. Auch wenn es hart wird. Doch meine Frau ist im öffentlichen Dienst festangestellt, das wird schon gehen.« Das zu hören, tat mir weh. Nach längerer Suche besetzten wir die Stelle neu. Die jungen Mitarbeiter waren schnell eine deutliche Verstärkung des Teams.

Unsere jungen Mitarbeiter verstärken das Team deutlich. Auch die älteren Arbeitnehmer müssen lernen, über Cottbus und die Lausitz hinauszuschauen. Viele gingen in Cottbus zur Schule, lernten in Cottbus, heirateten und arbeiteten hier – fünfzig Jahre lang Cottbus. Ihren Urlaub verbringen sie auf Rügen oder Mallorca. Es ist schwer, diese Menschen zu erreichen, sie verspüren keinen inneren Drang, haben kein Fernweh. Anderswo sind sie hungrig auf die Welt. Ein Freund von mir arbeitet in Führungsposition bei einem weltweit agierenden Elektronikonzern. Er erzählte mir, wie seinem Team gesagt wurde: »Ihr geht jetzt nach Indonesien«. Beinahe die gesamte Abteilung packte ihre Sachen und zog um.

Würde ich meinen Cottbusern sagen: »Ihr geht für zwei Jahre nach Tschechien«, würden höchstens dreißig Prozent mitkommen. Die Abteilung würde zerfallen. Also: Wie lassen sich die Lausitzer überzeugen, flexibler zu sein? Wenn jemand ein Rezept kennt: Ich lasse ich mich gern inspirieren ...

Ich möchte die Mitarbeiter halten, schließlich sind sie die Wissensträger, haben im Unternehmen lange Jahre Erfahrungen gesammelt. Sie wissen, was sie tun.

BURKHARD BEHR

Unklare Strukturen machen Menschen kaputt



Evangelische Kirche
Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

Ich bin Pfarrer und begleite den Strukturwandel in der Lausitz aus kirchlicher Perspektive. Im September 2017 rief die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz ihr »Zentrum für Dialog und Wandel« ins Leben – eine Einrichtung, die Dialogprozesse in der Lausitz fördern soll. Ich wurde mit der Leitung des Zentrums betraut.

Das Thema »Struktur« ist mein Steckenpferd – denn ich habe die Strukturen in der Kirche kennengelernt. Nirgends sind die Organisationsstrukturen so verwoben wie dort.

Dreizehn Jahre lang arbeitete ich als Pfarrer im Gemeindepfarramt im Kirchenkreis Eilenburg. Dabei litt ich mehr und mehr an den Kirchenstrukturen. Ich dachte: »Das kann doch nicht sein, das geht nicht voran.«

Zum einen erschreckte es mich, wie viele der Mitarbeiter der Kirche sich nicht wohl bei ihrer Arbeit fühlten. Auf der ganzen Welt lässt sich kaum ein Unternehmen finden, bei dem die Mitarbeiterzufriedenheit so gering ausfällt. In den Gemeinden arbeiten viele ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter zusammen. Die Hierarchien sind dabei höchst kompliziert. Viele der Mitarbeiter sagen: »Also ich hatte mir vorgestellt, dass wir in der Kirche anders miteinander umgehen.« Aber die Zusammenarbeit gelingt häufig nicht, weil die Strukturen zu komplex oder unklar sind.

Um etwas zu verändern, begann ich eine berufsbegleitende Weiterbildung in Organisations- und Personalentwicklung. Dort lernte ich die Strukturen zu erkennen, in denen ich mich befand. Ich lernte auch, was ich dazu beitragen konnte, um diese Strukturen freizulegen. Denn Strukturen, die nicht klar sind, machen die Menschen kaputt.

Doch ich lernte nicht nur, sondern wurde aktiv. Als Projektarbeiter dieser Weiterbildung wollte ich eine halbe Mitarbeiterstelle für ein Gemeindebüro

einrichten. Vierzehn Gremien waren an der Bewilligung der Stelle beteiligt, hundertfünfundzwanzig Menschen, die überzeugt werden mussten. Ehe wir unsere halbe Stelle endlich bewilligt bekamen und sie einrichten konnten, verging ein halbes Jahr.

Nach Abschluss der Weiterbildung ging ich den folgerichtigen Schritt und ließ mich vom Beruf des Pfarrers beurlauben. Vielen meiner Bekannten und Freunde erschien dies unverständlich. Doch ich wollte neue Erfahrungen machen, um sie später für die Kirche zu nutzen. Ich wechselte in die freie Wirtschaft und arbeitete als Geschäftsführer. Ab 2008 leitete ich als Vorstand eine kleine Kette von Bio-Supermärkten in Berlin, die *eo-Komma AG*, dann die *Kompledo AG*. Nachdem wir diese 2010 mangels wirtschaftlichem Erfolg abwickeln mussten, leitete ich bis Ende 2015 als Geschäftsführer den Aufbau der gemeinnützigen Stiftung *3F Organisation* in Olten in der Schweiz.

Dort versuchte ich, starke Strukturen aufzubauen und dabei die Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Ein einfaches Beispiel ist die Funktionsbeschreibung der Mitarbeiter. Ich erkannte, dass Mitarbeiter dadurch zu motivieren sind, dass sie ihre Funktion im Unternehmen selbst beschreiben. Wenn sie diese Beschreibung vornehmen, zeigt sich, ob sie ihre Aufgaben verstanden haben und zum Erfolg führen können. Ich ging folgendermaßen vor: Ich notierte mir das Funktionsziel einer Stelle und überlegte, welche Aufgaben zum Erreichen des Ziels nötig waren. Dem Mitarbeiter nannte ich nur das Funktionsziel, er selbst sollte aufschreiben, wie er dieses erreichen konnte. »Sie sind der Fachmann oder Sie sind die Fachfrau«, sagte ich. »Notieren Sie Ihre Aufgaben und bringen Sie mir den Zettel zu unserem nächsten Gespräch mit. Wir diskutieren dann darüber.«

Die Mitarbeiter waren gezwungen, ihre Aufgaben gut zu durchdenken. In unserem Gespräch erkannten wir gemeinsam, welche Lücken noch bestanden, welche Aufgaben erfüllt werden mussten, um ein Ziel zu erreichen. Dieses gemeinsame Erarbeiten ihrer Arbeitsstelle motivierte die Mitarbeiter. Sowohl in dem Bio-Supermarkt als auch in der Stiftung, bei der ich arbeitete, funktionierte dieses Vorgehen wunderbar.

Auch im Bereich des Personalmanagements führte ich eine neue Struktur ein. Viele sagten mir: »Das kannst Du so nicht machen!«, doch ich zog meinen Plan durch. Ich überlegte: War es die beste Lösung, dass sich ausschließlich die Personalabteilung um Neueinstellungen kümmerte? Ist es nicht der direkte Vorgesetzte, der mit seinem Mitarbeiter zurechtkommen muss? Deshalb sollte der Vorgesetzte das Einstellungsgespräch führen! Ich als Geschäftsführer nahm erst am letzten entscheidenden Gespräch des Einstellungsprozesses teil. Zudem tauschte ich mich regelmäßig mit dem Kol-

Ich erkannte, dass Mitarbeiter dadurch zu motivieren sind, dass sie ihre Funktion im Unternehmen selbst beschreiben.

legen aus, der die Bewerber zum Gespräch einlud. So fühlte sich der Kollege aus der Personalabteilung mitgenommen. Der Bewerber machte zudem die Erfahrung, dass sich auch die Führungsebene dafür interessierte, wer im Unternehmen beschäftigt war. Ich bin überzeugt davon, dass dies ein entscheidender Weg ist, um einen neuen Mitarbeiter von Beginn an für die Arbeit im Unternehmen zu motivieren.

Wer sich in seiner Arbeit ernst genommen fühlt, ist auch motiviert, sich für sein Unternehmen zu engagieren.

Wer sich in seiner Arbeit ernst genommen fühlt, ist auch motiviert, sich für sein Unternehmen zu engagieren.

In den Jahren, in denen ich als Geschäftsführer tätig war, ließ mich die Kirche jedoch nicht los. Vor zwei Jahren entschied ich, wieder als Pfarrer zu arbeiten. Aus persönlichen und familiären Gründen war es für mich an der Zeit, nach Deutschland zurückzukehren. Man sprach mich an, ob ich die Leitung der neu gegründeten Arbeitsstelle »Zentrum für Dialog und Wandel« übernehme. Mir schien das Angebot nur folgerichtig, denn durch meine vielseitigen Erfahrungen in der freien Wirtschaft fühlte ich mich geeignet, mich in den Prozess des Strukturwandels als Vertreter der Kirche einzubringen.

In den vergangenen Jahren hatte ich immer wieder mit Fragen der Motivation zu tun. Ich stellte für mich fest: Ich kann mich nur selbst motivieren. So wie ich auch nur selbst essen kann. Es ist mir nicht möglich, jemand anderes zu motivieren. Im Gegenteil: Ich kann negativ dazu beitragen, Motivation bei anderen zu zerstören. Positiv kann ich jedoch eingreifen, indem ich die Struktur so verändere, dass ein anderer seine Motivation findet. Ich kann die Menschen darin durch meine Person bestärken und unterstützen.

STEFFEN WEISE

Ein schönes Abendessen, Sauna, Bar und Übernachtung im Landhotel – wie wir ein Problem lösten

Ich bin seit 2014 in Führungsposition für *ABB* tätig und verantwortlich für das Servicegeschäft und die Abwicklung von Miningprojekten. Eine der Gruppen, die ich verantworte, sicherte die Rufbereitschaft für »Antriebstechnik« ab. Gibt es bei Antrieben in Kraftwerken oder an Tagebaugeräten im Lausitzer oder Mitteldeutschen Revier auf der einen Seite oder bei Prozessindustrien wie Zement- und Stahlwerken auf der anderen Seite eine Havarie, werden die Kollegen der Rufbereitschaft zu Hilfe gerufen.

In der Gruppe gab es zwei getrennte Rufbereitschaftskreise: einen für die Mining-Kunden von *LEAG* und *MIBRAG* sowie einen für die Industriekunden. Ständig gab es bei der Rufbereitschaft Ärger und Reibereien: Zu wenig verfügbare Einsatzkräfte, deshalb kurzfristige Springerdienste, zahlreiche Vorwürfe an die jeweils andere Gruppe: »Ihr geht mit dem Material falsch um«, »Ihr führt es nicht richtig ans Lager zurück«, »Wir kommen mit der Abrechnung nicht hinterher«, »Ihr dokumentiert die Einsätze falsch«.

Ich hörte mir die Klagen einige Male an und entschied dann: »Das reicht mir! Eine Lösung muss her.«

Ich wollte von der Belegschaft erfahren, was wir verändern könnten und überlegte, sie selbst zu befragen. Doch ich entschied: Das käme nicht gut an. Als ich durch einen glücklichen Umstand einen Trainee zugewiesen bekam, wusste ich eine Lösung: »Martin, deine erste Aufgabe wird es sein, einen Monat lang Interviews mit den Mitarbeitern der Rufbereitschaften zu führen. Du bist völlig neu, kennst die Materie nicht und hörst einfach den Leuten zu, was sie von der Rufbereitschaft halten, ob der Prozess gut organisiert ist oder was wir ändern müssten.«



Asea Brown Boveri (ABB)

Nach vier Wochen kehrte er mit dem Ergebnis zurück: »Der Prozess hat sich seit 25 Jahren nicht verändert und alle sind relativ zufrieden. Die einzige Kritik lautet, dass die jeweils andere Gruppe es falsch macht.«

Ich verstand: »Martin, jetzt müssen wir anders herangehen«, und entschied: Wir machen einen Workshop. Ich ging zu meinem Chef: »Am Donnerstag nach der Arbeit fahren alle dreizehn Ingenieure der Rufbereitschaft nach Burg ins Landhotel und verbringen dort einen schönen Abend. Am Freitag nehmen wir uns Zeit, um eine Lösung für das Gezänk zu finden.«

Mein Chef fragte: »Ist das nötig? Mit dreizehn Ingenieuren über Nacht nach Burg?«

»Ja«, sagte ich, »das ist wichtig. Am Abend fragen wir ganz nebenbei in die Runde: ›Was gefällt euch an der Rufbereitschaft nicht? Was habt ihr für Probleme?‹ Und alle können ihre Nöte vortragen. Am nächsten Tag schauen wir, wie wir sie klären.« Mein Chef war nun von der Maßnahme überzeugt.

Wir fuhren nach Burg, aßen gut zu Abend und unterhielten uns. Zum Schluss ließ ich die Bombe platzen: »Aufgabe für heute erledigt. Nun gehen wir in

die Sauna und anschließend an die Bar. Morgen reden wir darüber, wie wir aus den zwei Bereitschaftskreisen einen machen.«

Großes Entsetzen folgte. Jeder fragte sich: »Tickt der Weise noch richtig? Was hat der mit uns vor?«

Nun hatten sie eine Nacht Zeit, sich mit dem Gedanken anzufreunden.

In der Sauna führten wir gute Gespräche, an der Bar auch. Am nächsten Morgen begann dann der Workshop.

»Nun gehen wir in die Sauna und anschließend an die Bar. Morgen reden wir darüber, wie wir aus den zwei Bereitschaftskreisen einen machen.«

Ich bat meinen Trainee Martin, mich zu unterstützen und sagte: »Martin, Du hilfst mir bitte. Du hast die Interviews geführt. Wir teilen die Mannschaft in zwei Gruppen und du übernimmst eine davon. Auf zwei separaten Flipcharts erfassen wir, welche Ängste und Nöte oder Probleme es gibt.«

Das dauerte etwa zwei Stunden. Nach der Pause schlug ich vor: »Lasst uns zusammentragen, worin die Vorteile bestehen, wenn wir beide Gruppen zusammenlegen.« Zu meinem Erstaunen kam plötzlich Ruhe in die Gruppen und sie arbeiteten an der Lösung dieser Aufgabenstellung.

Wir fassten die Vorteile in einer Präsentation zusammen und stellten sie den Kollegen der jeweils anderen Gruppe vor. Sie überraschten mich mit guten Ideen aber auch unverhofften Fragestellungen. Sie fragten unter anderem: »Wenn wir schon nach der Arbeit in die Rufbereitschaft müssen, wäre es doch gut, wenn wir vor Ort übernachten könnten.«

Ich sagte: »Na selbstverständlich. Wer hat euch das bisher verboten?«

»Niemand. Aber ich komme doch selbstverständlich am nächsten Tag frühmorgens zur Arbeit?«

»Da verstößt du aber gegen das Arbeitszeitgesetz. Elf Stunden Pause musst du einhalten. Ab sofort wird vor Ort übernachtet.«

Die Kollegen staunten. So schnell fanden wir eine Lösung – nicht nur für dieses Problem, sondern für weitere, die bisher unter der Oberfläche schlummerten.

Als wir in die Büros zurückkamen, schrieben Martin und ich das Protokoll. Ich stellte erschrocken fest: »Wir haben vergessen festzulegen, wie lange wir für die Umsetzung brauchen?«

Ich sagte: »Wenn wir beide Rufbereitschaftskreise zusammenlegen, müssen alle Kollegen auf die Baustellen, die sie noch nicht kennen. Jeder Mitarbeiter muss mal an einer der möglichen Einsatzstellen gewesen sein.

Das dauert dann zwar ein paar Monate, ist aber wichtig. Dafür müssen wir den Leuten Zeit geben.« Zeit bedeutet jedoch produktive Stunden-schreibung und höhere Lohnkosten. Mein Chef entschied: »Nein, das machen wir nicht.« Ich konterte: »Wir

müssen es machen, sonst zieht keine Ruhe ein. Gib uns ein Vierteljahr, bis zum 1. April, dann funktioniert die neue Struktur mit nur einem Rufbereitschaftskreis.«

Mitte März kamen die Mitarbeiter zu mir: »Wir schaffen's nicht. Der Termin ist unhaltbar, es gibt Probleme: Der eine war noch nicht in der Anlage, der andere weiß nicht, wie er mit dem Material umgeht, der dritte hat die Kunden noch nie gesehen.«

Ich entschied: »Okay, dass ihr den 1. April nicht mehr schafft, sehe ich ein. Gebt im nächsten Monat volles Rohr. Jeder wechselt auf eine andere Baustelle. Zum 1. Mai müssen wir starten.«

Am 1. Mai starteten wir und bis heute läuft es beinahe problemlos. Die Kollegen haben sich aufeinander eingestellt. Sie sehen andere Baustellen, andere Antriebe, haben andere Arbeitswege und fahren nicht immer die gleiche stupide Tour. Sie sehen die Vorteile: Es gibt deutlich weniger Springerdienste, im Ernstfall steht sogar ein weiterer Mann als Backup zur Verfügung, der früher zum zweiten Bereitschaftskreis gehört hätte.

Heute treffe ich nur noch zufriedene Gesichter. Ich ärgere mich, dass wir das neue System nicht schon früher eingerichtet haben. Wir machten die Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten. Wir verlangten nicht von oben: »Ihr müsst das machen!«, sondern boten an: »Erarbeitet selbst die Lösung. Wie stellt ihr euch das vor? Was wäre ein Hindernis? Wie können wir damit umgehen?« So fühlten sie sich im Prozess mitgenommen. Ich bin sehr zufrieden mit dem Ergebnis – genauso wie mein Chef.

Wir machten die Mitarbeiter von Betroffenen zu Beteiligten. Wir verlangten nicht von oben: »Ihr müsst das machen!«

RÜDIGER LANGE

»Jeder allein ist schwach.
Doch wenn wir uns zusammentun,
können wir Großes wagen.«



Ich machte Ende der Neunzigerjahre in Baden-Württemberg bei dem Energieversorger *EnBW* Erfahrungen, die mich lehrten, Veränderungen mit Mut und Radikalität anzugehen.

1998 wurde der europäische Energiebinnenmarkt geschaffen. Bis dahin hatte es für die Verbraucher keine Wahlfreiheit gegeben: Über das Grundstück war jeder Haushalt einem regionalen Stromversorger zugeordnet. Jeder Verbraucher zahlte für Strom den Preis, den der Versorger verlangte. Ein einfaches System, territorial organisiert. Dann entschied die EU: »Wir schaffen einen freien Wettbewerbsmarkt für Strom.« Heute kann jeder Kunde seinen Stromanbieter frei wählen. Zudem wurden die Stromnetze von den Stromerzeugern getrennt, die Netzbetreiber agieren seither unabhängig von den Kraftwerken, die den Strom zur Verfügung stellen.

Die Bundesrepublik wollte diese Liberalisierung des Strommarktes schnell vollziehen. Es hieß: »Wir machen das sofort! Sofort darf jeder wechseln.« Nur: Die Abrechnungs- und Kundenbetreuungsprozesse waren darauf nicht eingestellt. Sie mussten so schnell wie möglich für die neuen Vorgaben entwickelt werden. Noch besaß jedoch niemand in der Branche ein entsprechendes IT-System, niemand wusste, wie wir die notwendigen Prozesse schnell durchführen konnten.

Die Bundesrepublik wollte diese Liberalisierung des Strommarktes schnell vollziehen. Es hieß: »Wir machen das sofort! Sofort darf jeder wechseln.« Nur: Die Abrechnungs- und Kundenbetreuungsprozesse waren darauf nicht eingestellt. Sie mussten so schnell wie möglich für die neuen Vorgaben entwickelt werden. Noch besaß jedoch niemand in der Branche ein entsprechendes IT-System, niemand wusste, wie wir die notwendigen Prozesse schnell durchführen konnten.

Ich war bei *EnBW* zuständig für die Kundenbetreuung und für die Abrechnungsabläufe. Das Management entschied: »Damit wir eine Zukunftschance haben, müssen wir vorn dran und innovativ sein. Wir starten ein neues Produkt.« Dieses bekam den flotten Namen *Yello Strom*. Zudem sollten IT-Experten eingestellt werden, die ein entsprechendes Programm entwi-

ckelten, um die Kundenbetreuung und Abrechnung zu gewährleisten. Damit die neue Produktidee nicht nach außen drang, begann alles mit einem kleinen Team. Nach wenigen Monaten wurde *Yello Strom* in den Markt lanciert.

Doch es funktionierte nicht. Wir hatten unterschätzt, dass die Politik und die Branche in dieser kurzen Zeit immer neue Änderungen einführten. Tausende Kunden wollten das neue Produkt, es gab viel mehr Ummeldungen, als wir erwartet hatten. Aber die operativen Prozesse waren noch nicht zwischen der Regierung und den Unternehmen abgestimmt. Wir gerieten unter enormen Druck.

Um die Prozesse in den Griff zu bekommen, stellten wir weitere Mitarbeiter ein. Innerhalb von vier Wochen hatte ich zweihundert Kollegen unter mir. Wir wuchsen wahnsinnig schnell.

Es wurde schnell klar: Wir müssen die Prozesse ganz neu aufsetzen. Doch es funktionierte auch dann nicht richtig. Die IT kam nicht hinterher. Wir brauchten Systeme, die schnell Änderungen abbildeten und die es ermöglichten, mit anderen Netzbetreibern zu kommunizieren und Zählerdaten auszutauschen.

So entschied das Management, einen Softwarehersteller als Partner ins Boot zu holen, der über größere Entwicklungskapazitäten verfügte. Wir sprachen mit großen Entwicklern und boten ihnen an: »Ihr könnt für einen Markt, der gerade entsteht, ein Produkt entwickeln. Lasst uns eine Entwicklungspartnerschaft gründen! Entwickelt für uns eine Software, die für den gesamten Energiemarkt tauglich ist.«

Wir fanden ein großes deutsches Software-Unternehmen, das in der Finanz- und Prozess-IT erfolgreich war und in den neuen Markt einsteigen wollte. Dieses Unternehmen suchte einen Partner, ein Pionierunternehmen oder First Mover, der sie mit dem Detailverständnis für die Prozesse in der Energiebranche versorgte. Denn ein IT-Unternehmen kann Prozesse nicht automatisieren, wenn es sie nicht versteht. Sie müssen einen Partner finden, der ihnen die Prozesse erklärt. Eine Kooperation war also für beide Seiten interessant – und profitabel.

Die Zusammenarbeit mit dem Softwareunternehmen war für mich eine sagenhafte Erfahrung. In der ersten Phase erschienen freundliche Damen. Sie unterhielten sich locker mit uns bei einem Latte Macchiato – wir sprachen nur nebenbei über fachliche Themen. In der nächsten Phase erschienen Spezialisten. Die fragten nach konkreten Prozessen und Abläufen. Wir merkten: Okay, die wollen irgendetwas organisieren. In der dritten Phase kamen weitere Spezialisten, die von »Systemen« und »Schnittstellen« sprachen. Um sie zu verstehen, benötigten wir ein Wörterbuch. Und dann kam keiner mehr. Nur manchmal ein Anruf aus einer Abteilung, deren Mitarbei-

**Das Management entschied:
»Damit wir eine Zukunftschance haben, müssen wir vorn dran und innovativ sein. Wir starten ein neues Produkt.«**

ter wir nicht kennenlernten. Sie sprachen so technisch, dass wir meist nicht verstanden, worum es ihnen ging.

Bei dieser Zusammenarbeit lernte ich, wie viele Spezialisten es braucht, um Erkundigungen einzuziehen; wie viele unterschiedliche Kompetenzen nötig sind, um einen IT-Lösungsablauf zu entwickeln; wie oft Anpassungen erfolgen müssen, bis ein System funktioniert. Ich begriff, dass IT-Entwicklung die Organisation unterschiedlicher Expertisen voraussetzt.

Die IT-Experten unterstützten uns, die notwendigen Prozesse für unser neues Produkt vollständig zu beschreiben. Jede von Menschen geführte Organisation funktioniert, weil alle Beteiligten Probleme gemeinsam lösen. Doch wenn sie die Menschen bitten aufzuschreiben, was sie tun, damit ein

Um im Wettbewerb vorn zu sein, gilt es, zum richtigen Zeitpunkt Mut zu haben und anzupacken.

Prozess gelingt, können sie dies zu meist nicht. Unsere Herausforderung bestand also darin, den Prozess exakt zu beschreiben. Erst danach konnte er in Maschinenintelligenz überführt und automatisiert werden. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Menschen bei der Umsetzung von Prozessen mitdenken und Lücken in

der Prozessbeschreibung selbstständig ausfüllen sowie Fehler korrigieren. Wenn der Prozess in einen IT-Prozess überführt wird, korrigiert niemand. Die IT führt genau das aus, worauf sie programmiert wurde.

Nach sechs Monaten hatten wir den riesigen Kundenberg und die Hauptprobleme im Griff. Ein weiteres Jahr brauchte es, alle Korrekturen einzupflegen. Die Software abzurunden, dauerte drei Jahre. Bis sich das Produkt *Yello Strom* nicht nur wie geschnitten Brot verkaufen ließ, sondern auch rechnete, dauerte es weitere lange Jahre. Schließlich jedoch wurde das Unternehmen die Nummer 1 in diesem Marktsegment.

Die Erfahrung lehrte mich: Um im Wettbewerb vorn zu sein, gilt es, zum richtigen Zeitpunkt Mut zu haben und anzupacken. Entscheidend war, sich auf einen starken Partner zu stützen. Nicht zufällig kamen ein baden-württembergisches Unternehmen und ein baden-württembergischer Stromanbieter zusammen. Wegen der geografischen Nähe bestand eine Vertrautheit auf der Ebene der Unternehmensleitungen. Deshalb kämpften wir heute in der Lausitz darum, Synergien zu erzeugen. Jeder allein ist schwach in unbekanntem Märkten. Doch wenn wir uns zusammentun, können wir Großes wagen.

DANIEL GOLLASCH

Eine Vision für das Unternehmen

Vor einem Jahr entwickelten wir in unserer Firma, der *EMIS Electrics GmbH*, eine »Vision 2022« als Grundlage für die Unternehmensstrategie. Dabei machte ich die Erfahrung, wie wichtig der gemeinsame Gedankenaustausch für die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmenszielen ist.

Der Prozess begann mit einem Workshop innerhalb der Geschäftsführung und der Geschäftsleitung. In einem intensiven Brainstorming wurden Stärken und Schwächen, das aktuelle Marktumfeld, die Abgrenzung von anderen Marktteilnehmern, das vorhandene Know-how identifiziert und in Gruppen zusammengefasst. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die fokussierte Gestaltung der Vision: Wie soll jemand das Unternehmen im Jahr 2022 idealerweise beschreiben?

Bei der Ausarbeitung wurde der Schwerpunkt auf die Auswahl jedes einzelnen Wortes gelegt. Ziel war es, eine prägnante und auf das Unternehmen zugeschnittene Aussage zu erhalten. So entstand ein klares Bild, wie das Unternehmen im Jahr 2022 aussehen sollte.

Jede Vision braucht aber auch Ziele – und Strategien, um diese Ziele zu erreichen. So wurden im nächsten Schritt Unternehmensziele formuliert und mit einem Zeitplan untersetzt. Gleichzeitig erarbeiteten wir strategische Ansätze, einen roten Faden zur Erreichung unserer Ziele. Daraus ergab sich eine ganzheitliche Unternehmensstrategie.

Im letzten Schritt stellten wir die Vision, die Ziele und die strategischen Ansätze der Belegschaft vor. In diesen Gesprächsrunden erörterten wir unsere zugrundeliegenden Gedanken, um jedem Mitarbeiter nahezubringen, was sich dahinter verbirgt.

In Gesprächen mit einzelnen Kollegen des kaufmännischen Bereichs erkannte ich, dass sie noch nicht alles verstanden hatten. Das Ziel war eindeutig, jedoch wussten die Mitarbeiter nicht, was es für sie bedeutete. Wie



EMIS Electrics GmbH

konnte ich unsere Vision also herunterbrechen, damit sich die Mitarbeiter meines Verantwortungsbereichs damit identifizierten?

Ich dachte über die Entwicklung einer kaufmännischen Vision und Bereichsstrategie nach. In einem einstündigen Workshop mit den beiden Führungskräften meines Teams hörte ich mir ihre Sichtweisen und Fragen an. Danach erläuterte ich meine Vorstellungen und Gedanken. Schließlich dauerte der erste Workshop fast drei Stunden. Danach gab ich ihnen die Möglichkeit, die Informationen sacken zu lassen.

Vier Wochen später arbeiteten wir im zweiten Workshop weitere Eckpunkte für die kaufmännische Vision aus. Dabei bemerkte ich eine erste Veränderungen bei den beiden Kollegen. Sie sagten: »Mensch, ich hab mir Gedanken gemacht ...« Und: »Jetzt sehe ich das ein bisschen anders!« Wir gaben allen Gedanken Raum, diskutierten und trieben die Überlegungen weiter. Nach dem dritten Workshop gab es ein Schlüsselerlebnis. Die beiden Kolle-

gen sagten: »Jetzt verstehe ich!« Und: »So habe ich das noch gar nicht betrachtet. Das ist eine ganz andere Herangehensweise.« Der Prozess dynamisierte sich.

Wir beschlossen schließlich, die erarbeiteten Eckpunkte mit dem gesamten Team zu besprechen. In einer einstündigen Gesprächsrunde stellten

Wir hörten ihnen genau zu und bezogen ihre Überlegungen in die Gestaltung der kaufmännischen Vision ein.

wir ihnen die Strategie vor. Wir gaben den Mitarbeitern zwei Wochen Zeit, sich darüber Gedanken zu machen. Beim zweiten Termin brachten die Kollegen eine Reihe interessanter Ansätze ein, die wir im Vorfeld nicht betrachtet hatten. Wir hörten ihnen genau zu und bezogen ihre Überlegungen in die Gestaltung der kaufmännischen Vision ein.

Der letzte Schritt steht noch aus. In einer weiteren gemeinsamen Gesprächsrunde werden wir die strategischen Ansätze erläutern, diskutieren und gegebenenfalls anpassen.

Im Verlauf des letzten Jahres wurde mir klar, wie wichtig es ist, alle Mitarbeiter in betriebliche Entwicklungsprozesse einzubeziehen. Wir tauschten uns intensiv aus, arbeiteten die Sichtweisen aller Parteien heraus und erzeugten dadurch das gleiche Verständnis. Im Ergebnis erwarte ich in meinem Team eine deutlich höhere Akzeptanz. Nur dann werden wir die kaufmännische Vision – welche sich aus der Unternehmensvision und -strategie ableitet – mit Leben füllen.

Ich bin gespannt, wie es weitergeht und bin voller Überzeugung, dass wir nach dem dritten Workshop einen großen Schritt in Richtung Vision 2022 machen werden.

CHRISTOPH SCHOLZE UND HAGEN SEMMER

Wie wir bei Siemens in Görlitz Veränderung gestalten

Change-Management: Veränderungen aktiv gestalten

Hagen Semmer:

Über Change-Management gibt es mittlerweile viele Bücher, mit welchen sich ganze Bibliotheken füllen lassen. Das in diesen Abhandlungen enthaltene theoretische Wissen ist jedoch das eine – die Umsetzung in die Praxis das andere. Deshalb möchten wir hier von den »gelebten« Veränderungen im betrieblichen Alltag bei *Siemens* erzählen.



Christoph Scholze:

Seit zehn Jahren arbeite ich bei *Siemens* in Görlitz – davon einige Jahre in der Konstruktion und aktuell als »Innovationsmanager« des Standortes. Vor drei Jahren führten wir im Konstruktions-Bereich in unserem Werk das LEAN-Management ein. LEAN-Management wurde bereits vor sechzig Jahren bei *Toyota* erfunden. Mit der LEAN-Methode werden in einem Unternehmen Prozesse optimiert.



Ich durfte dieses System in Görlitz mit entwickeln und als Koordinator leiten. Wir schauten uns alle Hauptprozesse der Konstruktionsabteilung an und nahmen uns vor, die Arbeitsaufwände nachhaltig und signifikant zu reduzieren. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin erstellte über Jahre Stücklisten. Dabei war sie auf die Zuarbeit von Schnittstellenpartnern angewiesen. Sie erstellte die Listen, indem sie diese aus vielen einzelnen Stücklisten zusammenkopierte. Sie druckte alle Listen aus und kontrollierte sie nach Dopp-

lungen oder Fehlern. Anschließend wurde die finale Stückliste im System am PC eingegeben. Nach der Prozessbetrachtung wurde der Prozess digitalisiert. Dafür wurde eigens ein Softwareprogramm entwickelt. Seither nutzen alle Schnittstellenpartner dieses Werkzeug, die hinterlegten Automatismen reduzierten den Aufwand wesentlich. Außerdem erhöhten sich die Prozesssicherheit und die Qualität.

Hagen Semmer:

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, sind Prozessoptimierungen oder -anpassungen ein ständiges Muss. Da die Konkurrenz nicht schläft, gilt

Wie sieht es im »wahren Leben« aus, wenn der Chef sagt: »Wir machen jetzt alle LEAN!«

es, die eigene Wettbewerbssituation zu verbessern. Wettbewerbsfähigkeit heißt auch, sein wettbewerbsfähiges Kostenniveau zu erhalten. Ein Hauptfokus liegt dabei auf der »Verschlan-
kung« von Arbeitsprozessen – allgemein als LEAN bezeichnet. Ziel ist die kontinuierliche Produktivitätssteigerung

durch das Vermeiden von Verschwendungen. Das klingt für viele logisch, aber wie sieht es im »wahren Leben« aus, wenn der Chef sagt: »Wir machen jetzt alle LEAN!«

Vor Jahren lag der Fokus bei der Produktivitätssteigerung hauptsächlich im Bereich der Produktion. Verbesserungspotenziale im Angestelltenbereich wurden kaum beachtet. Hier wollten wir grundsätzlich etwas ändern. Aber wie etabliert man einen derartigen Veränderungsprozess? Wie überzeugt und motiviert man Mitarbeiter, welche über viele Jahre in den gleichen Prozessen arbeiten, diese zu verändern? Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – deshalb muss »Change« aktiv gemanagt werden. Veränderungsbereitschaft lässt sich nur erreichen, wenn die Mitarbeiter das WARUM verstehen.

Christoph Scholze:

Als wir den Mitarbeitern LEAN vorstellten, gab es zwei Reaktionen: Die einen waren neugierig und offen: »Das habe ich schon mal gehört. Das soll gut sein.« Sie ließen es sich erklären und verstanden, welcher Nutzen sich dahinter verbarg. Andere Kollegen blieben skeptisch. Stunden streichen, Prozesse verkürzen – das schürte Angst. »Da will mich jemand abschaffen«, befürchteten sie.

Was tun? Hindernisse motivieren mich. Stehe ich vor einer schwierigen Situation, frage ich mich: Was kann ich Gutes daraus ziehen?

Wir gingen offen mit den Ängsten der Kollegen um und zeigten: Das neue System bietet neue Chancen, es bedroht keine Arbeitsplätze! Wir nutzten eine einfache Bildsprache, um darzustellen, wie die Veränderungsprozesse ablaufen würden. Dadurch erzielten wir bei unseren Gegenübern einen

Aha-Effekt. Der Großteil von uns tickt einfach und unkompliziert. Wir erklärten den Kollegen: »Wir wollen nicht, dass ihr schneller arbeitet, um effektiver zu werden. Wir wollen, dass ihr, wenn ihr nach der Arbeit zum Parkplatz geht, einen »Schweißstropfen« weniger auf der Stirn habt.«

Wir wollten verdeutlichen, dass die Mitarbeiter durch die Veränderungen Einfluss auf ihr persönliches Wohlbefinden nehmen können. Stressreduzierung durch Cleverness bei der Arbeit – und einen entspannten Feierabend.

Hagen Semmer:

Es galt, den Kollegen den Grund deutlich zu machen, warum wir etwas ändern mussten. Neudeutsch heißt das, einen »Sense of Urgency« zu vermitteln – also das Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderung. Eine wichtige Grundregel dabei ist, mit den Mitarbeitern in der Ich-Form zu sprechen. »KO-Tropfen« verabreichen diejenigen, die sagen: »*Man* will von uns, dass wir dieses oder jenes tun ...« Wir müssen von uns selbst sprechen: »*Ich* möchte, dass wir das machen, weil *ich* davon überzeugt bin.« Außerdem ist es wichtig, Mitarbeiter zu finden, die den Veränderungsprozess aktiv unterstützen – die sogenannten »First Follower«, die Ersten, die folgen. Wo finde ich also die Kandidaten, die mit mir gemeinsam durchs Feuer gehen. Mit wem kann ich dauerhafte Veränderungsprozesse umsetzen? Wer hilft mir, die gesamte Belegschaft von der Notwendigkeit zu überzeugen?

Manager, welche die Fähigkeit und das Interesse besitzen, diese Persönlichkeiten unter ihren Mitarbeitern zu identifizieren, erarbeiten sich damit klare Vorteile. Mit ihnen gilt es anzufangen: Überzeuge sie, male mit ihnen gemeinsam ein visionäres Bild, dem sie langfristig folgen können. Erkläre die Wichtigkeit. Versetze die Kollegen in die Lage, in der gleichen Wortwahl, mit der gleichen Motivation, in die gleiche Richtung zu sprechen und zu handeln. Und lass sie nicht allein, höre aktiv zu und akzeptiere andere Meinungen oder Bedenken.

Wer denkt: »Jetzt habe ich Dir erklärt, was ich will, jetzt kannst Du alles allein umsetzen«, liegt falsch. Ein Veränderungsprozess dauert meist Jahre. Da heißt es dranbleiben und Veränderungsbereitschaft vorleben. Beim Thema LEAN handelt es sich nicht um ein Projekt im klassischen Sinne, welches einen definierten Anfang und ein Ende hat. Es handelt sich vielmehr um eine neue Philosophie, die den Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergehen muss. So wie andere tägliche Routinen, angefangen beim Zähneputzen. Sich selbst

Stunden streichen, Prozesse verkürzen – das schürte Angst. »Da will mich jemand abschaffen«, befürchteten sie.

Überzeuge sie, male mit ihnen gemeinsam ein visionäres Bild, dem sie langfristig folgen können. Erkläre die Wichtigkeit.

und die eigenen Arbeitsprozesse stetig und selbstkritisch zu hinterfragen, ist die Basis für das Erkennen von Verschwendung.

Verantwortliche sind gut beraten, das Ohr »an die Masse« zu halten. Bei ersten Anzeichen für einen Rückfall in alte Muster muss aktiv Einfluss genommen werden. Das Potenzial dafür ist immer da. Wie schon gesagt: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, nachhaltige Veränderungen zu etablieren dauert meist Jahre! Da sollte sich niemand der Illusion hingeben, dass hohe Intensität und Dynamik bei der Umsetzung dies beschleunigt.

Christoph Scholze:

Ich erinnere mich an eine Kollegin, die mehr als zwanzig Jahre im Unternehmen war und sich an die alten Prozesse gewöhnt hatte. Sie kam zu unserem gemeinsamen Gespräch zur Prozessanalyse und sagte: »Ich bin nur hier, weil ich muss. Meine Arbeitsprozesse sind gut, ich habe nur Probleme, wenn die anderen nicht liefern, was ich brauche. Nur ihretwegen kann ich nicht so arbeiten, wie ich es will.«

Nach zwei Stunden verließ sie mit einer völlig anderen Sicht die Prozessanalyse: »Ich hätte nicht gedacht, wie schlimm mein Prozess ist und welche Möglichkeiten ich persönlich habe, diesen zu verbessern. Offenbar er-

Offenbar erscheint einem ein ungünstiger Arbeitsprozess ideal, wenn man ihn nur lange genug gelebt hat.

scheint einem ein ungünstiger Arbeitsprozess ideal, wenn man ihn nur lange genug gelebt hat. Ich kann mich selbst noch verbessern, mich weiterentwickeln, obwohl ich fünf Jahre vor der Rente stehe.«

Veränderungsprozesse in einem Unternehmen zu gestalten, stellt jedes Mal eine Herausforderung dar. Aber Veränderung ist meist unumgänglich und trägt zur stetigen Weiterentwicklung und zum Wachstum bei. Firmen gehen gestärkt aus diesen Phasen hervor, wenn sie die Erfordernis zur Veränderung rechtzeitig erkennen und annehmen.

Reaktion auf eine Zeitungsmeldung

Christoph Scholze:

Heute Vormittag wurden wir mit einer neuen, für uns völlig unerwarteten Information konfrontiert. Hagen Semmer zeigte mir die Zeitung: »Der Standort Görlitz ist von Schließung bedroht!«

Mein Herz schlug schneller. Was ist das? Wir schauten uns an. Wir waren irritiert und fassungslos – die Meldung traf uns aus heiterem Himmel. Wir sind doch überzeugte Siemensianer, welche immer stolz auf ihre Firma, ihren Standort und ihre Leistungen waren? Und nun heißt es: Wir brauchen euch leider nicht mehr?!

Eine halbe Stunde später besprachen wir die Lage beim Mittagessen.

Wie war das gleich noch einmal mit »Change Management«? Änderungs-

anforderungen folgen meist rationalen Tatsachen. Nur wer bereit ist, diese zu verstehen, kann aktiv Einfluss nehmen. Die weltweite Energiewende hat Einfluss auf das Geschäft von *Siemens*. Ja, es muss und wird Änderungen geben. Aber warum sind wir in Görlitz derartig betroffen? Wie können wir unseren Wunsch umsetzen, aktiv in diesen Prozess einzugreifen und ihn mitzugestalten?

»Lass uns überlegen, wie wir aus der Not eine Tugend machen können und konstruktiv und sachlich nach Alternativen suchen!«, sagten wir uns. Wir dürfen jetzt nicht den Kopf in den Sand stecken. Es handelt sich bei dieser Meldung nicht um eine unumstößliche Tatsache, sondern um einen »Vorschlag«. Es darf keine Untergangsstimmung aufkommen. Auch im Sinne unserer Kunden müssen wir weiter unsere gewohnte Leistung erbringen. »Change« kann eben auch ungewollt und unerwartet entstehen.

Unser gemeinsames Fazit zur aktuellen Lage: Wir werden uns kurzerhand dieser Situationen stellen in der Hoffnung, die zu erwartenden massiven »Change«-Prozesse aktiv mitgestalten zu können.

Wir dürfen jetzt nicht den Kopf in den Sand stecken.

Hagen Semmer:

In der heutigen Zeit ist der tägliche Gang zur Arbeit kein notwendiges Übel, um den Lebensunterhalt zu sichern. Man verbringt viele Stunden pro Woche mit den Kollegen, ist aufeinander angewiesen und entwickelt sich gemeinsam persönlich und fachlich weiter. Dadurch bilden sich soziale Gemeinschaften, in denen es wie im privaten Bereich um Beziehungspflege geht.

Treffen unvorhergesehene Veränderungen eine solche intakte Gemeinschaft, hat es Konsequenzen für jeden Einzelnen. Aber: »Geteiltes Leid ist halbes Leid«. Der Vorteil besteht darin, dass wir uns gegenseitig Halt geben können und mit diesem Kollektivgefühl nach intelligenten Lösungsansätzen für alle Betroffenen suchen.

»Geteiltes Leid ist halbes Leid«. Der Vorteil ist, dass wir uns gegenseitig Halt geben können und mit diesem Kollektiv-Gefühl nach intelligenten Lösungen für alle Betroffenen suchen.





EXKURS I

Ein Gespräch über die Zukunft von Siemens

Nach der Schließungsandrohung: Wie kann *Siemens* in Görlitz gerettet werden?

Am 7. Dezember 2017 fand im Turbinenwerk von *Siemens* in Görlitz der Erzählalon zum Thema »Chancen im Umbruch erarbeiten« statt. Er war das Ergebnis eines spontanen Entschlusses, der bei dem Unternehmergespräch »Wie ich meine Mitarbeiter für Neues motiviere« am 19. Oktober 2017 in Cottbus gefällt wurde. Denn an diesem Tag war im *Manager Magazin* der Artikel über die Schließungspläne von *Siemens* erschienen. Die Teilnehmer der Erzählrunde – darunter die Initiatoren des Projekts »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch« und Mitarbeiter von *Siemens* – waren bestürzt und fragten sich: Wie geht es weiter? Sie entschieden: »Wir wollen uns regional mit Vertretern der Wirtschaft austauschen.« Gesagt, getan. Um den Tisch im Versammlungsraum des Turbinenwerks saßen die Mitarbeiter von *Siemens* Kirsten Roden, Torsten Ruhslund, Steffen Jentsch, René Funk, Ronny Zieschank und Christoph Scholze sowie Winfried Pfeiffer (ehemals Prokurist bei *KSC*), Dr.-Ing. Bodo Wolf (Geschäftsführer *bw-energiesysteme GmbH*), Burkhard Behr (Pfarrer) und Eckhard Netzmann (ehemals stellvertretender Generaldirektor des *VEB Kombinat Kraftwerksanlagenbau*). Die Salonnière Katrin Rohnstock begrüßte die Teilnehmer und stellte das Format Erzählalon vor.

Katrin Rohnstock:

Herzlich willkommen in Görlitz. Wir wollen den heutigen Abend nutzen, um über »Chancen im Umbruch« zu sprechen. Wo liegen unsere Chancen für die Zukunft? Auf welche Erfahrungen mit Umbrüchen können wir zurückgreifen? Die Runde soll dazu dienen, ein Netzwerk zu knüpfen und Gedanken auszutauschen, wie die Zukunft des Standorts gesichert werden kann. Indem wir heute die akute Situation bei *Siemens* – die drohende Schließung des Görlitzer Werks – thematisieren, kann sich unser Veranstaltungsformat

Erzählalon auf neue Weise bewähren. Dabei weiche ich ausnahmsweise von den bewährten Regeln ab. Denn im Erzählalon erzählt jeder eine selbst erlebte Begebenheit. Da Herr Joachim Engelmann nicht am Salon teilnehmen kann, werde ich seine Geschichte erzählen.

Jeder von Ihnen wird nun von seiner Situation berichten. Wer glaubt, dass seine Geschichte gut an das zuvor Gehörte anschließt, kann als nächster erzählen. Wichtig ist, dass Sie keine Geschichte kommentieren und keinen Erzähler unterbrechen. Wenn einer von Ihnen ausufert, helfe ich ihm, zum Ende zu kommen. Wer möchte beginnen?



Kirsten Roden:

Hier bei *Siemens* leite ich die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, bin für mehrere Standorte zuständig und entwickle das Industrieturbinen-Portfolio. Ich stamme aus der Nähe von Hannover und lebte in den letzten zehn Jahren im Ruhrgebiet. Gemeinsam mit meinem Mann zog ich vor anderthalb Jahren nach Gör-

litz. Mir gefällt die Stadt, die Umgebung ist wunderschön.

Auf meinen Wunsch hin versetzte mich *Siemens* hierher. Ich kam mit dem Auftrag, etwas aufzubauen und die Zusammenarbeit der Standorte untereinander zu verbessern. Ich sollte die Kollegen dazu bringen, miteinander zu

reden. Dann hieß es vom Management plötzlich: »Wir planen, den Standort zu schließen.« Das zerreißt mein Team. Denn die Arbeit muss trotzdem weitergehen. Wir wollen und müssen uns global mit den anderen Standorten austauschen, um Projekte erfolgreich fortzuführen. Zugleich haben wir stets

im Hinterkopf: Unser Standort soll geschlossen werden. Das erzeugt in mir widersprüchliche Gefühle. Was soll ich den Mitarbeitern erzählen? Ich weiß doch selbst nicht, wie es weitergeht. In dieser Ungewissheit bewegt sich unsere Abteilung.

Doch ich bin ungerne in der Opferrolle. Jede Veränderung, und mag sie noch so grausam erscheinen, bringt Chancen mit sich. Wir haben uns in den vergangenen Tagen in verschiedenen Konstellationen beim Kaffee ausgetauscht: Was gibt es für Möglichkeiten? Ist Management-Buy-Out etwas für uns? Wie könnte das aussehen?

Ich hoffe, wir erkämpfen, dass der Standort erhalten bleibt. Dafür muss sich etwas ändern. Sonst wird die Schließung nur auf die Zukunft verschoben. Das ist meine größte Sorge.

**Ich weiß doch selbst nicht,
wie es weitergeht.
In dieser Ungewissheit bewegt
sich unsere Abteilung.**



Torsten Ruhsland:

Ich bin seit 1997 in der Firma und habe hier meine Berufsausbildung als Maschinen- und Anlagenmonteur mit Abitur absolviert. Während meines Maschinenbaustudiums an der Technischen Universität Dresden kehrte ich für Praktika und Diplomarbeit nach Görlitz zurück.

Danach begann ich hier im Engineering. Ich arbeitete achtzehn Jahre in der Auftragsabwicklung, zum Schluss als Gruppenleiter. Seit 2013 bin ich in der Entwicklungsabteilung, jetzt als Abteilungsleiter, für die Entwicklung der Enhanced Platform zuständig. Das ist mein Traumjob und ich bin glücklich. Ich lerne viel Neues. Als Abteilungsleiter habe ich mittlerweile ein Netzwerk zu Strategie und Engineering aufgebaut, sodass sich unsere Abteilung besser behaupten kann. Das macht Spaß.

Die Ankündigung der Schließung war ein Schlag ins Gesicht. Meine Frau arbeitet ebenfalls hier im Werk. Wir waren schockiert. Auch wegen der persönlichen Konsequenzen, die sich daraus ergeben – für unsere Familie, das Haus.

Doch inzwischen sehe ich Positives.

Die Hiobsbotschaft löste etwas aus: Sie schmiedete uns Kollegen zusammen. Wir identifizieren uns mit dem

Standort und wollen ihn verteidigen. Wir stehen hinter dem Betriebsrat und vertrauen ihm. Er macht klare Ansagen, bereitet Aktionen vor und gibt den Kollegen Sicherheit: »Ihr braucht euch keinen Kopf machen.«

Ich hoffe, dass wir unsere Stärke nutzen und das Blatt wenden, sei es mit *Siemens*, sei es eigenständig. Wir müssen uns bewusstmachen: Wir bauen sehr gute Industrieturbinen. Wir rücken mit der TU Dresden zusammen, wir starten Aktivitäten, die lange eingeschlafen waren. Ja, die angekündigte Schließung hat einen Motivationsschub ausgelöst. Wir müssen neue Betätigungsfelder finden – auch um unserem Management zu beweisen, dass hier mehr möglich ist.

Wenn wir es schaffen, den Standort zu erhalten, hoffe ich, dass sich ein Management findet, das mit der Region verbunden ist und den Standort als Faktor in der Region wahrnimmt. Der Betrieb muss sich als Teil der Stadt Görlitz verstehen.

Die Hiobsbotschaft löste etwas aus: Sie schmiedete uns Kollegen zusammen.

Winfried Pfeiffer:

Glauben Sie, dass die *Siemens*-Führungsspitze dem positiv gegenübersteht? Ich komme aus der Braunkohle und war fünfundzwanzig Jahre bei der Firma *KSC*, erst als Standortleiter, später als Prokurist. Nun bin ich seit einem Vierteljahr im Ruhestand, berate *KSC* jedoch weiterhin und bin Spre-



cher des Unternehmerstammtisches Hagenwerder.

KSC ist ein Mittelständler, der seit fünf- und zwanzig Jahren für *Siemens* arbeitet. 1997 erlebten wir die Energiewende mit aller Schärfe. Und zwar am 28. Dezember 1997, als das Kraftwerk Hagenwerder abgeschaltet wurde. Dreieinhalbtausend Arbeitsplätze fielen weg, in der Grube

weitere dreitausend. Sechstausendfünfhundert Arbeitsplätze an einem Tag! Es hat niemand bemerkt. Es gab keine Demonstration, keinen Aufschrei. Die Ostdeutschen schauten zu: »Das ist Marktwirtschaft. Wir müssen die Klappe halten.«

Und jetzt, Leute? Wird das Siemens-Werk widerstandslos aufgegeben? Haben wir nichts gelernt in den zwanzig Jahren?

Wir erleben gerade eine neue Phase der Deindustrialisierung der Lausitz. *Bombardier* ging nach Polen und Tschechien, wenn auch *Siemens* für den Standort verloren geht, kommt die Region nie wieder auf die Beine.

Denn wir brauchen die Industrie. In der Lausitz gibt es viele Betriebe, die Dienstleister sind und Zulieferer. Allein *KSC* musste in den letzten sechs Jah-

ren durch Verlagerung anderer Unternehmen ins Ausland riesige Verluste an Arbeitsaufträgen hinnehmen. Wenn die großen Auftraggeber abwandern – oder nur damit drohen – wird es für die Mittelständler zudem schwierig, Kredite von den Banken zu erhalten.

KSC hat in den letzten zehn Jahren elf Millionen Euro in den Standort Hagenwerder investiert.

Um eine weitere Halle zu bauen, brauchten wir einen Kredit von neunhunderttausend Euro. Unsere Hausbank fragte nach: »Wer sind eure Kunden? *Siemens*? Oh! *Bombardier*? Oh!« Wir bekamen keinen Kredit und konnten die Halle nicht bauen. Eine unglaubliche Situation. So wird Innovation ausgebremst.

Wir Dienstleister brauchen die großen Werke. Wenn sie sterben, stirbt der Mittelstand. Das zu verhindern, geht nicht ohne die Unterstützung der Politik. Deshalb hat der Unternehmerstammtisch den neuen Sächsischen Ministerpräsidenten Dieter Kretschmer eingeladen. Er wird am 19. Dezember in Görlitz mit den Unternehmern sprechen. Der Unternehmerstammtisch engagiert sich und wird alles tun, um *Siemens*, *Bombardier* und die anderen zu unterstützen. Dabei dürfen wir kein Blatt mehr vor den Mund nehmen. Wir müssen *Mainstream* und *Political Correctness* vergessen! Wir haben lange genug geschwiegen.

Wir dürfen kein Blatt mehr vor den Mund nehmen. Wir müssen *Mainstream* und *Political Correctness* vergessen! Wir haben lange genug geschwiegen.



Dr.-Ing. Bodo Wolf:

Ich wurde 1946 in Breslau geboren und wuchs in der Oberlausitz auf. Deshalb liegt mir die Region am Herzen.

Als Ingenieur bin ich seit 1960 in der Kohle- und Energiewirtschaft tätig. In meiner beruflichen Laufbahn hatte ich oft mit Krisenmanagement zu tun. Dabei lernte ich, dass sich ein Standort halten

lässt, indem ein neues Produkt für ihn gefunden wird. Wenn Sie dabei Hilfe brauchen, bin ich zur Stelle.

Ich gründete 2005 mein Unternehmen, die *bw-energiesysteme GmbH*. Wir betreiben Forschung für die Energiewirtschaft. Meine Aufgabe bestand bislang darin, Partner zu finden, die meine Ideen im Maschinenbau umsetzen. Denn die großen Konzerne haben in der Regel keinen Mut, neue Ideen aufzugreifen. Zurzeit bereiten wir ein Demonstrationsprojekt vor, in dem wir das Problem der Energiespeicherung mit Wasserdampf lösen wollen. Ich versuchte dafür Kontakt mit *Siemens* aufzunehmen. Über den Vertrieb kam ich jedoch nicht hinaus.

Ich biete Ihnen an, meine Entwicklung auf Ihren Tisch zu legen, denn die Atmosphäre hier in der Runde gefällt mir gut. Haben Sie keine Angst, ich muss kein Geld mehr verdienen. Ich möchte unsere Speichertechnologie in die Zukunft bringen. Und das betrifft auch die Gastturbinen. Es wird keine Zukunft für die Energiewirtschaft geben ohne Gas- und Dampfturbinen.



Eckhard Netzmann:

Ich arbeitete Ende der Achtzigerjahre als stellvertretender Generaldirektor des *VEB Kombinat Kraftwerksanlagenbau* und half Günter Lose, dem Werksdirektor vom Görlitzer Maschinenbau, sich gegen den starken Stammbetrieb *VEB Bergmann-Borsig* durchzusetzen. Günter Lose war ein hochgradig solider, angenehmer Partner.

Zu DDR-Zeiten bauten wir in Görlitz die kleineren Turbinen. Wir besaßen eine Abteilung »Technische Entwicklung«, einen eigenständigen Vertrieb, der in Kuba, Ägypten, Indien und anderen Ländern agierte. Dann kam die Wende. Der Engineeringbereich des *Kombinats Kraftwerksanlagenbau* wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und ich erst zum Geschäftsführer und im Juni 1990 zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Der *VEB Bergmann-Borsig* wurde im April 1991 von *ABB* übernommen.

Anfang März 1990 sprach mich auf einer Treuhandanstalt-Konferenz ein Direktor des *Siemens*-Konzerns an, ob ich darauf Einfluss nehmen könne, dass der *Turbinenbau Görlitz* in einem fairen Vergabeverfahren einen neuen

Gesellschafter finde. In dieser Zeit der Goldgräberstimmung verhandelten auch »Käufer« mit der Treuhandanstalt, die keine Garantie für eine langfristige Entwicklung eines Standorts gaben.

Das Vergabeverfahren lag nicht in meinem Verantwortungsbereich, aber meine alte Verbundenheit zu den Görlitzern veranlasste mich zu einem Vorschlag: Ich lud die Belegschaftsvertretung und Günter Lose am Wochenende zu mir nach Hause ein und wir diskutierten die Kriterien, die für eine objektive Entscheidung, wer den Betrieb Görlitz übernehmen sollte, von Bedeutung waren.

Am 15. April 1990 kam es in Görlitz zu einer großen Belegschaftsversammlung, auf der Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender der *Siemens AG* erklärte, was der Konzern in Görlitz plante. Schließlich entschied sich die

Belegschaft klar für *Siemens* als neuen Eigentümer.

Ich war froh über diese Entscheidung, denn mit anderen Käufern wäre schon in den Neunzigerjahren in Görlitz Schluss gewesen – so wie bei *Bergmann-Borsig*.

Was ist seither passiert? Zwei Dinge. Die deutschen Konzerne sind nicht mehr primär technologieorientiert, sondern finanzorientiert. Die Vorstände

schauen in erster Linie auf den Stand des Dax. Sie sind Sanierer. Sie interessieren sich nicht genügend für die Technologien und möchten mit einem Unternehmen möglichst hohe Gewinne erzielen. Das Zweite ist, dass die Energiewende Arbeitsplätze kostet, da sie in Deutschland schlecht durchgeführt wird. Damit müssen wir leben.

Um das *Siemens*-Werk zu retten, empfehle ich dem Görlitzer Betriebsrat, auf den Gesamtbetriebsrat Einfluss zu nehmen. Getrommelt habt ihr bereits. Ihr müsst taktische Härte an den Tag legen und ein fundiertes strategisches Konzept für den Standort Görlitz mit einem erweiterten Liefer- und Leistungsumfang anbieten. Die Arbeitnehmerseite darf dem Beschluss des *Siemens*-Vorstands im Aufsichtsrat nicht zustimmen. *Siemens* muss das Problem lösen. Macht schnell! Noch ist *Siemens* in der Pflicht.

Wenn es nicht mit *Siemens* weitergehen kann, muss das Land und gegebenenfalls die Bundesregierung finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Dafür müsst ihr ein Gesamtkonzept entwickeln. Görlitz ist hochspezialisiert auf Turbinen. Das muss so bleiben. Da liegt euer Know-how. Baut weiter Turbinen – aber für alle alternativen Brennstoff-Lösungen. Ihr müsst ein Konzept erstellen, das die Selbständigkeit von Görlitz untermauert. Ihr solltet ein Innovations- und Technologiezentrum werden für die Anwendung alternativer Brennstoffe und dezentraler Lösungen. Das schließt die Erweiterung eures Hardware-Portfolios ein und erfordert die Erarbeitung objektiver Systemlösungen bis hin zur Finanzierung.

In dieser Zeit der Goldgräberstimmung verhandelten auch »Käufer« mit der Treuhandanstalt, die keine Garantie für eine langfristige Entwicklung eines Standorts gaben.



Steffen Jentsch:

Mir geht das Herz auf, wenn ich Ihren engagierten Worten zuhöre. Ich bin Montageleiter hier am *Siemens*-Standort und habe zuvor verschiedene Positionen durchlaufen. Ich begann vor zwölf Jahren als Rohrleitungskonstrukteur, wurde dann Technischer Projektleiter – deswegen kenne ich unsere Kunden gut – und

darauf folgend Gruppenleiter in der technischen Projektabwicklung. Seit zwei Jahren arbeite ich im Bereich der Fertigung.

Ich stamme aus der Region und habe drei Kinder. Die Situation ist für mich und meine Familie prekär. Als die Nachricht durch die Presse auf uns einstürzte, riss es uns aus den Angeln. Niemand versteht die Konzernentscheidung.

Letztlich sind wir in unserer *Siemens AG* in ein Korsett gezwungen. Eine Führungskraft hat das durchzuführen, was übergeordnete Chefs im Konzern entscheiden. Dadurch ist es nicht leicht, die Interessen des Standorts durchzusetzen.

Wir haben uns in der Vergangenheit darauf konzentriert, die Arbeit für unsere Kunden zu erledigen und Lösungen für ihre Probleme zu entwickeln.

Doch wir vergaßen, unsere Kompetenz nach außen sichtbar zu machen. Dies ist leider unser Verhängnis. Zukünftig müssen wir stärker darauf achten, über das zu sprechen, was wir tun.

In der Region ist viel Dampf und es kommt mir manchmal so vor, als säßen wir in einem Karussell, das fünfzehn Mal am Tag umschaltet. Frühmorgens bekommen wir noch einen Schlag ins Gesicht – weil uns eine negative Botschaft oder Meldung erreicht –, am Abend gehen wir wiederum ermutigt nach Hause, weil wir viel Unterstützung aus der Region erfahren. Das ist hochmotivierend, zugleich aber nichts für schwache Nerven.

Als die Nachricht durch die Presse auf uns einstürzte, riss es uns aus den Angeln.



René Funk:

Seit 2002 arbeite ich in den unterschiedlichsten Bereichen hier am Standort. Nachdem ich bereits für ein Praktikum und während meiner Diplomarbeit bei *Siemens* tätig gewesen war, begann ich mit Abschluss des Studiums als Fertigungsplaner in der Schaufelfertigung. Anschließend wechselte ich als Abteilungsleiter in die Rotor- und Ventulfertigung.

Seit fast drei Jahren bin ich nun Gruppenleiter im Projektmanagement und mit der weltweiten Abwicklung unserer Projekte betraut.

Da ich recht gut mit den Kollegen im Werk vernetzt bin, kann ich sagen, dass bei uns schon immer ein guter Zusammenhalt herrschte, zumindest innerhalb der einzelnen Abteilungen. Doch er war nie so ausgeprägt und abteilungsübergreifend wie jetzt. Denn nun scheinen auch die Letzten aufgewacht zu sein. In den vergangenen Jahren zweifelte ich: Warum erkennen nicht alle Mitarbeiter, dass es nicht in Stein gemeißelt ist, dass dieser Standort existiert? Es ist harte Arbeit, ihn zu erhalten. Inzwischen haben es alle begriffen. An unseren Arbeitsplätzen hängen nicht nur der eigene Verdienst und damit die existenzielle Sicherheit, sondern das Miteinander, die Familien, die Vereine, die Stadt, die ganze Region!

Ich glaube, dass wir in Görlitz auf Systemlösungen setzen müssen. Sie sind seit Jahren im Trend. Der Markt für die einfachen Anwendungen, bei denen wir nur die einzelne Industriedampfturbine liefern, existiert schon lange nicht mehr. Wir entwickeln, konstruieren und produzieren hochkomplexe Anlagen mit Generatoren, Pumpen, Kompressoren, Heizkondensatoren, Ölanlagen, Kondensationsanlagen und allem erdenklichen Equipment, an die sich lokale Wettbewerber nicht herantrauen. Deshalb müssen wir uns fragen: Können wir diesen Bereich weiter ausbauen?

Wir scheuen zu oft das Risiko, denn wir bezahlten in der jüngeren Vergangenheit eine Menge Lehrgeld – weil wir Risiken vor allem bei der Installation komplizierter Anlagen falsch einschätzten. Das war bisher ein lösbares Problem, denn in einem Großkonzern gibt es ein Sicherheitsnetz sowie weitere lohnende Projekte, durch die Verluste kompensiert werden. Wenn ein Projekt mit einem Verlust von mehreren Millionen Euro beendet wird, ist das nicht existenzgefährdend. Bei einem mittelständischen Unternehmen sieht das anders aus. Darum müssen wir im *Siemens*-Konzern bleiben.



Katrin Rohnstock:

An dieser Stelle möchte ich die Geschichte von Joachim Engelmann erzählen, der gemeinsam mit seinem Sohn Jörg Engelmann Inhaber der *Chemieanlagenbau Chemnitz GmbH (CAC)* ist. Dort gab es 2004 eine vergleichbare Situation. Nach der Wende wurde der Betrieb – sehr zur Freude der Mitarbeiter – von *Lurgi* übernommen. Die *Lurgi GmbH* ist ein weltweiter Konzern, der sich auf den

Chemieanlagenbau spezialisiert hat. Vierzehn Jahre waren die Mitarbeiter sehr zufrieden.

Lurgi geriet 2003 in eine Krise, viele Anlagen hatten hohe Verluste verur-

sacht. Das Management wechselte. Damit wurde es für den Standort Chemnitz schwierig. Er sollte geschlossen werden. Vor Ort war nicht nachvollziehbar, warum. Jedoch schienen Renditegesichtspunkte eine Rolle zu spielen – der Konzern war auf schnelles Geld aus. In der Sitzung, in der die Entscheidung der Schließung bekanntgegeben wurde, erklärte der Standortleiter von Chemnitz, Joachim Engelmann: »Das lasse ich mir von euch nicht bieten! Ich gründe aus. Ich versuche es mit Management-Buy-Out. Ich bin mir sicher, dass wir die Firma allein durchbringen.«

Management-Buy-Out (MBO) lässt sich nur im Einvernehmen mit der Mutterfirma durchführen. Wenn ein MBO nach einem Jahr scheitert, muss der Konzern die Firma zurücknehmen.

Zudem darf der Mutterkonzern keine Wettbewerbsverbote aussprechen. Es gab unzählige Sitzungen mit einer Armada von Rechtsanwälten. Dem Standortleiter und seiner Mannschaft – zweihundert Kollegen des Betriebs – wurde immer wieder gesagt: »Ihr schafft das niemals.«

Doch die Verhandlungen liefen erfolgreich. Nachdem alle Konditionen mit *Lurgi* ausgehandelt waren, wurden die Lieferverträge von *Lurgi* auf *CAC* überschrieben. Ein aufwendiger Vorgang, denn Herr Engelmann musste Kunden in der ganzen Welt aufsuchen. Aber es gelang.

Bei der Finanzierung erhielt *CAC* Unterstützung vom Freistaat Sachsen: Er bürgte für 85 Prozent des Avalkredits von zwölf Millionen Euro.

Die Mitarbeiter wurden vor die Wahl gestellt: Wollten sie bei *CAC* weiterarbeiten oder die Firma gegen eine Abfindung, die *Lurgi* anbot, verlassen? Über hundert Mitarbeiter gingen, einhundertfünfzig blieben. Die Mannschaft war hochmotiviert. Sie fühlen sich noch heute wie eine Großfamilie. Von den Gewinnen, die *CAC* inzwischen erwirtschaftet, zahlt das Unternehmen einen bestimmten Prozentsatz an die Mitarbeiter aus.

CAC wuchs und ist heute erfolgreich am Markt, weil sie flexibler wurden und leichter Entscheidungen treffen können.

»Das lasse ich mir von euch nicht bieten! Ich gründe aus. Ja, wir machen uns selbstständig.«

René Funk:

Ich lehne die Management-Buy-Out-Idee nicht ab, glaube jedoch, dass wir einen Weg finden müssen, um bei *Siemens* zu bleiben. Gliedern wir aus, fehlt uns das Hinterland: Entwicklung, Vertrieb, Service. Und nicht zu unterschätzen: Der Name *Siemens* leuchtet! Er ist weltweit bekannt. Wir hören immer wieder: »Erklärt das unserem Endkunden. Was von *Siemens* kommt, hat Gewicht.«

Ich hoffe, dass wir das Top-Management von *Siemens* weiterhin von der Qualität unserer Produktion und von unserem Standort überzeugen und damit auch nach 2023 eine Zukunft haben.



Burkhard Behr:

Als Pfarrer gehöre ich zu einem der ältesten und größten Unternehmen der Welt. Auch dieses Unternehmen steckt in einer tiefen Krise. Seit gut hundert Jahren gehen unsere Mitgliederzahlen zurück, doch wir predigen trotzdem Hoffnung. Im Johannesevangelium heißt es: »Am Anfang war das Wort.« Sie haben heute Abend

etwas Entscheidendes getan: Sie haben das Wort ergriffen und sich dadurch Hoffnung gegeben. Sie suchen aktiv nach einem Ausweg.

Ihre Reaktion auf die Nachricht der Werksschließung ähnelt der Reaktion auf die Nachricht von einer tödlichen Krankheit. Das erkannte ich, als ich

Ihnen zuhörte. Ich erlebe Sie als geschockt. Der Schock äußert sich bei manchen Mitarbeitern in Lethargie, bei anderen in Aktionismus: Was können wir tun, was sollen wir tun?

Um Ihre Motivation aufrecht zu erhalten, brauchen Sie viel Energie. Ich

weiß nicht, wie lange Sie den Kampf um Ihr Werk durchhalten: Was geschieht, wenn Erfolgserlebnisse ausbleiben? Wenn Sie in den Verhandlungen mit *Siemens* scheitern? Dann droht die persönliche Energie abzufallen. Deshalb rate ich Ihnen, mit den Kräften zu haushalten. Sie brauchen Durchhaltevermögen. Wir wollen als Kirche dabei helfen und versuchen, Ihren Seelen ein wenig Ruhe zu bringen. Wir laden am nächsten Freitag zur Andacht ein und kommen am Donnerstag mit unserem Kantor zu *Siemens*, um mit Ihnen Weihnachtslieder zu singen. Das ist es, was wir tun können.

Sie haben das Wort ergriffen und sich dadurch Hoffnung gegeben.

Eckhard Netzmann:

Herr Behr, Ihre guten Worte sollten wir an den *Siemens*-Vorstandsvorsitzenden Herrn Kaeser richten, verbunden mit dem Bibelzitat: »Befehl dem Herrn Deine Wege und hoffe auf ihn, er wird's wohl machen.« (Psalm 37,5)



Christoph Scholze:

Wir wissen: Arbeitskampf tut weh. Das halten wir womöglich nicht lange aus. Er bedeutet permanenten Stress für das Organisationsteam. Ronny Zieschank und ich sind uns jedoch einig: So schwierig die Situation auch ist, wir sind motiviert, sie zu meistern. Ich bin überzeugt, dass

wir den Kampf gewinnen. Denn unsere Leute wollen und können.

Bodo Wolf:

In meiner ersten Firma, die ich in der Wendezeit gegründet hatte, kämpften wir innerhalb von zehn Jahren zweimal mit Kurzarbeit Null. Keiner meiner Mitarbeiter verließ die Firma. Eine Konstrukteurin beeindruckte mich besonders. Als sie erfuhr, dass wir Geld brauchten, bot sie an: »Ich habe noch dreitausend Mark, darf ich die einbringen?« Soweit ging das Engagement. Wenn Sie sich auf die Verhandlungen mit *Siemens* einlassen, müssen Sie wissen: Die sind geschult! Sie müssen genau wissen, was Sie wollen.



Ronny Zieschank:

Als Vize-Betriebsratsvorsitzender des *Siemens*-Werks habe ich eine Frage an Herrn Netzmann: Da unser jetziger Betriebsrat sein Amt bald abgeben wird, werde ich demnächst in die Sondierungen und danach in die Verhandlungen gehen. Sie meinen also, wir müssen sofort ein Standortkonzept vorlegen und darüber mit *Siemens* verhandeln?

Eckhard Netzmann:

Was *Siemens* sagt, ist eindeutig: Wir müssen den Markt beachten, wir müssen die Energiewende beachten, wir müssen den Bedarf sehen, wir müssen uns dem anpassen. *Siemens* muss aber auch seine Verantwortung wahrnehmen und sich finanziell einbringen. Ihr müsst am Markt die Bedarfe ermitteln und nicht auf Bestellungen warten. Der Liefer- und Leistungsumfang von Görlitz muss sich erweitern und komplexer werden. Also los! Hinsetzen, aufschreiben und jede Woche ergänzen.

Bedenkt auch, dass die Angebote von *Siemens* von den älteren Mitarbeitern anders aufgenommen werden, als von jungen. Einige von ihnen sind flexibel. Sie hauen ab, wenn die Unruhe anhält. Die besten Verteidiger eines Standorts sind diejenigen mit Kindern. Denn sie sind nicht flexibel.

Katrin Rohnstock:

Mit diesem Apell möchte ich den Erzählsalon beenden. Ich freue mich, dass Sie so offen von Ihren Sorgen erzählt haben. Und dass Sie Ihre Ideen für Görlitz auf den Tisch brachten. Daran gilt es anzuknüpfen, wenn Sie in den nächsten Tagen und Wochen nach einer Lösung suchen. Auf *Siemens* in Görlitz wird geschaut. Ihr Werk hat eine Leuchtturmfunktion für viele andere Betriebe. Wenn *Siemens* schließt, ist das erst der Anfang. Viele sind ebenso gefährdet, das dürfen wir nicht vergessen. Wie Sie sich positionieren, wie Sie kämpfen und handeln, wird für die anderen ein Vorbild sein.





KAPITEL IV

Wie wir neue Märkte erschlossen

GERHARD NIES

Auf das Know-how kommt es an

»Bei TAKRAF will ich arbeiten!«

Als ich Stahlbau studierte – an der Ingenieurschule in Roßwein –, kam ich 1971 für ein Praktikum ins Lauchhammerwerk des DDR-Kombinates *TAKRAF*. Die Abkürzung steht für »Tagebaugeräte, Krane und Förder-technik«. *TAKRAF* begeisterte mich sofort.

Dutzende Betriebe mit insgesamt etwa 40 000 Beschäftigten gehörten zum Kombinat. Ich war beeindruckt, wie hier gearbeitet wurde – auf Weltniveau und in enger Verzahnung mit den Hochschulen in Dresden, Freiberg, Senftenberg und Cottbus. Obwohl es sich um riesige Maschinen handelte, Tausende Tonnen schwere Bagger, wurde akribisch genau gearbeitet. Ich war fasziniert. Als Kind hatte ich meinem Vater in der Schmiede in Blankensee geholfen und während der Ober- schulzeit zugleich Werkzeugmacher gelernt. Nun lief ich durch die Werks- hallen in Lauchhammer und dachte: Das ist es! Hier will ich arbeiten! Ich tat es – knapp 40 Jahre lang.

Für meinen ersten Auslandseinsatz musste ich mich nicht bewerben. Der damalige technische Direktor, Dr. Rolf Müller, warf mich ins kalte Wasser: Er schickte mich 1975 zur Reparatur eines Schaufelradbaggers in die Sowjetunion, nach Kasachstan. Da war ich erst vier Jahre in der Firma. Zwei Jahre zuvor hatte ich außerdem ein Fernstudium zum Diplomingenieur »Konstruktiver Ingenieurbau« an der TU Dresden begonnen. »In Kasachstan kannst du deine Sporen verdienen!«, sagte Dr. Müller.

Mit einer viermotorigen *Iljuschin Il-18* flog ich nach Moskau. Dort suchte ich die Büros der sowjetischen Außenhandelsorganisation *Metallurgimport* auf, um meine Weiterreise genehmigen zu lassen. Ich sprach in der DDR-Handelsvertretung und bei der staatlichen Reiseagentur *Inturist* vor, bis ich endlich ein Flugticket nach Pawlodar in den Händen hielt. Pawlodar lag im Sperrgebiet, bei *Inturist* war ich deshalb ein seltener, doch bestens betreu-



TAKRAF GmbH

ter Fall. Ein Dolmetscher holte mich vom Flugplatz ab, dann fuhren wir mit dem Jeep mehrere Stunden durch die eiskalte Steppe bis Ekibastus, dem Standort der Bogatyr Mine. Völlig übermüdet kam ich an. Mein Zeitgefühl war irgendwo auf der Strecke geblieben.

Am nächsten Tag, einigermaßen ausgeschlafen, hatte ich einen Termin beim Technischen Leiter des Tagebaus. Genosse Kolesnikow hielt seine Skepsis nicht zurück: »Wen hat uns Dr. Müller denn da geschickt? So einen jungen Menschen? Na, dann mal in die Grube, Genosse!«

Bogatyr war der größte Steinkohletagebau der Welt, die Kohleflöze 200 Meter dick. Es dauerte drei Stunden, bis wir die riesige Mine erreichten. Die rund 2000 Tonnen schweren und 150 Meter langen Bagger des Lauchhammerwerks sahen wie Spielzeuge aus. Eine beinahe unheimliche Szenerie.

Der Baggerfahrer begleitete mich zu unserem stillgesetzten Gerät, damit ich den Schaden beurteilen konnte. Eine schwierige Kletterpartie. Ich nahm Maß und machte Notizen. An der Stahlkonstruktion des Radauslegerkop-

fes befand sich ein gefährlicher Riss.

Der Fahrer sagte: »Junge, dann rechne mal aus, wie das geschweißt werden kann. Ich habe die besten Schweißer informiert. Wir brauchen den Bagger dringend, um die Kohle für unsere Kraftwerke zu fördern. Bald kommt der Winter!«

Direktor Kolesnikow erkundigte sich nach dem Befund.

»Das ist ernst«, berichtete ich. »Aber

wir werden sicherlich eine Lösung finden. Zuerst benötige ich eine Telefonverbindung nach Lauchhammer.«

»Machen wir am Nachmittag. Vergessen Sie nicht die fünf Stunden Zeitverschiebung!«

Die Verbindung war so schlecht, dass ich in den Hörer brüllen musste. Nach zwei Tagen hatte ich die statische Überschlagsrechnung erstellt, die Skizzen für die Entlastung, die Reparatur und die Anleitungen für die Temperaturführung beim Vorwärmprozess – ungefähr 15 DIN-A4-Seiten, die der Dolmetscher rasch ins Russische übersetzte.

Ich trug meine Pläne in der Direktion vor. Kolesnikow lobte: »Gute Arbeit. Einen Bagger dieser Größe haben wir noch nie repariert. Bis zum Beginn der Reparatur bleibst du bitte hier, dann kannst du zurück nach Lauchhammer.«

Es folgten sieben Tage mit täglichen Detail-Abstimmungen, Protokollen, mit gutem Essen und Wodka. Dann trat ich die Heimreise an, mit einem erneuten Zwischenstopp in Moskau.

**Für meinen ersten
Auslandseinsatz musste ich
mich nicht bewerben.
Der technische Direktor,
Dr. Rolf Müller, warf mich
ins kalte Wasser:**

Vorgeschmack auf den Kapitalismus

Der Erfolg im fernen Kasachstan war ein Schlüsselerlebnis und ein Meilenstein für meine Karriere bei *TAKRAF*. Ihm folgten viele Auslandsreisen, vor allem in den »Sozialistischen Wirtschaftsraum«, die Sowjetunion und nach Mittelosteuropa.

Mitte der Achtzigerjahre fuhr ich zum ersten Mal ins »Nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet« (NSW). In Spanien

gewann ich einen ersten Eindruck von den Mechanismen der freien Wirtschaft, einen Vorgeschmack auf das, was uns nach der Wende erwarten sollte.

TAKRAF Leipzig baute zwei neuentwickelte Schaufelradbagger für den Braunkohle-Tagebau Puentes in Nordspanien. Es war ein Kompensationsgeschäft im Tausch gegen Schiffsreparaturen. Der Kunde *ENDESA* in Madrid verlangte eine sogenannte »Kurz-Statik«, eine statisch-dynamische Berechnung des Stahltragwerks. Dr. Müller wählte mich aus, sie am Firmensitz vorzutragen: »Du kennst die Statik, kannst konstruieren, also bist du der Richtige.«

»Ich besitze keinen Pass fürs NSW.«

»Dafür Sorge ich schon.«

Meine Frau war skeptisch, ob sie mich tatsächlich reisen ließen, doch nach drei Wochen und einigen Gesprächen hielt ich den richtigen Pass in den Händen. Die Dienstreise konnte starten. Vor Ort überzeugten wir *ENDESA* von der soliden Berechnung der Bagger.

Große Baugruppen für den Bagger wurden in Kooperation mit der Schiffswerft *ASTANO* im Hafen von Ferrol hergestellt. Erstaunlicherweise waren die schönen Produktionsanlagen nicht ausgelastet, zum Teil standen sie leer. Die Hallendecke war undicht, es regnete hinein. Neue, hochmoderne Maschinen rosteten ungenutzt vor sich hin! Konnte *ASTANO* sich diese Verschwendung leisten?

Nach meiner Rückkehr fragte ich Dr. Müller: »Wie kann es sein, dass sie für diese Maschinen keine Verwendung haben? Gibt es dort nichts zu tun?«

Mein Vorgesetzter konnte mir keine Antwort geben. »Beim nächsten Mal kannst du ja nachfragen.«

Das Projekt dauerte drei Jahre, und schon bald hatte ich Gelegenheit, meine Neugier zu stillen. Was ich erfuhr, war für einen Ost-Ingenieur wie mich nur schwer zu verstehen: *ASTANO* hatte in neue Anlagen investiert, um Offshore-Ölbohrplattformen zu bauen. Doch die Wettbewerber waren schneller gewesen. Beim Einweihungsfest für unsere Bagger berichtete mir der Verantwortliche von der bitteren Bilanz seiner Firma: In Korea seien sie schon weiter, in Polen, bei Gdansk, werde bereits gebaut. Alles ohne *ASTANO*. »Das wird nichts mehr!«

In Spanien gewann ich einen ersten Eindruck von den Mechanismen der freien Wirtschaft, einen Vorgeschmack auf das, was uns nach der Wende erwarten sollte.

Die ungenutzten Maschinen und leeren Hallen waren eine Folge von Fehleinschätzungen des Marktes. Ingenieure und Fachkräfte wurden arbeitslos. Im Öl-Plattform-Debakel lag der Grund, weshalb TAKRAF vor Ort fertigen sollte.

Die ungenutzten Maschinen und leeren Hallen waren eine Folge von Fehleinschätzungen des Marktes. Ingenieure und Fachkräfte wurden arbeitslos. Im Öl-Plattform-Debakel lag auch der Grund, weshalb TAKRAF vor Ort fertigen sollte: Der staatliche Energieversorger ENDESA hatte sich dafür eingesetzt. So wurden die vorhandenen Werkstätten wenigstens zum Teil ausgelastet.

Dürfte ich diese Maschinen einladen und nach Lauchhammer bringen, so dachte ich, hätte ich für sie eine gute Verwendung. Schweißtechnik, Bohrtechnik: Solche »Produktionsmittel« bildeten das Rückgrat einer funktionierenden Wirtschaft! So hatte ich es im Osten gelernt.

Die Erfahrung bei ASTANO war für mich wie eine Schulung über den Kapitalismus. Ich erfuhr, welche Folgen der Wettbewerb mit sich brachte, wie stark es darauf ankam, sich nicht zu verkalkulieren und das Marktgeschehen genau im Auge zu behalten. Für den Erfolg einer Firma ist nicht entscheidend, welche »Produktionsmittel« zur Verfügung stehen, sondern über welches Know-how sie verfügt. Auf das Wissen und Können kommt es an!

Dann kam die Wende. Die Treuhandanstalt übernahm das Ruder.

Kampf um das Lauchhammerwerk

Ich arbeitete inzwischen als Abteilungsleiter für Stahlbau und Statik im *Bagger-, Förderbrücken- und Gerätebau Lauchhammer (BFG)*, einem von 26 Einzelbetrieben der TAKRAF, mit circa 3250 Mitarbeitern. In den Wendewirren wurde ich Ende 1989 als Chefkonstrukteur eingesetzt und Mitte 1990 zum Technischen Vorstand der formal privatisierten *Lauchhammerwerk AG* berufen. Die Treuhandanstalt schickte Beraterfirmen, die ermitteln sollten, ob wir etwas wert waren. Am Rande von Angebots-Verhandlungen im Ausland erfuhr ich, dass sich eine deutsche Beratungsfirma über die Produkte, Kompetenzen und die Reputation des *Lauchhammerwerks* informierte. Bei der Treuhandanstalt tummelte sich vermutlich die gesamte altbundesdeutsche Beraterlobby. Es galt, ein großes Feld abzugrasen.

Von Mitte 1990 bis 1994, als das *TAKRAF-Lauchhammerwerk* von MAN übernommen wurde, lernte ich zahlreiche dieser wortgewandten und gut strukturierten Männer der unterschiedlichsten Spezialgebiete kennen. Mit ihren Ergebnis-Präsentationen hielten sie den Spiegel vor die Gesichter der ehemaligen DDR-Betriebe. Das war nötig, denn wir mussten einen kompletten Systemwechsel bewältigen. Das Tempo, das dabei angeschlagen wurde, überforderte jedoch die meisten Betriebe. Und es überforderte die Menschen.

Mit sechs unterschiedlichen Beraterfirmen hatte ich zu tun. Nach jedem gutdotierten Beratungsprozess standen Personalreduzierungen auf der Tagesordnung. 1992 wurden die bis dahin übriggebliebenen Betriebsteile zur *TAKRAF Lauchhammer Leipzig GmbH* umfirmiert. Gemeinsam mit Klaus Fortkord und Joachim Reul, zwei westdeutschen Managern, berief man mich in die neue Dreier-Geschäftsführung des Unternehmens. Wir mussten bergeweise Entlassungen unterschreiben. Als einzig altgedientem »Lauchhammeraner« in der Geschäftsführung brachten mich diese Jahre an die Grenzen des mental Erträglichen.

Unser Ziel bestand darin, die restlichen Betriebe und das Know-how der Tagebau- und Fördertechnik zusammenzuhalten. Dazu mussten wir die Verantwortlichen der Treuhand mit einem profitablen Geschäftskonzept überzeugen.

»Herr Reul«, sagte ich zu meinem Co-Geschäftsführer, »wenn wir keine richtigen Investitionen bekommen, wird die *TAKRAF* untergehen.«

Schließlich erhielt auch ich die Gelegenheit, meine Vorstellungen in einer Sitzung der Treuhandanstalt in Berlin vorzutragen. Ich wurde gebeten, mögliche Zukunftsstrukturen für das *TAKRAF*-Kerngeschäft »Tagebau- und Förderanlagen« aus technischer Sicht darzulegen. Im Besprechungsraum stand eine große Flipchart-Tafel. Der Sitzungsleiter forderte mich auf: »Skizzieren Sie doch, wie Sie sich das denken.«

Also zeichnete ich Symbole, Striche und Schemata für die Gewinnungstechnik, die Transporttechnik, den Abraum und die Rohstoffe. Ich hob unser Know-how hervor, unsere Patente. Die betriebswirtschaftlichen Zahlen hatte ich im Kopf. Ohnehin war mir das gesamte Konzept sehr präsent. Es ging nicht allein auf meine Erfahrungen und Überlegungen zurück, sondern war ein Ergebnis unendlich vieler Diskussionen in der Firma. Diese führte ich mit einem Team von fünf Leuten, mit Walter Rössel, Horst Jurisch, Horst Schachtschneider, Matthias Gnilke und Hans Schmidt. Wir hatten die vielen verschiedenen Prozesse und Trends gegeneinander abgewogen und hatten daher klare Vorstellungen über unsere Schwerpunkte. Diese versuchte ich in meiner Flipchart-Skizze zusammenzufassen.

»Sei vorsichtig mit deiner Malerei«, gab mir Joachim Reul mit. »Das wird alles kopiert und zu den Beratungsdokumenten gelegt.«

Ich war mir meiner Sache jedoch sicher. Zuletzt wies ich auf die Notwendigkeit von Investitionen hin und regte an, dass die Berater nicht nur unser Werk, sondern auch unsere Kunden im Ausland besuchten. Statt sich nur unsere zum Teil maroden Anlagen in Lauchhammer anzusehen, könnten sie sich bei den Kunden einen Eindruck von unserer Leistungsfähigkeit verschaffen.

Als einzig altgedientem »Lauchhammeraner« in der Geschäftsführung brachten mich diese Jahre an die Grenzen des mental Erträglichen.

In der anschließenden Diskussion spürte ich, dass ich die Situation unseres Unternehmens transparent und belastbar vermittelt hatte. Mein Vorschlag, sich bei unseren Auftragsfirmen zu erkundigen, wurde umgesetzt.

Einige Zeit später gab mir Joachim Reul eine Protokollkopie, welche die Berater von ihrer »Forschungsreise« angefertigt hatten. Er kommentierte sie mit dem sarkastischen Spruch: »Bitte vor dem Lesen zerreißen!«

Unsere Bergbaukunden hielten zu uns und wiesen die Treuhandberater auf die strategische Bedeutung der TAKRAF hin. Unsere Ingenieure und Facharbeiter wurden geschätzt.

Doch das Protokoll beinhaltete gute Nachrichten! Unsere Bergbaukunden hatten zu uns gehalten und die Berater der Treuhandanstalt auf die strategische Bedeutung der TAKRAF hingewiesen. Unsere Produkte hatten die Energiewirtschaft im Osten maßgeblich geprägt und gestützt, unsere Ingenieure und Facharbeiter wurden geschätzt. Das zahlte sich aus. In Lauchhammer war die Belegschaft inzwischen auf unter 900 Mitarbeiter geschrumpft. Doch das Protokoll stimmte mich optimistisch: »Wenn die Investitionen umgesetzt werden, von denen ich in Berlin gesprochen habe, können wir zwei Standorte halten.«

Die Belegschaft in Lauchhammer war die Belegschaft inzwischen auf unter 900 Mitarbeiter geschrumpft. Doch das Protokoll stimmte mich optimistisch: »Wenn die Investitionen umgesetzt werden, von denen ich in Berlin gesprochen habe, können wir zwei Standorte halten.«

Rettung durch »Friedliche Übernahme«

Die Rettung kam durch einen »Glücksfall« zustande. Die Firma *MAN Fördertechnik Nürnberg* hatte einen Auftrag der *Rheinbraun AG* für einen Großschaufelradbagger angenommen. Ein 14-Tausend-Tonnen-Großbagger sollte gebaut werden, beinahe hundert Meter hoch, 225 Meter lang, der pro Tag 240 000 Kubikmeter Abraum bewegte. Doch auch im westdeutschen *MAN-Konzern* hatte es Werksschließungen und Umstrukturierungen gegeben. Für ein derart anspruchsvolles Mammutprojekt war er nicht mehr ausgerüstet. Seine Abwicklungskapazitäten reichten nicht, obwohl die Konstruktionsdokumentation zum Teil über *Rheinbraun* bereitgestellt wurde. So kam 1992 unser *Lauchhammerwerk* ins Spiel.

Wir sollten keinen völlig neuen Bagger konstruieren, sondern die Pläne nach den technischen Weiterentwicklungen und den spezifischen Anforderungen des Projekts anpassen. Hauptsächlich ging es um die Steuerungs- und Regeltechnik, um Hydraulik und die Umkonstruktion exponierter Tragwerksteile. »Jetzt kommt Ihre große Stunde!«, sagte mein Kollege Fortkord zu mir.

Wir gaben Angebote ab, führten Preisverhandlungen und kamen zum Vertragsabschluss. Rettung in letzter Sekunde! Ohne diesen Auftrag und den Schulterchluss mit *MAN* wäre das zarte Gebilde der *TAKRAF Lauchhammer Leipzig GmbH* wohl zerschlagen worden – wie so viele DDR-Betriebe, darunter ein großer Teil des ehemaligen *TAKRAF* Kombinats.

Während der Zusammenarbeit näherten wir uns an. So kam es im Juli 1994 schließlich zu einer »friedlichen Übernahme« der »kleinen« *TAKRAF* durch *MAN*. Wir bauten in Lauchhammer eine komplett neue Fabrik und Bürogebäude: das Budget des Vorhabens »Neue Fabrik Lauchhammer« betrug 60 Millionen. Der Ost-Beauftragte der Bundesregierung unter Helmut Kohl, Johannes Ludewig, inspizierte den vorgesehenen Standort: die Baugrundbeschaffenheit, den Fundamentbau für die 18 000 Quadratmeter Hallenfläche, Maschinenausrüstungen, Kräne.

»Wie viele neue Arbeitsplätze werden entstehen?«, fragte er mich. Ich erklärte ihm unser internationales Engagement, Einsatzfälle und Einsatzorte. Ludewig war zufrieden. Das Budget wurde eingehalten und 1994 bezogen wir die Halle.

Im Juli 1995 übergab die *MAN TAKRAF GmbH* den modernen Großbagger vertragsgemäß an *RWE/Rheinbraun*. Laut Guinness-Buch der Rekorde handelt es sich um die größte fahrbare Arbeitsmaschine der Welt!

In der Firma *MAN TAKRAF GmbH* wurde ich neben C. Fortkord und Dr. Kretschmar einer der drei Geschäftsführer. Wir firmierten zwölf Jahre unter diesem Namen. Wie eh und je setzten wir auf Forschung und Entwicklung, um technisch auf Weltniveau zu bleiben. Die Verträge mit den Hochschulen, die seit DDR-Zeiten bestanden, liefen weiter. Internationale Hochschulpartner kamen hinzu. Ein fester Prozentanteil des Umsatzes wurde in die Neu- und Weiterentwicklung unserer Maschinen investiert, respektable Summen, die wir alljährlich unserem Gesellschafter gegenüber verteidigen mussten. Jedem von uns war klar, dass wir mit unseren Baggern allein nicht die Zukunft des Unternehmens gestalten konnten.

»Wie viele neue Arbeitsplätze werden entstehen?«, fragte er mich.

Durch Internationalisierung in die Zukunft

Das Festhalten an Forschung und Entwicklung zahlte sich aus. Heute liefern wir unter anderem leistungsfähige Brechertechnik und Bandanlagen zur Zerkleinerung und zum Transport sehr harter Mineralien. Wir arbeiten neben der Kohle längst an Ausrüstungen für andere Rohstoffe. So lieferten wir riesige Brecheranlagen für Kupfererze und harten Abraum nach Chile, Mexiko, Australien und Kasachstan. Auch große Ölkonzerne gehören zu unseren Kunden.

Unsere wichtigste Zukunftsstrategie – neben der Entwicklung komplexer Gerätesysteme – bestand in der konsequenten Internationalisierung. R. Kahrger, ein anerkannter Ingenieur mit weltweiter Marktkennntnis und technischem Gespür für Bergbaumaschinen, übernahm 2000 – nach der Pensionierung von C. Fortkord – den Vorsitz der Geschäftsführung. Jenseits

unserer angestammten osteuropäischen Abnehmerländer und kleiner Vertriebsbüros gründete *TAKRAF* Tochtergesellschaften auf allen Erdteilen. In Südamerika, den USA, Australien, Indien und China. Im riesigen China besitzt die *TAKRAF* heute sogar zwei Tochterfirmen. Das war notwendig, denn unsere Kunden wählen ungerne eine internationale Vorwahl. Sie brauchen einen direkten Ansprechpartner vor Ort, der etwas von der Sache versteht. Viele unserer ausländischen Mitarbeiter luden wir nach Leipzig und Lauchhammer ein, um ihnen unsere Firmenphilosophie zu vermitteln und persönliche Kontakte aufzubauen. Meist schafften wir es, die kulturellen Unterschiede und Besonderheiten zu verstehen. Natürlich blieben auch Probleme nicht aus. Die Mentalität, die Ideen, die Offenheit der Nord- und Südamerikaner sowie der Australier taten unseren *TAKRAF*-Mitarbeitern gut. Schwieriger war es Anfang der Neunzigerjahre mit chinesischen Fachkräften.

Wieder spürten wir den kalten Wind des Marktes.

Sie arbeiteten in Lauchhammer und Leipzig Zeichnungen auf chinesische Standards um. Diese waren für einen Auftrag für einen Tagebau in der Inneren Mongolei bestimmt. Dabei versuchte ein chinesischer Kol-

lege, an wichtige betriebsinterne Dokumentationen heranzukommen. Als wir das anhand der Kopiererprotokolle bemerkten, schickten wir ihn sofort in seine Heimat zurück.

Trotz solcher Ecken und Kanten steigerten wir unser Auslandsgeschäft kontinuierlich. In Deutschland erwirtschafteten wir nur einen geringen Teil unseres Umsatzes. Wir fertigten hier die Key Components, die entscheidenden Bauteile, alles andere ließen wir aus Kostengründen in den Auftragsländern oder in Drittländern herstellen – natürlich nach unseren Qualitätsstandards. Zudem bieten wir bis heute in Deutschland Serviceleistungen für ältere Maschinen an. So erzielten wir als »kleine« *TAKRAF* auskömmliche Erträge.

MAN veräußerte uns 2006 an einen Finanzinvestor. Wir erlebten zwei weitere unsichere Jahre der »Kostensoptimierung«. Wieder spürten wir den kalten Wind des Marktes. Unsere Projekte haben ein Volumen von 2,5 bis 50 Millionen Euro. Dafür ist eine solide eigene Kapitaldecke absolut notwendig. Weil wir in der Anfangsphase nach 1990 über wenig Kapital und kaum über Aufträge verfügten, waren wir nichts als ein Spielball, ein Spekulationsobjekt. Trotz Tradition und Ingenieurskunst blieben wir nur mit eisernem Willen, Innovationsgeist und viel Glück produktiv.

Im Jahr 2007 wurden wir an den italienischen Metallurgie-Konzern *Techint Tenova* weiterverkauft. Die *TAKRAF GmbH* beschäftigt aktuell etwa 450 Mitarbeiter in Deutschland, mit den Tochtergesellschaften sind es 1300 Beschäftigte weltweit. Ich selbst blieb bis 2010 in der Geschäftsleitung für den Standort Lauchhammer zuständig. Dann ging ich auf eigenen Wunsch in den Ruhestand. Zuvor bestätigte die *Tenova Group* den von mir vorgeschlagene Nachfolger. Knapp 40 Jahre war ich Helfer für die Tagebautechnik, das reichte dann doch.

STEFAN VON SENGER UND ETTERLIN

Die Wirtschaftsförderung – wir vermitteln Kenntnisse, Kontakte und Kapital

Ich arbeite seit 25 Jahren für das Land Brandenburg. 1992 begann ich in der Öffentlichkeitsarbeit des Wirtschaftsministeriums, später wechselte ich in die *Zukunftsagentur Brandenburg GmbH*, die heute schlichter *Wirtschaftsförderung Land Brandenburg* heißt. Dort bin ich Leiter des Teams Außenwirtschaft.

Unser Team arbeitet auf drei Ebenen: Wir vermitteln Kontakte, Kenntnisse über mögliche Exportmärkte und – wenn möglich – Kapital. Für die Wirtschaftsförderung ist es entscheidend, die passenden finanziellen Förderinstrumente zur Verfügung zu haben. Dabei agiert die Politik oft zu schwerfällig. Das Land fördert keine Projekte unter einem Gesamtvolumen von 5000 Euro. Es fördert maximal 50 Prozent einer Maßnahme: Das ist ein eisernes Gesetz. 2500 Euro beträgt der sogenannte »Bagatellwert« für Antragsverfahren.

Es gibt Fälle, bei denen 1000 Euro für einen Dolmetscher oder 2000 Euro für eine Paketsendung geholfen hätten, um ein Geschäft zu akquirieren. Darum versuche ich, die zuständigen Stellen zu überzeugen, die Richtlinie für Markterschließung im Ausland und Messen, die sogenannte M2, zu überarbeiten. Es muss möglich sein, Pauschalbeträge zu beantragen, die flexibel eingesetzt werden können. Eine Art »Außenwirtschaftsgutschein«.

Bei solchen Maßnahmen sind nationale und internationale Gesetze zu beachten. In allen Mitgliedsländern der *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)* gilt das Exportförderverbot. Das heißt, die direkten Exportkosten für Vertrieb und Transport dürfen nicht übernommen werden. Das ist gut so, sonst würden Länder im Export in einen Förderwett-



Wirtschaftsförderung
Land Brandenburg GmbH

bewerb eintreten. Gerade Frankreich und Spanien sind sehr förderfreudig. Finanziell unterstützen darf das Land Beratungen im Vorfeld, Gemeinschaftsmaßnahmen, Messebesuche und »Markterschließungsassistenten«, wie die Vertriebsmitarbeiter von Firmen in der M2 genannt werden. Deren Förderung ist allerdings nicht ausgereift. So erhält eine Firma finanzielle Unterstützung, wenn der Vertriebsmitarbeiter in Brandenburg arbeitet. In vielen Fällen wäre es sinnvoll, wenn sie Mitarbeiter ins Ausland schicken könnten, um dort direkte Kontakte zu knüpfen. Der Gedanke hinter der Vorschrift ist, Arbeitsplätze in Brandenburg zu schaffen. Würde ein Mitarbeiter jedoch im Ausland erfolgreich das Exportgeschäft ankurbeln, würde dies hier unter Umständen mehr Arbeitsplätze schaffen oder sichern.

Die M2-Richtlinie ermöglicht, einen ausländischen Mitarbeiter anzustellen, der den Vertrieb in seinem Heimatland von Brandenburg aus betreut. Auf diese Weise holt sich die Firma Sprach- und Mentalitätskenntnisse ins Haus. In meinem Team etwa arbeitet ein Iraner, der sich für die hiesige Wirtschaft einsetzt. Solche Angestellten werden ein Jahr lang gefördert, erst im zweiten

Jahr dürfen sie in die Welt hinaus.

Neben der Vermittlung von Kenntnissen und Kapital besteht unsere Aufgabe darin, brandenburgische Firmen mit ausländischen Unternehmen und Institutionen in Kontakt zu bringen. Wir führen Einzelberatungen durch, bei denen wir verschiedene Instrumente einsetzen, darunter die Datenbank des Enterprise Europe Network

der Europäischen Kommission. Wir arbeiten mit Messebeteiligungen, mit Kooperationsbörsen und veranstalten große Unternehmensreisen.

Aus einer Delegationsreise nach Rumänien und Serbien sind langjährige Projekte entstanden, die vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung gefördert wurden. Es ging um die Aus- und Fortbildung in rumänischen und serbischen Betrieben der Bergbau- und Kraftwerksbranche, die die Privatisierung noch vor sich hatten. Viele brandenburgische Unternehmen wirkten daran mit, auch Betriebe aus Sachsen. Der Bergbau ist heute in aller Munde. Ich persönlich glaube, dass die Diskussion um den Klimawandel für unsere hiesige Wirtschaft sogar Vorteile mit sich bringen kann. Würden alle auf der Welt mit deutschen Standards arbeiten, wären die ökologischen Probleme deutlich kleiner. Also ist es notwendig und sinnvoll, unsere Technik in Schwellenländer zu exportieren. Das gelingt jedoch nur, wenn wir die Technik hierzulande weiterentwickeln. Es ist falsch, plötzlich zu entscheiden: »In 15 Jahren ist Schluss!« Mit einem solchen harten Schnitt setzen wir unser Know-how aufs Spiel. Die Fachleute würden abwandern, von Forschung und Entwicklung könnte keine Rede mehr sein. Darum müssen wir neue, innovative Technik und den Export fördern – nicht nur im Service, sondern auch in der Produktion.

Ich persönlich glaube, dass die Diskussion um den Klimawandel für unsere hiesige Wirtschaft sogar Vorteile mit sich bringen kann.

ALEXANDER KNAPCZYK

Das Auslandsgeschäft ist schwierig – ohne Geduld geht es nicht

Das Auslandsgeschäft ist schwierig. Man muss geduldig sein, um Kontakte zu knüpfen.

Seit dreizehn Jahren arbeite ich als Berater und Projektleiter des Wirtschaftskooperationsbüros der Euroregion Spree-Neiße-Bober, ein Projekt, das zunächst aus EU-Mitteln finanziert wurde und heute von der Industrie- und Handelskammer Cottbus getragen wird. Wir fördern die grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Zum Beispiel informiere ich Betriebe über öffentliche Fördermittel und nationale Vorschriften in Deutschland und Polen und bringe Firmen an einen Tisch, die ihre Fähigkeiten koordinieren wollen.

Als gebürtiger Schlesier, der in Aachen Bergbau studiert hat und vor seiner Zeit in Żary (Sorau) in Polen als Prokurist für das Tochterunternehmen eines deutschen Herstellers für Kunststoffrohre tätig war, lebe und arbeite ich schon lange »zwischen den Welten«. Mit meinen Sprachkenntnissen und Einsichten in die polnische Mentalität mache ich es den Brandenburger Unternehmern leichter, die richtigen Geschäftspartner zu finden.

Doch ohne Geduld geht es nicht. Uns erreichte zum Beispiel die Anfrage eines Cottbusser Unternehmers, der Biogasanlagen entwickelt und baut. Er war auf der Suche nach einem Zulieferer für Geflügelmist, einem landwirtschaftlichen Betrieb, der eine ausreichende Menge Hühner oder Puten mästete. Zwei oder drei Monate suchten wir, bis wir geeignete Farmen fanden. Wir überzeugten einige Eigentümer, uns vor Ort zu empfangen. Gespräche wurden geführt, Preise und Lieferzeiten vereinbart. Es sollte sich für beide Seiten lohnen, darum mussten faire Preise ausgehandelt werden. Wie lange sollten die Verträge laufen? Auch diese Frage hatten wir zu klären.



Schließlich nickten die polnischen Verhandlungspartner: »Ja, okay, so machen wir es!«, und wir entwarfen einen Vertrag.

Doch als wir wieder zu Hause waren, meldeten sich die Landwirte erneut und brachten Änderungswünsche vor. Noch einmal trafen wir uns in Polen. So ging es hin und her. Es dauerte zwei Jahre, bis der Vertrag unter Dach und Fach war – mit einer Laufzeit von zehn und der Option auf weitere zehn Jahre.

Nun benötigten wir Sondergenehmigungen des polnischen und des deutschen Veterinäramts. Geflügelmist gilt als Abfall, und Abfall darf nach einer

Brüsseler Regelung nicht von einem EU-Land in ein anderes exportiert werden. Auch dieses Problem bekamen wir in den Griff.

Die beiden Biogasanlagen, die in Brandenburg entstanden, werden heute mit jährlich 3000 Tonnen Geflügelmist aus Polen beliefert. In Branden-

burg existieren zu wenig Geflügelfarmen, die Wege nach Polen sind kurz. Im Nachhinein erscheint unsere Lösung als einfach und natürlich.

Ein Beispiel, bei dem die Zusammenarbeit mit Polen leider bisher nicht erfolgreich läuft, ist die *Schokoladenconfiserie Felicitas* in Hornow, einem Ortsteil von Spremberg. Das Unternehmen wurde 1992 von einem belgischen Ehepaar gegründet. In Belgien hat das Schokoladenhandwerk bekanntlich Tradition. *Felicitas* ist eine feste Größe in der Lausitz und beschäftigt 80 Mitarbeiter.

Das Unternehmen errichtete ein Besucherzentrum mit Café, Schau- und Mitmachwerkstatt. Das »SchokoLadenLand«, wie es werbewirksam heißt, zieht reichlich Besucher an, viele davon aus Polen. In Reisebussen kommen sie über die Grenze, besichtigen die Manufaktur und kaufen ein. Einige der polnischen Besucher fragten, warum sie die Pralinen und Schokoladentafeln nicht auch in Breslau oder Zielona Góra kaufen können. Also wandte sich die Firmenleitung an uns.

Wir sprachen mit Vertretern größerer polnischer Handelsketten. Leider stießen wir bei ihnen auf kein Interesse. »Wir fördern unsere eigenen Schokoladenprodukte« – so lautete die Kernaussage. Die »belgische« Qualität der *Felicitas*-Produkte spielte in diesem Zusammenhang keine Rolle.

In einem zweiten Schritt schlugen wir deshalb vor, einen Vertriebler vor Ort zu beschäftigen. Dieser soll die Erzeugnisse von *Felicitas* an den Handelsketten vorbei kleineren Geschäften anbieten, vor allem an besonderen Standorten wie Flughäfen oder in guten Hotels, zu denen das erlesene und nicht ganz billige Konfekt passt. Doch die Inhaber von *Felicitas* zögern, sodass dieses Vorhaben zunächst ruht. Ich behalte es jedoch im Hinterkopf und werde mit dem einen oder anderen polnischen Betrieb über *Felicitas* sprechen. Nach wie vor glaube ich, dass die Confiserie gute Chancen hat, mit ihren Produkten in Polen Fuß zu fassen. Was sie dafür brauchen, ist Geduld.

Die beiden Biogasanlagen werden jährlich mit 3000 Tonnen Geflügelmist aus Polen beliefert.

LOTHAR PARNITZKE

Vom Buttergeschäft zur *Kunella* Feinkost GmbH – eine 125-jährige Unternehmensgeschichte

Noch nicht ganz 125 Jahre

Diese Cottbuser Firmengeschichte beginnt 1894 mit einem Buttergeschäft in der Sandower Straße 54.

Ludwig Kunert und seine Frau Anna legten hier den Grundstein für das heutige Unternehmen *Kunella Feinkost GmbH*. In Schlesien, Westpreußen, Sachsen und Brandenburg eröffneten sie weitere Geschäfte. Die eigenen Läden boten ausschließlich *Kunella*-Produkte an unter dem Slogan: »Fragen könnt ihr, wen ihr wollt, das Beste ist *Kunella Gold*«.

Das Unternehmen überlebte das Kaiserreich, die Weimarer Republik, den Nationalsozialismus und die Deutsche Demokratische Republik. Zunächst firmierte es als *Gebr. Kunert*, nach der Verstaatlichung 1972 hieß es *VEB Feinkost Cottbus* und war ein Betrieb des *VEB Kombinat Öl und Margarine*.

In meinen Schulferien arbeitete ich erstmals im Juni 1963 in dem noch privaten Unternehmen *Gebr. Kunert*. Nach vierzehn Tagen wurde ich von den kinderlosen Unternehmern gefragt, ob ich nicht bleiben wolle, um das Unternehmen später weiterzuführen. In meinem jugendlichen Leichtsinne hatte ich die Vision, im weißen Kittel über den Hof zu gehen. »Das kann ich schaffen«, sagte ich mir. Es folgte die Lehre als Industriekaufmann mit einer Sondergenehmigung, da dieser Beruf in der DDR Mädchen vorbehalten war.

Nach achtzehn Monaten Armeezeit studierte ich Ökonomie und Technologie. Die Leitung des Unternehmens übernahm ich schließlich im Januar 1974 als Betriebsdirektor. Als Parteiloser unterschrieb ich, dass ich in keine Blockpartei gehe.



Kunella Feinkost GmbH

Der volkseigene Betrieb produzierte Harzer Käse, Mayonnaise, aber auch Fleischsalat und ein Ölsortiment, darunter das Leinöl, auch »Gold der Lausitz« genannt. Durch einen Brand – ausgelöst von Kinderhand – wurde eine kleine Lagerhalle komplett zerstört. Das war die »Initialzündung« für eine grundlegende Modernisierung des Betriebes. Mit Mitarbeitern und Freunden bauten wir eine Lagerhalle, die doppelt so groß war wie die abgebrannte – nach Feierabend und an den Wochenenden.

**Ohne es zu ahnen,
bereitete ich damit bereits
seit 1974 die Wende vor.**

Dann wurde der Hof kanalisiert und betoniert, für die Ölabfüllung wurde eine freitragende Halle gebaut – acht-

zehn mal achtzehn Meter breit und 6,50 Meter hoch. Mit neuer Technik konnten der Produktionsausstoß verdoppelt und dreißig Prozent der Arbeitskräfte eingespart werden.

Danach entstand aus einer »Bretterbude« ein Produktionsraum für die Mayonnaise. Kanalisiert, gefliest, mit moderner Technik ausgerüstet konnte die Produktion erfolgreich weitergeführt werden. Ohne es zu ahnen, bereitete ich damit bereits seit 1974 die Wende vor.

Privatisierung in nur sechs Wochen

Die Privatisierung erfolgte über Management-Buy-out bei der Treuhand in Cottbus. Vom ersten Termin im Februar 1991 bis zur Privatisierung vergingen sechs Wochen.

Unter glücklichen Umständen lernte ich in der Wendephase einen Geschäftsmann aus den alten Bundesländern kennen. In einem sechsstündigen Gespräch konnte ich ihm erläutern, wie wir das Unternehmen unter der Firmierung *Kunella Feinkost* fortführen könnten. Wir ahnten nicht, was es bedeutet, sich in der Marktwirtschaft zu etablieren und zu behaupten. Was wir beide zudem nicht wussten: *Kunella* war weder als Markenname aus dem Osten noch als Westmarke bekannt.

Der Geschäftsmann aus den alten Bundesländern holte sich Freunde und Ratgeber ins Boot: einen Techniker, einen Marketingexperten, einen Versicherungsmakler. Bei der Einführung der Marktwirtschaft besaßen wir moderne Technik für die Produktion, eine neue und attraktive Ausstattung unserer Produkte in neuen Flaschen und Gläsern sowie neue Etiketten. Wir konnten dem Handel neue marktfähige Produkte präsentieren.

Einig waren wir uns, dass wir etwas für die Belegschaft tun mussten, um sie zu halten. So wurde bereits zu Beginn der neuen Zeitrechnung – als in den neuen Bundesländern hohe Arbeitslosigkeit herrschte – bei *Kunella* für alle Arbeitnehmer eine direkte Altersversorgung abgeschlossen.

Was die Wende für das junge Feinkostunternehmen aus der Lausitz bedeutete, wurde jetzt deutlich. Wir standen vor Problemen, die wir vorher so

nicht kannten. *Kunella* stieg in einen gesättigten Markt ein und musste sich dem Wettbewerb unter marktwirtschaftlichen Bedingungen stellen.

In den modernen Anlagen gab es anfangs für die vierzig Mitarbeiter wenig zu tun. Oft wurde an nur einem Tag in der Woche gearbeitet. Einige Jahre gingen ins Land bis die Anlagen wieder täglich liefen. Es galt, den Handel zu überzeugen, dass *Kunella*-Produkte gern vom Kunden gekauft wurden, dass *Kunella* ein leistungsfähiges und zuverlässiges Unternehmen war, mit dem seine Partner lange zusammenarbeiten konnten. Das Zusammenwirken mit dem Handel kam gut voran – bei allen Schwierigkeiten, insbesondere da unsererseits anfangs Erfahrungen und Beziehungen fehlten.

Eine weitere, nicht unerhebliche Hürde, stellten die viel gepriesenen Fördermittel dar. Wir kamen nicht in den Genuss dieser Mittel und finanzierten alles allein, mit Geld, das wir nicht hatten. Unsere Geschäftspartner aus den alten Bundesländern brachten dafür Verständnis auf und halfen uns, die schwierigen Zeiten zu überstehen. Keiner von ihnen besaß je Anteile am Unternehmen.

Wir ahnten nicht, was es bedeutet, sich in der Marktwirtschaft zu etablieren und zu behaupten.

Umsatzentwicklung, Kontakte, Stärkung des Unternehmens

Grundsätzlich hatten wir gute Mitarbeiter, die wir alle nach der Wende übernahmen. Mit vielen von ihnen arbeitete ich seit mehr als zwanzig Jahren zusammen. In der Verwaltung beschäftigte ich heute als verantwortlicher Leiter die dritte Generation. Immer an meiner Seite und inzwischen 46 Jahre im Unternehmen ist Ursula Merkel. Sie präsentierte *Kunella* nach außen. Wenn sie gefragt wurde, erzählte sie gern, was der geschäftsführende Gesellschafter für ein Mensch ist.

Sie besuchte mit mir viele Messen, opferte Samstage und Sonntage für die Firma. Darunter waren große Messen, wie die *Internationale Grüne Woche* in Berlin und die *ANUGA* in Köln. Ursula Merkel leitete das Unternehmen, wenn ich allein unterwegs war. Das kam oft vor, denn nach der Wende verfuhr ich allein 1,45 Millionen Kilometer im Auto: Bei einer Durchschnittsgeschwindigkeit von 100 Kilometern pro Stunde und einer Arbeitszeit von 175 Stunden pro Monat saß ich 6,9 Jahre im Auto.

Auslandsmessen wurden in den ersten Jahren über den Verband der *pro agro* organisiert. *Kunella Feinkost* wurde gefördert und auch begleitet. So entstanden erste Kontakte und Exporte. Exportieren war die eine Seite. Die Voraussetzungen dafür zu schaffen, die notwendigen Papiere zu organisieren, Übersetzungen, Zollformalitäten oder Ursprungszeugnisse verlangten uns bei *Kunella* alles ab. Nichts davon kannten wir aus früheren Zeiten.

Da uns keiner kannte, waren wir auf uns allein gestellt. Wir exportierten nach Litauen und Russland. Für die Entwicklung des Unternehmens war es ein großer Schritt. Bis zu siebzehn Container *Kunella*-Produkte konnten wir pro Woche nach Moskau und St. Petersburg oder nach Litauen verladen. Das Geschäft lief bis zur Finanzkrise in Russland. 1998 brach es von einem Tag auf den anderen ein.

Es galt also, einen Ausgleich zu finden. Mit den Handelsketten konnte *Kunella* den Umsatz steigern. Für eine Auslastung und die inzwischen persönlichen Ansprüche war dies aber zu wenig. Wir beteiligten uns an Auslandsmessen weltweit, gingen nach Amerika, Asien, Afrika und in die Länder der ehemaligen Sowjetunion. Ohne weitere Förderungen und Begleitung durch die Politik.

Ursula Merkel und ich besuchten viele Messen gemeinsam, darunter so exotische Orte wie Vietnam und China. Nach Brasilien oder Mexiko begleitete mich meine Kollegin Diana Bothe, während ich allein nach Kasachstan, Aserbaidschan oder Sibirien fuhr. Auch wenn die meisten Menschen

bei diesen Ländern an Urlaub denken, merkten wir nichts davon. Nach einem langen Tag auf der Messe, fuhr ich erschöpft ins Hotel zurück. Oft ging es direkt nach einem Zwölf-Stunden-Flug zur Arbeit, anschließend flogen wir zwölf Stunden lang zurück, um dann an einem Meeting teilzunehmen.

Die Auslandsmessen prägten uns. Dabei kamen wir mit den großen Unternehmen aus den alten Bundesländern zusammen. Wir lernten viel im

Nach einem langen Tag auf der Messe, fuhr ich erschöpft ins Hotel zurück. Oft ging es direkt nach einem Zwölf-Stunden-Flug zur Arbeit, anschließend flogen wir zwölf Stunden lang zurück.

Umgang mit den Außendienstmitarbeitern und konnten uns profilieren. Wir lernten, wie Messestände im Ausland aufgebaut werden müssen, wie die Warenwege aussahen und wie man die Produkte aus dem Zoll bekam. Noch wichtiger war es jedoch, Kontakte aufzubauen und das Unternehmen bekannt zu machen.

2018 erhielt Frau Merkel einen Anruf aus Asien. Der Anrufer wunderte sich, dass sie noch immer im Unternehmen war. Der Kontakt entstand im Jahr 2005. Im Ergebnis wurde ein Auftrag ausgelöst.

Positive Erlebnisse, die das Unternehmen prägen

Kunella Feinkost ist, wie sein Vorgänger der *VEB Feinkost*, bekannt für sein soziales Engagement. Unsere Arbeitnehmer kommen überwiegend zu Fuß, mit dem Fahrrad oder der Straßenbahn zur Arbeit. Viele haben keinen Führerschein, geschweige ein Auto. Sehr viel Kraft wenden wir für die Inte-

gration und die Betreuung von ausländischen Arbeitnehmern auf. Sie fügen sich in das Unternehmen ein und kommen mit den Arbeits- und Lebensbedingungen gut zurecht.

Die positive Ausstrahlung unseres Unternehmens ist in der Cottbuser Öffentlichkeit jedoch wenig bekannt. Viele Bürger aus den alten Bundesländern schreiben uns, dass *Kunella* sie an ihre Kindheit in Schlesien erinnert. Sie freuen sich, dass sie *Kunella* heute wieder im Handel finden. Mitarbeiter, die in der Verwaltung gearbeitet hatten und aus der DDR geflohen waren, schicken uns Bilder und erzählen uns aus der Vergangenheit.

Viele Bürger aus den alten Bundesländer schreiben uns, dass *Kunella* sie an ihre Kindheit in Schlesien erinnert.

Ein Urenkel schickte uns Bilder des heutigen Grundstücks, bevor die Gebrüder Kunert es 1919 kauften. Dort befand sich damals noch eine Käserei.

Es kamen Kinder, um uns den letzten Wunsch der verstorbenen Mutter mitzuteilen. Sie hatte zu DDR-Zeiten bei uns gearbeitet und wünschte sich zu Lebzeiten, dass der Geschäftsführer zu ihrer Beerdigung käme. Dies tat ich gern.

Andere Enkelkinder kamen, um ihren Großeltern einen großen Wunsch zur Goldenen Hochzeit zu erfüllen. Die beiden hatten sich bei *Gebr. Kunert* kennengelernt: Er brachte als Kraftfahrer die Ware in die Geschäfte, sie arbeitete im Betrieb. Die Feierlichkeiten zu ihrem fünfzigsten Hochzeitstag wollten sie am Ort ihres Kennenlernens beginnen. Wir begrüßten das goldene Paar mit einem Blumenstrauß, einem Frühstück mit der Belegschaft und einer Betriebsbesichtigung. Sie zeigten sich begeistert, wie sich *Kunella Feinkost* entwickelt hatte.

Wir freuten uns auch über die Erzählungen einer Rentnerin, die bei den Gebrüder Kunert gelernt hatte und sich an die Zeit der *Kunella*-Geschäfte in Schlesien erinnerte. *Kunella* war seinerzeit Wettbewerber von *Kaiser's* (später *Kaiser's Tengelmann*). Am Morgen wurde geschaut, wieviel Margarinepunkte es bei *Kaiser's* gab. Die gleiche Punktzahl gab es dann auch in den *Kunella*-Geschäften.

Kaiser's gibt es heute nicht mehr. *Kunella* dagegen besteht weiter erfolgreich am Markt.





EXKURS II

Ein Gespräch über Wasser

Lebenselixier, Wirtschaftsfaktor, Zukunftsressource – Wasser in der Lausitz

Wasser ist in mehrfacher Hinsicht von existenzieller Bedeutung für die Lausitz. Einerseits bedarf es in der Region einer großen Expertise des Wassermanagements und der Wasserhaltung – nicht nur im Umfeld der Tagebaue. Andererseits entstehen Schritt für Schritt neue Wasserflächen im Seeland, die auf eine Gestaltung und vielfältige Nutzung warten.

Die Lausitz steht deshalb vor einer Reihe von Fragen: Wie wird die Ressource Wasser gesichert? Wie kann eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen und ingenieurtechnischen Fachdisziplinen gestaltet werden? Wie kann enge Kooperation von Partnern aus Wasserwirtschaft und Industrie aussehen?

Insbesondere auf die Initiative von Professor Uwe Grünewald vom Lehrstuhl Hydrologie und Wasserressourcenbewirtschaftung von der BTU kam deshalb das Unternehmergegespräch »Wie wir mit Wasser Geld verdienen (können)« zustande. Es fand am 5. Oktober 2017 in Cottbus statt. Am Tisch saßen Dr. Rüdiger Lange (Geschäftsführer *Innovationsregion Lausitz GmbH*), Gerhard Kast (Geschäftsführer *Umweltanalytische Produkte GmbH*), Prof. Horst Stopp (BTU Cottbus), Prof. Christoph Hinz (BTU Cottbus), Dr. Konrad Thürmer (Institutsleiter *Institut für Wasserwirtschaft, Siedlungswasserbau und Ökologie GmbH*), Silvio Alich (Geschäftsführer *Gewässerverband Spree-Neiße*), Roland Peine (Technischer Geschäftsführer der *ASG Spremberg GmbH*), Stefan Voß (Geschäftsführer *Wasserverband Lausitz Betriebsführungs GmbH*).

Die Salonnière Katrin Rohnstock begrüßt die Erzähler und macht sie mit dem Format des Erzählens bekannt.

Katrin Rohnstock:

Herzlich Willkommen meine Herren. Ich freue mich, dass Sie wohlbehalten im Lausitz-Lab angekommen sind. Draußen tobt der Herbststurm Xavier, der Bahnverkehr ist in ganz Deutschland eingeschränkt, Straßen müssen geräumt werden. Deshalb ist unsere Runde leider nicht komplett: Professor Grünewald ist durch einen umgefallenen Baum verhindert, Professor Roland Koch bittet sein Fehlen ebenfalls zu entschuldigen. Trotzdem freue ich mich auf eine interessante Erzählrunde mit Ihnen.

Die Idee unseres Erzählsalons besteht darin, dass die Erzähler ihre Erfahrungen nicht in Referaten weitergeben, sondern durch Geschichten. Die Wissenschaftler hier am Tisch bevorzugen natürlich die Form des Referats. Bei der Vorstellung, Geschichten zu erzählen, läuft es Ihnen womöglich kalt den Rücken hinunter. Trotzdem bitte ich Sie, sich auf den Erzählsalon einzulassen. Es ist ein völlig anderes Format, aber das, was dadurch vermittelt werden kann, ist enorm.

Erzählen ist so alt wie die Menschheit. Durch mündliches Erzählen wurden die Erfahrungen der Menschen weitergegeben, über viele Jahrtausende – lange bevor wir eine Schrift hatten. Unser Gedächtnis ist darauf ausgerichtet, Geschichten zu speichern. Daran knüpfen wir mit dem Erzählsalon an.

Es gelten folgende Regeln: Jeder darf erzählen, keiner wird unterbrochen, es wird nicht diskutiert, die Geschichten stehen für sich. Wer möchte beginnen?



Dr. Rüdiger Lange:

Ich bin im Harz geboren, im Oberharz. Dort existiert ein fünfhundert Jahre altes System, das *Oberharzener Wasserregal*. Der Harz ist überzogen von Teichen, die von Bergleuten durch Gräben verbunden wurden. Mein Vater war Bergbauingenieur und mehrere Jahre zuständig für die Sicherheit und Instandhaltung dieses Grabensystems.

Er nutzte regelmäßig die Wochenenden, um die Wassergräben zu inspizieren. Ich kleiner Stöpsel lief hinter ihm her. Wir Kinder badeten in den Teichen, die sich noch heute großer Beliebtheit erfreuen.

Mit dem *Wasserregal* machten sich die Menschen Schwerkraft und Landschaft für die Energieversorgung zunutze. Das Wasser wurde teilweise durch Bergbaustollen von einem Tal zum anderen geführt und über Wasserräder in mechanische Energie umgewandelt. Die Oberharzener investierten viel Arbeit in diese Anlagen, damit sie noch weit über ihre eigene Lebenszeit hinaus funktionierten. Wurde ein Stollen angelegt, musste das System vielen Generationen zur Verfügung stehen. Die Instandhaltung war Aufgabe der Bergbaubetriebe.

Schon mein Vater und seine Kumpel nutzten das *Wasserregal* nicht mehr zur Energiegewinnung. Dennoch blieb die Verpflichtung, sich darum zu kümmern. Im Jahr 2010 wurde das *Oberharzer Wasserregal* zum Weltkulturerbe erklärt und ist seither ein touristisches Highlight im Harz.



Gerhard Kast:

Ich interessiere mich dafür, wie sich die Lausitz entwickelt. Mein Geld verdiene ich mit dem Messen von Umweltbedingungen wie dem Wasserstand und der Wasserqualität der gefluteten Tagebaurestlöcher. Mit den Informationen versorge ich Forschungseinrichtungen.

Ich habe mir über ein System Gedanken gemacht, das dem *Wasserregal* ähnlich sein könnte: Ließe sich nicht etwas machen aus den vielen Tagebaurestlöchern hier in der Lausitz, die mehr oder weniger stark mit Wasser gefüllt sind? Könnten wir nicht – wie bei den Teichen im Oberharz – die Seen miteinander verbinden und versuchen, mit Hilfe des Höhenunterschieds Energie zu speichern und bei Bedarf freizusetzen? Der Höhenunterschied ist ein kritischer Aspekt. Er müsste künstlich verstärkt werden. Bergbautechnisch lässt sich das in den Griff bekommen.



Dr. Konrad Thürmer:

Ich möchte einen ganz anderen Aspekt der Wasserwirtschaft ansprechen: Vor einigen Jahren war ich für zwei Wochen Dozent an der Deutsch-Kasachischen-Universität. Untergebracht war ich in einem guten Hotel. Als ich nach dem stundenlangen Flug in der Nacht ankam, dachte ich: »So, jetzt werde ich heiß und

lange duschen. Das habe ich mir verdient.« Doch es kam nur kaltes Wasser aus der Brause.

»Okay, dann stelle ich mich kurz unter die Dusche und gehe morgen zur Rezeption. Sie werden mir sicher sagen, wann das warme Wasser kommt oder wann die Leitung repariert ist.« Am nächsten Tag hieß es jedoch: »Warmes Wasser gibt es nur von neunzehn Uhr dreißig bis zwanzig Uhr.«

Allerdings gab es die Möglichkeit, Bescheid zu geben, wann man warmes Wasser brauchte. Dann erhielt man es eine halbe Stunde lang zur gewünschten Zeit. Nach dieser Erfahrung frage ich mich: Warum muss bei uns vierundzwanzig Stunden lang warmes Wasser laufen? Welcher Aufwand soll dafür betrieben werden? Ist es volkswirtschaftlich sinnvoll? Angenehm ist es auf jeden Fall!



Silvio Alich:

Ich bin seit sieben Jahren beim *Gewässerverband Spree-Neiße* tätig. Dr. Thürmer vermittelt mir regelmäßig Praktikanten für den Gewässerverband.

Was machen wir? Wir unterhalten die Fließgewässer. Bevor ich beruflich damit zu tun bekam, wusste ich – wie die meis-

ten Menschen – nicht, wer sich um die Gewässer kümmert. Die Gräben wurden vor Urzeiten angelegt, um Felder zu be- oder entwässern. Doch wer kümmert sich darum, dass sie nicht von Schilf oder anderen Wasserpflanzen überwuchert werden?

Diese Aufgaben erledigen in Brandenburg fünfundzwanzig Wasser- und Bodenverbände. Wir sind einer davon, unser Verbandsgebiet erstreckt sich von Guben bis zur sächsischen Grenze und liegt zwischen Spree und Neiße. Wir bewirtschaften 130 000 Hektar Land und tausend Kilometer Fließgewässer. Wir baggern Gräben aus und sorgen dafür, dass das Wasser fließt.

Dr. Konrad Thürmer:

Wasser fließt von oben nach unten. Wenn wir dieses Prinzip bei dem Aufbau der administrativen Strukturen anwenden, wird Wasserwirtschaft effizient.

Silvio Alich:

Meine persönliche Erfahrung ist: Je größer die Verwaltungseinheiten werden und je größer die Administration ist, desto mehr ist sie mit Selbstverwaltung beschäftigt. Kleine Einheiten sind wirtschaftlicher. Bei uns arbeiten 32 Angestellte, davon sechs in der Verwaltung – inklusive Geschäftsführer.

Dr. Konrad Thürmer:

Allerdings muss die Wasserwirtschaft übergeordnet administrativ aufgebaut sein, über Ländergrenzen, über Verwaltungsgrenzen hinaus. Investitionen

müssen einzugsgebietsbezogen gesteuert werden. Alles was in der Wasserwirtschaft aufgebaut wird, bleibt über Generationen bestehen – über fünfzig, hundert Jahre. Wir reden nicht davon, alle drei Jahre eine Ufermauer neu zu bauen, sondern die Mauern stehen mindestens dreißig Jahre.

Wenn eine Talsperre gebaut wird, wird

sie bis zu hundert Jahre in Betrieb sein. Danach wird sie saniert und noch einmal hundert Jahre stehen.

Alles was in der Wasserwirtschaft aufgebaut wird, bleibt über Generationen bestehen – über fünfzig, hundert Jahre.



Prof. Christoph Hinz:

Ich bin Hydrologe, setzte mich jedoch auch mit Wüstenökosystemen auseinander. Ich arbeitete zwölf Jahre in Australien. Dort wurden den Flüssen im Murray-Darling-Becken große Wassermengen für die Bewässerung entzogen. Dies hatte zur Folge, dass im Mündungsbereich große

Wasserflächen trockenfielen und versauerten. Da sich das Becken über politische Grenzen verschiedener australischer Provinzen erstreckt, ließen sich keine Maßnahmen zur Verbesserung der Situation durchsetzen. Die Einzugsgebiete enden nicht an administrativen Grenzen. Deshalb übernahm der *Commonwealth* die Wasserhoheit, um die Wasserentnahme zu reduzieren und damit den ökologischen Zustand substantziell zu verbessern.

Dr. Rüdiger Lange:

Wasser ist nicht begrenzt. Wasser ist vielfältig und systemisch. Für die Gestaltung der Wasserwirtschaft braucht es deshalb auch eine systemische Koordinierung. Uneingeschränkte Konkurrenz führt in einer solchen Situation zu Problemen, im Extremfall zu Katastrophen.

Prof. Christoph Hinz:

Wasser ist eine multifunktional vernetzte Ressource. Vernetzung bedeutet, dass Wasser sich in verschiedenen Wasserkreisläufen bewegt, in Gewässernetzen, Trinkwasser- und Abwassernetzen, die miteinander verknüpft sind. Wird der Wasserkreislauf an einer Stelle verändert, beeinflusst dies den Wasserkreislauf an anderen Stellen. Erhöht sich beispielsweise der Wasserverbrauch, führt dies auch zur Erhöhung der Abwassermenge, was wiederum die Wasserqualität mindern kann. Außerdem steht der Wasserkreislauf in direkter Beziehung zur Funktion von Ökosystemen. Und damit besteht eine Vernetzung zu Kreisläufen wie Nahrungsnetzen und wirtschaftlichen Kreisläufen.

Wir Menschen wollen unsere Umwelt nachhaltig bewirtschaften. Deshalb werden einfache Indikatoren entwickelt, um die Nachhaltigkeit unserer Tätigkeiten zu beurteilen. So gibt es den Kohlenstofffußabdruck, den *carbon footprint*, der vereinfacht ausdrückt, wie viel CO₂-Emission mit einem Produkt oder einer Tätigkeit assoziiert ist. Nun soll etwas Vergleichbares für Wasser geschaffen werden. Das ist jedoch hoch problematisch, weil Wasser eben eine vernetzte Ressource ist, die in der Regel lokalspezifische Ausprägung hat.

Wird der Wasserkreislauf an einer Stelle verändert, beeinflusst dies den Wasserkreislauf an anderen Stellen.

Dr. Rüdiger Lange:

Sie kann nicht auf eine skalare Größe wie ein *footprint* reduziert werden.

Prof. Christoph Hinz:

Trotzdem gibt es die Bestrebung zu simplifizieren. Wenn Sie eine Tasse Kaffee trinken, haben Sie hundertvierzig Liter Wasser konsumiert. Soviel Wasser

ist nötig, um eine Tasse Kaffee zu produzieren – von der Pflanze bis hin zu Ihrer Tasse. Ich dachte zunächst: Oh Gott! Das ist viel. Weiß man indes, dass Kaffee in den Tropen angebaut wird, relativiert sich diese Aussage. In den Tropen gibt es genug Wasser. Ein Großteil des Brauchwassers fließt in den lokalen Kreislauf zurück.

Wenn aber in Australien bewässert wird, um Reis anzubauen, verdunstet das Wasser in die Atmosphäre. Das ist das Gegenteil von Nachhaltigkeit.

Wie sich der Wasserhaushalt in einer Bergbaufolgelandschaft entwickelt, können wir nur verstehen, wenn wir alle Wasserhaushaltskomponenten in der Landschaft erfassen. Dabei spielt die Vegetation eine besondere Rolle.

Diese geografisch bedingten Unterschiede sind mit einem einzigen *footprint* nicht vermittelbar.

Mich interessiert die Frage nach dem Wasserhaushalt. Wie er sich in einer Bergbaufolgelandschaft entwickelt, können wir nur verstehen, wenn wir alle Wasserhaushaltskomponenten in der Landschaft erfassen. Dabei spielt die Vegetation eine besondere Rolle. Denn die Verdunstung durch Pflanzen macht – neben dem Niederschlag – in unseren Breiten den größten Teil der Wasserbilanz aus.

Es ist nicht klar, wie die Vegetation auf einen schwankenden Grundwasserspiegel reagieren wird. Dies gilt insbesondere für stark gestörte Landschaften. Denn die Durchwurzelung im gestörten, bergbaulichen Substrat kann anders sein, als in ungestörten Landschaften. Dringen Wurzeln weniger tief ein als in natürlich gewachsenen Landschaften, ist es nicht trivial, die Auswirkungen auf den Wasserhaushalt zu quantifizieren und zu beurteilen.

Die Fragen bleiben: Wie entwickelt sich eine Landschaft? Wie schnell entwickelt sie sich? Geht sie zurück in einen Zustand, der vergleichbar ist mit der ungestörten Landschaft? Obwohl die Region mit den Betreibern des Bergbaus, den Behörden und beratenden Firmen über Expertise und langjährige Erfahrung verfügt, ist eine Prognose mit Unsicherheiten belegt.

Silvio Alich:

In Cottbus spricht zur Zeit jeder über den neu entstehenden Cottbuser Ostsee. Und über die Chancen, die damit verbunden sind. Was sehen Sie als größtes Risiko?

Prof. Christoph Hinz:

Hier geschieht in Europa die größte Umnutzung von Land- zu Wasseroberfläche. Wir bekommen ein komplett neues Grundwassersystem. Die Erfordernisse der Folgelandschaft sind nicht vergleichbar mit der Situation vor dem Bergbau. Wie sich das neue Grundwassersystem einspielt, ist – wie die Landnutzung – mit großen Unsicherheiten assoziiert. Die Kommunikation dieser Unsicherheiten halte ich für wünschenswert.

Dr. Rüdiger Lange:

Die Frage ist: Gibt es jemanden, der weiß, wie sich die Dinge entwickeln?

Prof. Christoph Hinz:

Durch die Veränderung des Landschaftssystems ist in der Lausitz eine lokale Expertise vorhanden. Wenn wir hier Entscheidungen treffen, gilt es, die Erfahrungen und Informationen gut zu kanalisieren und effizient zu extrahieren.

Das führt uns zum Thema: Sensorik, Netzwerke, *data mining*, *machine learning*. Die numerischen Methoden werden so gut, dass wir hoch komplexe Modelle entwickeln können, die mit hoher raum-zeitlicher Auflösung die Wasserflüsse im Untergrund beschreiben können. Das hätte ich vor zehn Jahren nicht für möglich gehalten. So ähnlich verhält es sich mit der Auswertung von komplexen, großen Datensätzen. Die Algorithmen des *machine learnings* sind in der Lage Muster zu erkennen, die wir mit unseren konventionellen Methoden der Datenanalyse kaum erkennen würden. Das heißt auch, dass die Integration von Modellierung, Datensammlung und -aufbereitung komplexer wird und nur noch durch Teamarbeit zu meistern ist. Um auf Ihre Frage zurückzukommen – eine einzelne Person wird die Frage, wie sich die Dinge entwickeln werden, wohl nicht beantworten können.

Risiken sind auch mit Chancen verbunden: Den Bereich der Modellierung und Datenanalyse wird kaum eine einzelne mittelständische Firma abdecken. Mein Vorschlag: Kleine und mittlere Unternehmen teilen sich die Aufgaben. Einer kümmert sich um die Sensorik, einer um die Daten, ein anderer erstellt die Simulation. Das Problem ist, dass jeder Beteiligte wenig vom anderen versteht. Wenn ich zu Informatikern gehe, die führend in der Entwicklung kabelloser Netzwerke sind, verstehen sie nicht unbedingt, wie ein Sensor funktioniert. Wir müssten diese Kompetenzen zusammenführen und das damit verbundene Cluster vermarkten.

Aber wie können wir den weltweiten Markt erobern? Den Bergbaumarkt in Australien und Kanada beherrschen international operierende Consul-

Durch die Veränderung des Landschaftssystems ist in der Lausitz eine lokale Expertise vorhanden.

ting-Firmen. Deren Expertise ist in der Lausitz nicht anwendbar. Und im Umkehrschluss können wir unsere Lösung nicht dorthin exportieren. Unsere Probleme sind zu spezifisch. Der Markt bleibt eine Herausforderung. Gibt es für die Lausitzer Lösungen überhaupt einen externen Markt?

Dr. Rüdiger Lange:

Für die Vermarktung ist nicht der spezifische Gegenstand entscheidend, sondern seine Teile. Wir wollen ja nicht die Lausitz als Lösung vermarkten, sondern unsere Fähigkeit, auch an anderen Orten der Welt ähnliche Probleme zu lösen. Wie kann ich diese Erfahrung skalieren, also wiederholt anwenden? Wofür kann ich die hier gewonnenen Erkenntnisse an anderer Stelle nutzen? Das sind moderne Fragestellungen der Geschäftsentwicklung. Der Ansatz ist allgemeingültig. Natürlich gibt es Spezifika an jedem Ort, doch letztlich muss eine systemische Lösung entwickelt werden. Das ist ein Prozess. Und der Prozess ist übertragbar.

Dr. Konrad Thürmer:

In Cottbus gibt es dieses Loch, irgendwann wird Wasser drin sein. Ich habe mit vielen kooperierenden Forschungsinstitutionen gesprochen: »Kommt mit euren wissenschaftlichen Fragen her und erforscht sie bei uns.« Wir bieten etwas Einzigartiges. Ich liebe den Begriff *Real-Labor-Lausitz*. Wir können Prozesse im realen Raum simulieren und manipulieren und uns zum Beispiel anschauen, welche Auswirkungen sie auf die Kulturlandschaft

haben. Oder vollkommen neue Ideen und Technologien finden, entwickeln und erforschen. Der Biologe wird dabei etwas herausfinden, der Verfahrenstechniker, der Chemiker. Wir müssen sie alle herholen. Dafür sind gute Forschungsprojekte wichtig.

Etwas anderes beschäftigt mich außerdem: Wie gehen wir damit um, dass wir verschiedene Wissenschaftssprachen verwenden? Ich bin Ingenieur. Das ist mein Metier. Wenn ich mit den Biologen rede, gibt es ein Problem. Denn auf diesem Gebiet kann ich nur mein angelesenes Wissen einbringen.

Im schlimmsten Fall reden wir anein-

ander vorbei. Es muss deshalb einen Standard geben, der das ausgleicht. Die Kommunikationswissenschaft sollte sich damit beschäftigen, wie unterschiedliche Erfahrungswissenschaften zu einer Sprache finden. Wahrscheinlich durch Erzählungen, wie wir sie heute hier im Erzählalon praktizieren!

Die Kommunikationswissenschaft sollte sich damit beschäftigen, wie unterschiedliche Erfahrungswissenschaften zu einer Sprache finden. Wahrscheinlich durch Erzählungen, wie wir sie heute hier im Erzählalon praktizieren!



Prof. Horst Stopp:

In der Einladung zur heutigen Veranstaltung standen die Stichworte Wandel und Wasser. Deshalb nahm ich an, wir würden über wassertechnische Aspekte im Zusammenhang mit der *WIR-Initiative* des Bundes sprechen. Die *WIR-Initiative* ist für diese Region in meinen Augen *die Chance*.

WIR – das steht für »Wandel durch Innovation in der Region«. Nach Ihrer Begrüßung wurde mir klar: Hier geht es ums Erzählen. »Aber was sollen wir erzählen?«, dachte ich. »Es geht doch um viel mehr!« Nachdem ich Ihnen nun ein wenig zugehört habe, begreife ich, wie wichtig auch das Erzählen sein kann. Damit lassen sich nicht nur Missverständnisse ausräumen und neue Ideen säen. Das Erzählen lässt manchmal frische Saat sprießen.

Meine geistigen Wurzeln liegen im Erzgebirge. Mich verschlug es nach Cottbus, als hier die Energiewirtschaft ihren Aufschwung nahm. Seinerzeit durfte ich aus politisch-ideologischen Gründen nicht studieren. Ich lernte Augenoptiker, machte den Meister und wurde erst dann – als der Arbeiterklasse zugehörig – zum Studium zugelassen. 1965 schloss ich mein Physikstudium ab und wurde an der neu gegründeten Ingenieurschule für Bau- und Straßenwesen in Cottbus zuerst als Lehrer im Hochschuldienst eingesetzt. Ich promovierte und habilitierte – wiederum aus politischen Gründen – als Externer an der TU Dresden. In dieser Zeit erfuhr ich große Unterstützung von meiner Familie. Heute bin ich als Professor für das Lehrgebiet Bauphysik an der BTU tätig.

Wir Menschen haben eine positive Beziehung zum Wasser. Wir schwimmen

in den ersten neun Monaten unserer Existenz in einer Blase. Wasser ist Lebenselixier. Und Wasser wird zum Lebensraum werden. Durch den Anstieg des Meeresspiegels wird Land knapp. Eine Lösung kann da die schwimmende Architektur bieten.

Als die ersten schwimmenden Häuser in der Region auftauchten, ärgerte mich, dass diese von Architekten entwickelt worden waren, die aus Stuttgart stammten, also aus einer fernen Region. Als hätten wir hier keine Architekten! Daraufhin stellte ich über meine Hochschule einen Projektantrag mit dem Thema »Schwimmende Architektur auf der Lausitzer-Seen-Kette – ein Produkt der Lausitz?« Ich hatte Glück, der Antrag wurde bewilligt. So kam ich zur schwimmenden Architektur.

Das Bauen auf dem Wasser funktioniert wie das Bauen auf festem Baugrund. Trotzdem müssen wir alles, was auf dem Land gilt – die Planung, den Umweltschutz, die Sicherheit, das Material und die Konstruktion – auf dem Wasser neu denken.

Wasser wird zum Lebensraum werden. Durch den Anstieg des Meeresspiegels wird Land knapp.

Es gibt bisher nur eine Firma in der Lausitz, die schwimmende Häuser komplett baut und errichtet. Sie sitzt in Geierswalde. Inzwischen befinden sich fünf schwimmende Häuser auf dem Geierswalder See. Die Baukosten betragen etwa 300 000 bis 450 000 Euro. Das ist eine Investition. Aber die Nachfrage besteht, die Häuser werden gebaut. Es ist jedoch schwierig, bei den Verwaltungen eine Genehmigung zu erwirken, um ein schwimmendes Haus aufs Wasser zu setzen. Das ist ein Hürdenlauf.

Zudem bedarf es technischer Nachrüstungen. Bei starkem Wellengang quietschen die Häuser über ihre Dalbenverankerung so laut, dass die Anwohner nicht schlafen können. Die Befestigung der Bauten sollte überarbeitet werden. Es reicht nicht, die Ölkanne anzusetzen.

Das große Ziel lautet, langfristig Arbeitsplätze zu schaffen und schwimmende Bauten für die ganze Welt zu produzieren – im geistigen und im materiellen Sinn.

Mir geht es mit der schwimmenden Architektur nicht darum, kurzfristig touristische Highlights zu errichten. Das große Ziel lautet, langfristig Arbeitsplätze zu schaffen und schwimmende Bauten für die ganze Welt zu produzieren – im geistigen und im

materiellen Sinn. Wir werden in der Lausitz keine schwimmenden Dörfer bauen, die wir nach Fernost exportieren. Es geht darum, Pontons und Zugewegungen oder Zubehör wie Systeme für die Wärmeübertragung oder die Energiegewinnung aus dem Wasser sowie Trinkwasser- und Abwassertechniken zu entwickeln, zu testen und zu verkaufen.

Mit unserem Know-how können wir Alternativen für den asiatischen Markt entwickeln. So sind wir zurzeit in Vietnam unterwegs. Wissenschaftliche Mitarbeiter des Fachgebietes Bauphysik und Gebäudetechnik nahmen Kontakte zu Kollegen an Universitäten in Hanoi und Ho-Chi-Minh-Stadt sowie mit der vietnamesischen *Association of Architects* auf. Dort wird Polystyrol als Unterbau für die Häuser genutzt. Polystyrol kostet wenig und besitzt eine wunderbare Auftriebseigenschaft. Es ist jedoch auch eine schwimmende Umweltkatastrophe. Wegen der Brandgefahr hat die lokale Administration das Material verboten. Sofort beschwerte sich die Tourismusindustrie: »Ihr seid wohl verrückt! Schwimmende Häuser sind ein Wirtschaftsfaktor! Die Touristen kommen wegen der schwimmenden Märkte.«

Eine unserer Doktorandinnen forscht deshalb an der Idee, einzelne kleinere schwimmende Objekte zusammenzufassen, um die Märkte und Siedlungsstrukturen zu erhalten. Diese kleinen Objekte könnten aus Bambus gebaut werden. Er wächst vor Ort, wird auf Plantagen Südostasiens angepflanzt und kostet fast nichts. So wie in diesem Beispiel, sehe ich das große Potenzial der Lausitz darin, Ideen- und Lösungslieferant zu sein.

Fast wöchentlich erhalten wir Anfragen von Institutionen und Pressevertretern sowie Studenten, die Unterstützung beim Thema Schwimmende Architektur suchen. Für die anfangs erwähnte *WIR-Initiative* zur Unterstüt-

zung des Strukturwandels in der Lausitz hat unser Institut für Schwimmende Bauten im Rahmen des Verbundprojektes »Innovationswerkstatt Wasser-Landschaft-Lausitz« einen Zuschlag für die Konzeptphase erhalten. Hoffentlich fangen die Leitungsorgane der BTU den Ball auf. Im besten Fall schreiben sie einen Lehrstuhl für Schwimmende Siedlungen aus. Dann fänden noch mehr junge Menschen den Weg in die Lausitz.

Katrin Rohnstock:

Vielen Dank für diese Geschichte und den Ausflug zu den schwimmenden Häusern. Wer möchte als nächster erzählen?



Roland Peine:

Ich bin technischer Geschäftsführer der *ASG Spremberg*. Wir verdienen unser Geld mit Wasser. Gemeinsam mit der *LEAG* arbeiten wir an der Grundwasserthematik. Wir pumpen Wasser aus dem Boden und bereiten es in einer unserer Kläranlagen im *Industriepark Schwarze Pumpe* auf.

Für unsere zweite Kläranlage entwickelten wir ein neues Geschäftsfeld: Unter dem Industriepark liegt eine Blase von kontaminiertem Grundwasser. Wir heben das Wasser und pumpen es in die Kläranlage. Dort befinden sich Bakterien, die die Schadstoffe fressen. Das geklärte Wasser kann dann dem Kreislauf zugeführt werden. Wir sind eine kommunale Gesellschaft mit zwei Gesellschaftern: die Stadt Spremberg auf der Brandenburger Seite und die Gemeinde Spreetal auf der sächsischen Seite. Beide gründeten zur Bewirtschaftung des Industrieparks einen Zweckverband.

Für unsere zweite Kläranlage entwickelten wir ein neues Geschäftsfeld: Unter dem Industriepark liegt eine Blase von kontaminiertem Grundwasser. Wir heben das Wasser und pumpen es in die Kläranlage. Dort befinden sich Bakterien, die die Schadstoffe fressen. Das geklärte Wasser kann dann wieder dem Kreislauf zugeführt werden.



Stefan Voß:

Ich bin der Geschäftsführer der *Wasser-
verband Lausitz Betriebsführungs GmbH*,
einer hundertprozentigen Tochter der
REMONDIS Aqua GmbH & Co. KG. Wir
betreiben wasserwirtschaftliche Anlagen
zur Trinkwassergewinnung und -vertei-
lung sowie Anlagen zur Abwasserablei-

tung und -behandlung. Der Wasserverband Lausitz wurde 1992 gegründet. Seit 2006 stehen wir als Betriebsführungsgesellschaft im Hintergrund und kümmern uns darum, dass die Versorgung läuft – sowohl im technischen als auch im kaufmännischen Bereich.

Unser Geschäftsmodell verknüpft den kommunalen und den privatwirtschaftlichen Ansatz. Die Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung bleiben kommunale Aufgaben, die kaufmännische und technische Betriebsführung obliegen uns als privatem Dienstleister. Der kommunale Aufgabenträger, der Wasserverband Lausitz, verfolgt das Ziel, im Verbandsgebiet die Trinkwasserversorgung sicherzustellen – in hoher Qualität, günstig und dauerhaft verfügbar –, das anfallende Abwasser bedarfsgerecht zu sammeln und den gesetzlichen Anforderungen entsprechend zu behandeln. Da es sich bei der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung in den meisten Fällen um einen gebührenfinanzierten Bereich handelt, gibt es außer möglichem politischen Druck keine Effizienzreize und keine Konkurrenz durch andere Anbieter. Eine vollkommunale Struktur führt deshalb nicht unbedingt zu einer effizienten und preiswerten Ver- und Entsorgung.

Für Effizienz und Auslastung unserer Mitarbeiter sorgen wir, indem wir unsere Services auch anderen Versorgern anbieten.

Dr. Rüdiger Lange:

Sie sind also nicht kommunal-territorial eingeschränkt, sondern optimieren über die Grenzen hinweg.

Prof. Horst Stopp:

Sie haben hier in der Region keine Konkurrenz? Die Kommune ist auf Sie angewiesen?

Stefan Voß:

Der Betriebsführungsvertrag mit dem Wasserverband Lausitz hat eine Laufzeit von zwanzig Jahren und wurde europaweit ausgeschrieben. Er ist damit Ergebnis eines Wettbewerbs, bei dem wir durch unser Angebot überzeugten und den Zuschlag bekamen. Die Leistungen wurden klar definiert verbunden mit diversen Nebenbedingungen. So wurde beispielsweise das Personal, das zuvor beim Verband für den Betrieb zuständig war, übernom-

men. Die Entwicklung eines überregional agierenden Wasserdienstleisters, der wir heute sind, war explizit beabsichtigt.

Unser Hauptfokus lag und liegt auf langfristigen Betriebsführungsverträgen. Wir können dabei Konditionen bieten, die die Aufgabenträger kosten-

seitig entlasten. Unser Ansatz ist es, unseren Leistungsumfang genau zu definieren und im Rahmen transparenter Verträge zum beiderseitigen Vorteil anzubieten. Probleme wie Bevölkerungsrückgang oder Wassermengenreduzierung kompensieren wir durch Effizienzsteigerungen. Unseren Service anzubieten, wird jedoch zunehmend schwieriger, da der Trend auch angesichts historisch niedriger Finanzierungsbedingungen und damit geringerem Kostendruck eher zu Rekommunalisierungen zeigt.

Um mit den Veränderungen umgehen zu können, bieten wir zusätzlich kurzfristige Services an. Das reicht vom flexiblen Einsatz von Klärwärtern mit Erfahrung auf verschiedensten Kläranlagen über kaufmännische Leistungen bis hin zum Interimsmanagement im Rahmen unseres »schnellen Eingreifteams«. Mit diesem Angebot reagieren wir auf die gegenwärtige Marktsituation und ergänzen unser Leistungsportfolio. Der Aufbau und die Vermarktung neuer Services und Produkte ist in sich ändernden Zeiten Voraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum und damit Kern unseres Selbstverständnisses.

Der Aufbau und die Vermarktung neuer Services und Produkte ist Voraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum.

Katrin Rohnstock:

Herzlichen Dank Ihnen allen für Ihre Beiträge und Geschichten. Damit beende ich den Erzählalon. Der Sturm draußen hat sich noch nicht gelegt. Das gibt uns Gelegenheit, zu verweilen und die angerissenen Themen zu diskutieren. Ich wünsche Ihnen eine unfallfreie Heimfahrt.

Dr. Rüdiger Lange:

Diese Runde war doppelt überraschend – wie das System Wasser selbst. Ein Zusammenfluss aus verschiedenen Akteuren und Themen. Einerseits hörten wir von verschiedenen Erfahrungen. Ich fand interessant, dass es unerwartet auch in Randbereiche ging. Andererseits erzeugte die unerwartete Zusammensetzung unserer Erzähler positive Kollateralschäden. Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Dr. Thürmer, ich würde mich gerne mit Ihnen über die WIR-Initiative austauschen.

Dr. Konrad Thürmer:

Das machen wir auf alle Fälle.





KAPITEL V

Von den Schwierigkeiten der Nachfolge

MATTHIAS SCHUTZA

Der lange Weg zur Selbstständigkeit – Nachfolger in der Traditionsbäckerei

Ich übernahm am 1. August 2016 *Weiland's Backstube* und bin damit am Ziel meines bisherigen beruflichen Weges angekommen. Bei *Weiland* wird das Handwerk seit über hundert Jahren gelebt. Aus Forst stammend zog die vorletzte Generation der Bäckerfamilie nach Cottbus und ist seither mit *Weiland's Backstube* am Standort ansässig. Ich führe das traditionsreiche Geschäft weiter.

Den Bäckerberuf erlernte ich in einer kleinen Handwerksbäckerei in Forst. Die Gesellenzeit führte mich zurück in meine Geburtsstadt Cottbus. Nach drei Gesellenjahren beschloss ich: »Wenn ich schon einen Handwerksberuf erlerne, dann soll mich das auch in die Selbstständigkeit führen. Ich mache jetzt meinen Meisterbrief.«

Ich besuchte die *Sächsische Bäckerfachschule* in Dresden und schloss als Bester meines Jahrgangs ab. Obendrein war ich einer der besten Jungmeister Dresdens. Deshalb wurde ich von meiner Schule als übergangsweiser Ersatz für die Konditorlehrerin angeworben. Das passte wunderbar, lag mir das Konditorhandwerk doch besonders am Herzen.

Ich war 23 Jahre alt, meine Schüler im Meisterkurs für Konditoren im Durchschnitt Mitte dreißig. Ich konnte den Altersunterschied jedoch fachlich wettmachen. Einer meiner Schüler, ein gestandener Konditormeister Mitte fünfzig, bemerkte anerkennend: »Dem kann ich nichts vormachen, der ist echt spitze!«

Als mein befristeter Vertrag auslief, wollte ich als Meister wieder ins Berufsleben einsteigen. Leichter gesagt als getan. In unserer Region ein Unternehmen zu finden, das einen Meister einstellt – für das entsprechende Gehalt – ist nahezu aussichtslos. Aber ich bin Lausitzer und wollte meine Heimat nie verlassen.



Ich schaltete eine Chiffreanzeige bei der Handwerkskammer Cottbus und erhielt das Angebot, in einer Bäckerei in Lübbenau zu arbeiten. Ich bin jedoch Handwerker aus Leidenschaft! Weil das Handwerk in dieser Bäckerei nicht so gelebt wurde, wie ich es mir vorstellte, suchte ich nach acht Wochen das Weite.

Als nächstes ging ich in die Spitzengastronomie. In der *Kolonieschänke* in Burg im Spreewald buk ich Kuchen und Feingebäck. Wenn Not am Mann war, kochte ich oder kümmerte mich um den Service. Ich arbeitete auch an der Rezeption. Wurde ich gefragt: »Wer sind Sie eigentlich hier im Hause?«, lautete meine Antwort: »Ich bin der Mann für alles.«

Die Abwechslung machte mir Spaß. Ich fühlte mich pudelwohl und dachte: Dieser Job ist für die Ewigkeit. Von der Geschäftsführerin lernte ich eine Menge. Außerdem kümmerte ich mich um meine Qualifizierung. Weil es mit meinem ersten Meisterbrief so gut geklappt hatte, sagte ich mir: »Mach doch noch deinen Konditormeister!«

Ich nahm an einem Förderprogramm der Handwerkskammer teil und absolvierte den Meistervorbereitungslehrgang bei der *IGV* in Potsdam-Rehbrücke. War ich noch in Dresden der Beste meines Jahrgangs gewesen, stieß ich hier an meine Grenzen. Genauer gesagt: an Generationengrenzen.

In der Spitzengastronomie hatte ich mir einige Rezepte einfallen lassen. Ich buk Kürbiskern- oder pikanten Kartoffel-Baumkuchen, kochte süße Dinkel-Risotto und dergleichen mehr. Nun sah ich mich einer Prüfungskommission mit einem Durchschnittsalter von über fünfundsechzig Jahren gegenüber. Vieles von dem, was ich anbot, verstanden sie nicht. Da die meisten der Prüfer nicht als selbstständige Konditoren tätig waren, wussten sie nicht, was die Kunden verlangten. »Leute, das funktioniert so nicht!«, dachte ich bei mir. »Wie wollt ihr junge Leute für den Beruf begeistern, wenn hier nur alte Männer sitzen?«

Von der Meisterschule in Dresden kannte ich es anders. Dort lebten sie den Handwerksstolz. In der Prüfungskommission war keiner älter als vier-

zig. Letztlich absolvierte ich die Konditormeisterprüfung zu meiner – und der Prüfer – Zufriedenheit, ebenfalls als bester meiner Meisterklasse. Inzwischen bin ich selbst als Prüfer für Konditormeister zugelassen.

Meine Zeit in der Gastronomie in Burg war schön. Leider musste die

Geschäftsführerin 2013 gehen, weil es private Differenzen zwischen ihr und dem Inhaber des Hauses gab. Nun stand ich an vorderster Front. Im Grunde leitete ich das Haus. Niemand fragte, ob ich die Verantwortung übernehmen wollte oder nicht – ich tat es einfach. Erst nach zwei Jahren entschied der Eigentümer des Hotels, einen neuen Geschäftsführer zu suchen.

»Warum tust du das?«, fragte ihn das Team. »Wir haben doch einen, der das gut macht!« Die Zahlen hatten sich nicht verschlechtert, ganz im Ge-

Niemand fragte, ob ich die Verantwortung übernehmen wollte oder nicht – ich tat es einfach.

genteil. Es lief wunderbar. Aber der Inhaber blieb dabei: »Ein Geschäftsführer muss her!«

Einige Kandidaten stellten sich vor. Ich merkte schon beim Hereinkommen: Das passt nicht. Wir waren ein besonderes Haus, ein Bio-Hotel. Gemeinsam hatten wir das Bio-Label durchgesetzt. Es hatte Abende gegeben, an denen standen wir heulend in der Küche, weil wir so fertig waren. Die erste Zeit zehrte an der Substanz, doch nach dem zweiten Jahr ging es aufwärts. Wir erwirtschafteten hervorragende Zahlen, die Arbeit machte riesigen Spaß. Diese Erfahrung schweißte unser Team zusammen. Noch heute treffen wir uns regelmäßig zum Stammtisch. Die Stammkundschaft liebte uns. Sie kamen nicht nur wegen des Essens, sondern unseretwegen! Eine tolle Bestätigung.

Sie kamen nicht nur wegen des Essens, sondern unseretwegen! Eine tolle Bestätigung.

Ich bot unserem Chef an, die Position des Geschäftsführers offiziell zu übernehmen: »Hör zu, ich mache das. Aber wir müssen übers Geld reden.«

Darauf folgte sein Spruch: »Wegen hundert Euro brauchen wir uns doch nicht zu unterhalten.«

»Häng an die Hundert noch eine Null dran, dann kommen wir langsam in nennenswerte Bereiche.«

Damit war das Thema vom Tisch. Mein Chef gab ungern Geld fürs Personal aus. Also verließ ich Burg.

Im April 2015 wechselte ich zum Schokoladenhersteller *felicitas* in Hornow. Ich leitete das Café und die gesamte Gastronomie. Um den gastronomischen Bereich auf Vordermann zu bringen – er war ohne Fachpersonal aufgebaut worden und gehörte nicht zum Kerngeschäft der Confiterie – räumte ich ordentlich auf. Innerhalb des ersten Vierteljahres entließ ich einige Mitarbeiter, die nicht vom Fach waren und stellte neue ein. Ich merkte jedoch schnell: Mit meiner Eigeninitiative tat sich die Unternehmensleitung schwer.

Eines schönen Tages entdeckte ich bei der Handwerkskammer eine Chiffreanzeige aus Cottbus und sah meine Chance gekommen. »Bei der angegebenen Zahl der Mitarbeiter und Filialen kann das eigentlich nur *Weiland* sein«, überlegte ich. Alle anderen Bäckereiunternehmen dieser Größe hatten entweder bereits einen Nachfolger oder waren neu auf dem Markt. Als das erste Treffen bei der Handwerkskammer anstand, traten tatsächlich die Weilands zur Tür herein.

Wir waren uns schnell sympathisch. Die Weilands freuten sich, dass sie einen Interessenten für ihr Geschäft gefunden hatten. Denn im Handwerk, und besonders bei den Bäckern, sind mögliche Nachfolger rar. Es besteht die Gefahr, dass unser Beruf in den nächsten Jahren sang- und klanglos untergeht. Dabei gehören wir zu den traditionellen Handwerksberufen, die etwas wert sind.

**Bei den Bäckern sind
Nachfolger rar.
Es besteht die Gefahr,
dass unser Beruf in den
nächsten Jahren sang- und
klanglos untergeht.**

Die Weilands stellten mich zunächst als Bäcker ein. Ich arbeitete als normaler Angestellter und war zugleich als Nachfolger in spe vor Ort. Es lief gut an. Auch die Zahlen stimmten. Die Familie Weiland hatte ihre Schäfchen längst im Trockenen. Sie wohnten zwar noch über der Bäckerei, besaßen aber bereits eine Eigentumswohnung, in die sie nach der Ge-

schäftsübergabe umziehen wollten. Sie waren nicht darauf angewiesen, dass der Nachfolger ihnen eine große Ablöse zahlte. Obendrein waren sich die drei Töchter einig: »Wir möchten mit dem Geschäft nichts zu tun haben. Lasst uns da bitte raus.«

So einfach, wie wir es uns vorstellten, lief der Übergabeprozess jedoch nicht. Eine Tochter der Weilands – sie ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin – half uns, die Verträge aufzusetzen. Ich zog eine externe Unternehmensberaterin hinzu, die meine Interessen als Käufer vertrat. Eine sensible Angelegenheit! Kommt ein Dritter mit an den Tisch, muss er genau zu den Beteiligten passen. Ich hatte zunächst einen Berater in petto. Als reiner Zahlenmensch erwies er sich jedoch als ungeeignet. Es standen eine Menge Emotionen im Raum. Die Weilands führten das Unternehmen in der vierten Generation. Die Entscheidung: »Wir geben es aus der Familienhand«, war für sie ein gewaltiger Schritt.

Ich suchte mir also jemand anderes. Meine Wahl fiel auf eine Frau, die ich seit Jahren gut kannte, die über jahrelange Erfahrung und einen guten Ruf verfügte. Es lief von Anfang an sehr harmonisch. Wir fanden stets eine gemeinsame Ebene.

Die Weilands legten alles auf den Tisch: »Hier sind die Bücher der letzten fünfzehn Jahre, guckt sie euch an.« Damit konnten wir wunderbar arbeiten. Schnell war der Businessplan geschrieben. Durch die Unternehmensberaterin verfügten wir über gute Kontakte zu den Banken.

Diese Hilfestellung brauchte ich, denn als Angestellter hatte ich keine größere Summe zurücklegen können. An einer Standardfinanzierung mit zehn oder fünfzehn Prozent Eigenkapital wäre ich gescheitert.

Wir hofften zunächst auf die ILB, die uns fördern wollte – und eine Woche vor Vertragsabschluss doch noch absagte.

Schließlich gelang die Finanzierung durch meine Hausbank – dank des Kundenberaters, der an das Projekt und an mich glaubte. »Hör zu, wir knüppeln das jetzt durch«, sagte er. »Wir kriegen das hin.« Nachdem wir um ein Haar an der Finanzierung gescheitert wären, gelang uns die Übergabe.

Ein halbes Jahr arbeitete ich als Angestellter im Unternehmen und lernte alle Arbeitsabläufe kennen. Warum ich wirklich hier war, durfte keiner wissen. Die anderen beobachteten mich dennoch. Nach vier Monaten fragte mich eine Kollegin: »Und wann kaufst du die Bude nun endlich?«

Wir konnten es nicht mehr verbergen. Als die Finanzierung stand, beraumten wir ein offizielles Treffen an, um der Mannschaft den Inhaberwechsel zu verkünden. Eigentlich waren alle glücklich, *eigentlich*. Das Unternehmen hatte bis dahin offiziell Herrn Weiland gehört. Frau Weiland war bei ihm angestellt, im Unternehmen wurde das jedoch anders gelebt. Die Frau war die Chefin. Am 1. August 2016 drehten wir den Spieß um. Frau Weiland war von nun an meine Angestellte und *ich* der Chef, nicht nur auf dem Papier. Auch Herr Weiland blieb als Bäcker im Unternehmen. »Ich helfe dir, wenn du mich brauchst«, sagte er. »Aber ich will hier nichts mehr verdienen.« Schnell kristallisierte sich heraus, dass die Weilands ein Problem hatten, auf mich zu hören. Das verstand ich, schließlich hatten sie das Unternehmen über vierzig Jahre geleitet. Zudem pflege ich einen gänzlich anderen Führungsstil als meine Vorgänger. Ich bin bis heute nicht der Chef, der über allen steht – ich bin der Matthias. Und ich rede mit meinem Team offen über Zahlen. Wenn es eng wird, müssen es die Angestellten wissen. Schließlich leben sie genauso im Unternehmen wie ich und tragen ebenfalls Verantwortung.

Ich bin bis heute nicht der Chef, der über allen steht – ich bin der Matthias.

Bald bemerkte ich, dass sich Herr Weiland mehr und mehr zurückzog. Eines Abends nahm mich seine Frau beiseite: »Bitte, lass ihn daheim. Er schafft das nicht mehr. Er kommt damit nicht klar.«

»Gut«, sagte ich, obwohl wir damit in einen Engpass gerieten. Wir mussten seine Stelle neu besetzen.

Aber wo finden sich gute Mitarbeiter? In der Gastronomie lernte ich: Willst du gute Kellner, musst du sie abwerben. Du gehst also bei der Konkurrenz essen und guckst dir das Personal an. Dem besten Kellner legst du ein schönes Trinkgeld hin und fragst: »Was verdienst du?«

»Mindestlohn.«

»Wir zahlen mehr«, sagst du darauf – und hast einen neuen Kellner.

In der Gastronomie ist das normal. Selbst auszubilden stellt keine Lösung dar, denn gute Azubis sind gefragte Leute und nach der Lehre schnell weg. Sie gehen in die großen Hotels nach Berlin oder studieren und wechseln ins Management. Darauf können wir als Ausbilder stolz sein, aber Nachwuchs für unser eigenes Unternehmen bekommen wir so nicht.

Wir hatten Glück. Nach kurzer Zeit konnten wir Herrn Weilands Stelle neu besetzen. Von der übrigen Belegschaft verließ keiner die Bäckerei. Dennoch musste ich mich der heiklen Frage stellen, wie die Mannschaft mit dem Führungswechsel umgehen würde. Viele der Angestellten hatten sich an den hierarchischen Führungsstil von Frau Weiland gewöhnt. Wenn sie kam, standen alle stramm. Damit fuhr das Geschäft über vierzig Jahre lang gut. Ich wollte es jedoch anders machen. So gestatte ich meinen Verkäuferinnen ihre Freiheiten. Sie dürfen sich mit den Kunden unterhalten und gern einen Witz machen. Davon lebt das Geschäft.

Die meisten Angestellten begrüßten meine Neuerungen. Ein Kollege, der seit 27 Jahren im Unternehmen ist, zeigte sich ausgesprochen froh: »Endlich kommt jemand, der etwas neu macht.« Er ist über fünfzig und bringt zunehmend eigene Ideen ein. Ich merke, dass er sich mit der Firma verbunden fühlt und nehme seine Vorschläge gern an: »Klar, das überzeugt mich. Wir machen es so, wie du es möchtest.«

Er führt die Backstube inzwischen am Wochenende.

Mit einer Verkäuferin geriet ich jedoch kürzlich aneinander: »Bei Weilands haben wir das aber anders gemacht«, sagte sie. Da wurde ich ausnahms-

weise laut: »Weißt du, ich habe dein Schimpfen ein Jahr lang ertragen, aber nun ist Schluss! Entweder du akzeptierst, wie es jetzt ist, oder du gehst.«

Da Familie Weiland direkt über der Backstube wohnte, waren sie sieben Tage die Woche 24 Stunden vor Ort und sofort zur Stelle, wenn etwas an-

lag. Ich musste für mich das richtige Maß finden, um den Anforderungen des Personals gerecht zu werden. Anfangs dachte ich: »Auch ich muss immer ansprechbar sein!« Ich probierte es und blieb bis zu vierzehn Stunden am Tag im Geschäft. Ein solches Pensum schafft man ein viertel, auch ein halbes Jahr lang. In der Anfangszeit war ich voller Energie, zwei Stunden Schlaf reichten. Irgendwann fiel ich jedoch in ein Loch.

Meine Unternehmensberaterin half mir in dieser Zeit. Über die Jahre unserer Zusammenarbeit wurden wir gute Freunde. Als sie merkte, dass ich in den Seilen hing, übernahm sie das Büro. Nach ihrer eigenen Arbeit kümmerte sie sich um meine Abrechnungen – und ich konnte schlafen. Sie ging, genau wie ich, an ihre Grenzen. Nur weil ich solche Leute hinter mir wusste, funktionierte ich. Telefonierten wir, fragte sie als erstes: »Wie lange hast du heute geschlafen? Das ist das Allerwichtigste, Matthias!«

Als ich das Gefühl hatte, auszubrennen, sagte ich mir: »Das muss ich mir nicht antun.«

Heute arbeite ich von Montag bis Freitag – stehe jeweils sechs Stunden in der Backstube und sitze anschließend eine Stunde im Büro. Am Wochenende führt das Personal die Regie. Wenn ich montags in die Backstube komme, ist alles vorbereitet. Ich vertraue meinen Mitarbeitern voll und ganz. Und sie können sich auf mich verlassen. Beides gehört fest zusammen.

Mir ist wichtig, dass die Mitarbeiter regelmäßig am Zehnten des Monats ihr Geld bekommen, schließlich müssen sie ihren privaten finanziellen Verpflichtungen nachkommen. Können sich meine Leute auf mich verlassen, folgen sie mir durch Dick und Dünn. Denn was nützen mir handwerkliche Meisterschaft und all meine Ideen, wenn meine Verkäuferinnen die Produkte nicht mit Überzeugung an die Kunden bringen und hinter unseren Waren stehen!

In der Anfangszeit war ich voller Energie, zwei Stunden Schlaf reichten. Irgendwann fiel ich in ein Loch.

Um unsere Kundschaft hatten wir uns schon zu Beginn des Übergabeprozesses Gedanken gemacht. Wir befürchteten, Stammkunden zu verlieren. Womöglich würden sie denken: »Jetzt ist es nicht mehr *Weiland!*« Deshalb hängten wir die Geschäftsübergabe nicht an die große Glocke. Vor wenigen Tagen fragte mich eine Stammkundin: »Sind Sie jetzt wirklich der Neue?« »Ja« sagte ich, »schon seit über einem Jahr.« »Echt? Ich habe das gar nicht mitbekommen.«

Wunderbar, denke ich da.

In der Nähe unseres Hauptgeschäfts, in der Karlstraße in Cottbus, leben vor allem junge Menschen, darunter viele Studenten. Wir sind eine Vollkornbäckerei, unser großes Angebot an Vollkornprodukten trifft ihren Geschmack. In unserem Laden in Sandow dagegen beträgt das Durchschnittsalter der Kundschaft über sechzig. Die Verkäuferin steht seit zwanzig Jahren hinter der Theke. Dort heißt es: »Ich nehme meine zwei Semmeln und drei Stückchen Kuchen, so wie immer – und wie war der Arzt-

Wir befürchteten, Stammkunden zu verlieren. Womöglich würden sie denken: »Jetzt ist es nicht mehr *Weiland!*«

besuch?« Ähnlich geht es in Sielow vonstatten. Dort stehen meine beiden Goldstücke hinter der Verkaufstheke. Die Kunden kommen nicht nur zu ihnen, um frische Brötchen zu kaufen, sondern auch, um die neuesten Geschichten aus dem Dorf auszutauschen. Diese soziale Bindung darf ich nie aus den Augen verlieren.

Weil das Geschäft immer besser lief, rekrutierte ich weitere Mitarbeiter für den Verkauf und die Backstube sowie einen Bankkaufmann, der das Büro managt. Als zwei meiner Verkäuferinnen in Mutterschutz gingen, musste ich erneut aufstocken. Eines Tages klingelte das Telefon und eine Frauenstimme sagte: »Zum Ende des Jahres läuft der Vertrag bei meiner jetzigen Firma aus. Kann ich mich bei Ihnen vorstellen?«

»Ja, gern! Kommen Sie einfach vorbei.«

»Wie?«, staunte die Frau, »so schnell geht das? Aber ich habe meine Bewerbung noch nicht fertig.«

»Das ist nicht schlimm, für mich zählt ohnehin der Mensch.«

Die Dame kam vorbei. Sie war bereits sechzig Jahre alt und sagte: »Na, Hauptsache Sie haben kein Problem mit meinem Alter.«

»Hauptsache Sie haben kein Problem mit *meinem* Alter«, entgegnete ich, und das Eis war gebrochen. Wir stellten sie ein – und auch sie erwies sich als echtes Goldstück. Sie ist eine Frau mit Lebenserfahrung und steht ganz anders hinter der Theke, als unerfahrene junge Leute.

An meinem Geburtstag trat sie zu mir, umarmte mich und sagte: »Matthias, ich danke dir, dass ich das noch erleben darf in *meinem* Alter.«

In diesem Augenblick dachte ich: Irgendetwas hast du als Chef wohl richtig gemacht.

MARKUS JAUNICH

Vom Handel mit Lausitzer Spezialitäten zum Unternehmensnachfolger für Bohrschablonen



Seit zwei Jahren leite ich die Firma *TBS Tiefbau-Service GmbH* in Cottbus. Wir arbeiten im Spezialtiefbau, haben zwanzig Angestellte und erbringen eine Leistung, von der die wenigsten Menschen etwas wissen: Wir fahren bundes- und europaweit auf Baustellen und stellen dort Bohrschablonen her. Unsere Kunden sind große und mittelständische Tiefbauunternehmen. Mein Weg hierher verlief über Umwege, obgleich mir das Unternehmertum in die Wiege gelegt wurde.

Mein Großvater war zu DDR-Zeiten als selbstständiger Schuhmacher tätig. Wir wohnten mit ihm in seinem Haus in Cottbus. Dadurch bekam ich schon als Kind mit, was es heißt, Unternehmer zu sein und Kunden im Haus zu haben.

Ich studierte Betriebswirtschaft und schloss als Diplomkaufmann ab. Nach dem Studium arbeitete ich für anderthalb Jahre bei einer großen Steuerberatungsgesellschaft in Berlin. Dort stellte ich schnell fest: »Die Materie ist mir zu trocken.« Gemeinsam mit zwei weiteren Gründern beschloss ich, meinen nebenberuflich geführten Onlinehandel im Hauptwerb weiterzuführen. Wir handelten sieben Jahre lang mit regionalen Spezialitäten aus dem Spreewald, der gesamten Lausitz und anderen deutschen Regionen.

Im verflixten siebten Jahr jedoch gab es in unserem Gründungsteam Differenzen – wir waren unterschiedlicher Meinung über die weitere Entwicklung des Unternehmens. Deshalb sah ich mich nach einem neuen Betätigungsfeld um.

Zugleich wollte sich mein Onkel, ein studierter Bauingenieur, beruflich verändern. Er spielte mit dem Gedanken, die Firma *TBS* zu übernehmen. Er bat mich, die Übernahme aus kaufmännischer Sicht zu begleiten.

Der Eigentümer war 74 Jahre alt und suchte – gemeinsam mit seiner im Unternehmen tätigen Ehefrau – händeringend einen Nachfolger. Als mein Onkel im Prozess des Kennenlernens Abstand von seinem Vorhaben nahm, dachte ich: »Mein Gott, soll etwa ich als Kaufmann in ein Bauunternehmen einsteigen?«

Inzwischen hatte ich eine Beziehung zu den Eigentümern von *TBS* aufgebaut – und zu deren Produkt, den Bohrschablonen. Mit Hilfe einer Bohrschablone aus Beton können große Bohrgeräte zentimetergenaue Bohrlöcher erstellen. Diese werden ausbetoniert und ergeben eine sogenannte Bohrfahlwand, um Baugruben oder abschüssige Gelände vor dem Rutschen abzusichern. In Deutschland bieten nur wenige Unternehmen die sehr spezielle Dienstleistung der Herstellung von Bohrschablonen an.

Ich arbeitete mich schnell in die Materie ein und fühlte mich wohl bei *TBS*. In mir reifte der Entschluss: »Ich mache das. Ich springe ins kalte Wasser.« Mit meinem Vorgänger verstand ich mich wunderbar. Das ist das A und O! Wenn das Persönliche stimmt, findet sich für alles eine Lösung.

Wir vollzogen den Wechsel innerhalb eines halben Jahres. Ich arbeitete zur Probe, fuhr auf die Baustellen, saß im Büro und lernte so die Arbeitsabläufe kennen. Mit einigen Vorarbeitern unterhielt ich mich intensiv, um sicherzugehen, dass die mir fehlende technische Expertise im Unternehmen vorhanden war. Dabei erkannte ich, dass die Chemie zwischen den Arbeitern und mir stimmte.

Als sich die Altinhaber schließlich zurückzogen und mir die Firma und Geschäftsführung gänzlich überließen, blieben sie mir als Ansprechpartner erhalten. Ich kann mich jederzeit

an sie wenden. Regelmäßig unterhalten wir uns, aber sie mischen sich nie ins Geschäft ein. Auch dann nicht, wenn ich die Dinge anders angehe als sie.

So schrieben die Altinhaber ihre Rechnungen im Excel-Programm und dokumentierten vieles handschriftlich. Eine meiner ersten Amtshandlungen bestand darin, eine kaufmännische Software einzuführen und Prozesse zu digitalisieren. Darin zeigt sich unser Generationenunterschied.

Die Mitarbeiter, die im Schnitt um die fünfzig Jahre alt sind, mussten sich umstellen. Bisher wurden sie mit hunderten Euro Bargeld in der Hand auf Montage geschickt, um Übernachtungen in Hotels und Tankrechnungen zu bezahlen. Ich führte Tankkarten ein, Hotelrechnungen zahlen wir per Überweisung vom Büro aus, so brauchen die Kollegen kein Bargeld mehr. Dafür müssen sie mit einem Fotohandy umgehen können und damit die Fortschritte auf den Baustellen dokumentieren.

Die größte Herausforderung bestand darin, mein Führungsverständnis durchzusetzen. Der Altinhaber – ein Selfmadeunternehmer, der nach dem

Mit einigen Vorarbeitern unterhielt ich mich intensiv, um sicherzugehen, dass die mir fehlende technische Expertise im Unternehmen vorhanden war.

Ende der DDR sein Schicksal selbst in die Hand genommen hatte – pflegte einen hierarchischen Führungsstil. Ich möchte hingegen, dass meine Mitarbeiter mit mir und miteinander sprechen. Es bringt uns nicht voran, wenn sie hinter vorgehaltener Hand über die Zustände schimpfen!

Darauf müssen sich die Angestellten einstellen. Manchmal fühle ich mich wie ein Kindergärtner, muss ich doch all ihre Befindlichkeiten berücksichtigen. Dann denke ich: Einen Schuss Sozialpädagogik zu erlernen, wäre vor einer Geschäftsübernahme gar nicht schlecht.

Eine große Fluktuation bei der Belegschaft gab es bislang nicht. Die meisten langjährigen Mitarbeiter blieben, was der Firma zugutekommt. Denn

die Kollegen wissen, was sie tun. Ich vertraue ihnen – und zeige das auch.

Den Verlust langjähriger Mitarbeiter zu kompensieren, ist nicht leicht.

Schließlich trifft uns auch in der Bau-

branche der Fachkräftemangel: Denn wer ist heute noch bereit, draußen zu

arbeiten und auf Montage zu gehen? Unsere Mitarbeiter sind in der Woche unterwegs. Sie sehen zwar viel von

der Welt, arbeiten aber bei Wind und Wetter auf den Baustellen. Zudem

müssen sie hochgradig flexibel sein. Das ist schwer mit den Vorstellungen

junger Leute vereinbar, insbesondere wenn sie eine Familie planen.

Auch wenn es darum geht, für die Mitarbeiter erreichbar zu sein, mache ich es anders als mein Vorgänger. Er trug sein Handy Tag und Nacht bei sich.

»Das muss ich auch«, dachte ich, kam jedoch schnell davon ab. Es ist nicht notwendig, nachts oder am Wochenende erreichbar zu sein. Außerdem nutzen die Kollegen das aus. Ich beschloss, Fragen und Probleme während der

Arbeitszeit zu klären. Die Kollegen gewöhnten sich schnell daran.

Mein Sprung in die neue Branche war die richtige Entscheidung. Die Firma läuft erfolgreicher denn je und die Altinhaber sind glücklich. Sie schauen

gern herein und freuen sich, dass sie nicht mehr die Verantwortung tragen. Ich freue mich ebenfalls, weil unser Verhältnis so gut ist und ich sehe, wie

stolz sie weiterhin auf ihre Firma sind.

Manchmal fühle ich mich wie ein Kindergärtner, muss ich doch alle Befindlichkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen. Dann denke ich: Einen Schuss Sozialpädagogik zu erlernen, wäre vor einer Geschäftsübernahme gar nicht schlecht.

DR. GERRIT FESTER

»Mach es richtig, nicht halbherzig! Ich wollte mich komplett auf das Unternehmen einlassen.«

Ich wurde 1980 in Rodewisch im Vogtland geboren, studierte Chemie in Freiberg und schloss 2009 mit der Promotion ab. Im Folgejahr fing ich bei der *Schmid Group* in Freudenstadt an, die damals in Schwarze Pumpe ein neues Werk errichtete. Ich arbeitete zunächst als Projektleiter, dann als Inbetriebnahmeleiter und zum Schluss in der Labor- und Qualitätsleitung. Eine spannende Zeit.

Schnell erkannte ich jedoch, dass die Herstellung von Fotovoltaik-Silizium in Deutschland vor dem Aus stand. Einzig die *Wacker Chemie AG* behauptete sich in Deutschland, der Rest stellte diesen Herstellungszweig ein. Ich sagte mir also: »Jetzt musst du schleunigst etwas anderes machen«.

Ich ging in die Welt hinaus. Als Projektleiter und Leiter der Business Unit Asia bei der *centrotherm photovoltaics AG* baute ich in Katar, China, Indien und Südkorea Chemieanlagen auf. Ich betreute die Prozesse von der Planung bis zur Inbetriebnahme und Übergabe. In diesen vier Jahren war ich viel unterwegs: mindestens hundertfünfzig Flüge pro Jahr, davon hundert Langstreckenflüge – in meiner Managementposition ganz normal. So ging es von China aus für zwei Tage nach Katar und wieder zurück für weitere vier Wochen nach China. Wer in der Chemieindustrie Karriere machen möchte, muss flexibel sein.

Nach vier Jahren fragte ich mich: »Wie lange willst du das machen?« Die Arbeit war interessant, aber ich opferte mein Leben auf. Oft arbeitete ich sechzehn Stunden am Tag, flog vierundzwanzig Stunden nonstop, stieg am anderen Ende der Welt aus dem Flieger und verhandelte das neueste Projekt, dann ging es zum nächsten Standort. Ich sagte: »Jetzt ist Schluss!«



Wie so viele Dinge im Leben funktioniert das berufliche Fortkommen oft über persönliche Kontakte. Ein Bekannter hatte mich schon vor längerer Zeit angesprochen: »Gerrit, hast du Lust, bei mir einzusteigen?«

»Um ehrlich zu sein: Nein. Ich bleibe aktuell lieber im Ausland«, hatte ich ihm geantwortet. Als wir jedoch im letzten Jahr gemeinsam segelten, kamen wir auf meinen Wunsch nach beruflicher Veränderung zu sprechen. »Wenn du etwas hast, lass es mich wissen«, sagte ich ihm. Und so geschah es, dass er mir den Kontakt zu einem seiner Bekannten herstellte.

Der Mann war Unternehmer, gerade 66 Jahre alt geworden und dachte daran, aus der Firma auszusteigen. Ihm gehörte die *E u. G – Energiebau GmbH Berlin* mit der Tochter *Cottbuser Hochdruck GmbH*. Wir passten gut zusammen, weil wir beide nicht viel um die Dinge herumredeten. Wir setzten uns mit zwei Bier an einen Tisch, er legte die Unternehmenszahlen offen und wir sprachen über unsere Vorstellungen zur Unternehmensführung.

Unsere Abmachung lautete: Wir leiten die Firma ein halbes Jahr gemeinsam. Ich stieg als Projektleiter ins Unternehmen ein, ging also eine Stufe auf der Karriereleiter zurück. Meine Bedingung lautete: Der Noch-Inhaber musste 25,1 Prozent seiner Anteile an mich abgeben. Zu meiner Sicherheit. Wäre unsere Zusammenarbeit gescheitert, wäre es ihm dadurch schwergefallen, mich aus dem Unternehmen zu drängen. Zudem führe ich mein Leben nach dem Motto: Wenn du etwas machst, mache es richtig und nicht halbherzig! Ich wollte mich komplett auf das Unternehmen einlassen.

Am 1. April 2017 übernahm ich den Standort Cottbus als Geschäftsführer. Seit dem 1. Juni 2017 bin ich Geschäftsführer in Berlin. Mein Vorgänger

fungierte zunächst neben mir als gleichberechtigter Geschäftsführer. Am 31. Dezember 2017 verließ er das Unternehmen, bleibt aber als Gesellschafter daran beteiligt.

Ein Hemmnis bei der Unternehmensübergabe waren steuerliche Probleme wie die Stichtagsregelungen beim Ausstieg des alten Geschäftsführers. Leider stoßen wir in Brandenburg auf keine unternehmensförderliche Politik. Andererseits gibt es mit der IHK einen guten Ansprechpartner in Cottbus. Hier fanden und finden wir Unterstützung. Aber die ungünstigen Rahmenbedingungen sind schwer auszuhebeln.

Problematisch war zudem der Generationenkonflikt zwischen dem alten Eigentümer und mir. Dieser trat in der anfänglichen Zusammenarbeit zutage. Mein Vorgänger gehört einer Unternehmergegeneration an, die den autoritären Führungsstil pflegte. Ich da-

Warum soll ich mit jemandem, der sein Unternehmen fünfundzwanzig Jahre lang autoritär geführt hat, über Grundsätze diskutieren? Meinen Ärger steckte ich zurück und wartete auf eine Gelegenheit, den Streitpunkt beim Bier anzusprechen: »Ich denke, es ist besser, wir machen die Sache auf meine Weise.«

gegen, der ein wenig in der Welt herumgekommen war, führe meine Firma teamorientiert. Diese verschiedenen Philosophien zusammenzubringen, ist schwer, aber machbar.

Wenn der alte Inhaber sagte: »Auf dem Schiff gibt es nur einen Kapitän, und der bin *noch* ich!«, dann versuchte ich, gelassen zu bleiben. Warum soll ich mit jemandem, der sein Unternehmen fünfundzwanzig Jahre lang mit autoritärer Führungskultur leitete, eine Grundsatzdiskussion führen? Meinen Ärger steckte ich zurück und wartete auf eine gute Gelegenheit, um den Streitpunkt bei einem Bier anzusprechen: »Ich denke, es ist besser, wir machen die Sache auf meine Weise«, sagte ich dann. Er ließ sich zumeist überzeugen.

Reibungspunkte entstanden auch bei der Mitarbeiterführung. Wir rekrutierten eine Reihe junger Kollegen, denen wir gute Perspektiven auf Qualifizierung und auf die Meisterausbildung bieten. Mein Vorgänger hielt derweil an den Kollegen fest, die bereits seit fünfundzwanzig Jahren ihren Weg an seiner Seite gingen. Für sie gibt es Sonderkonditionen. So arbeiten sie nie am Sonnabend, da müssen die Jungen ran. Einige von ihnen beschwerten sich gelegentlich: »Man, was soll das eigentlich?«

Dieses Problem wird sich auswachsen, denn viele der langjährigen Kollegen sind älter als fünfundfünfzig Jahre.

Weil die körperliche Belastung im Anlagenbau deutlich höher ist als bei Büroarbeitern, arbeitet bei uns kaum einer länger als bis 63. Unsere Aufgabe besteht in den nächsten Jahren deshalb darin, neue Mitarbeiter zu finden. Das ist eine der größten Herausforderungen, denn hier in der Lausitz kämpfen wir schon heute mit Personalengpässen.

Zudem leiden wir unter einer katastrophalen Infrastruktur. Die Anbindung an Flughäfen, Bahnhöfe und an die Autobahn ist zum Teil schlechter als in der Wüste. Auch beim Internet sieht es nicht gut aus. Seit einem Jahr versuchen wir erfolglos eine belastbare Internetanbindung für unseren Firmensitz in Cottbus zu bekommen. Das ist natürlich ein Handicap und macht unsere Arbeit unnötig »spannend«.

Alles in allem haben wir bei der Unternehmensübergabe einen guten Ansatz gefunden. Nach und nach wird mein Vorgänger seine Anteile reduzieren und sie mir übereignen. Persönlich werden wir in Kontakt bleiben. Ich bin gespannt, wohin die Reise unseres Unternehmens in den nächsten Jahren geht.

Unsere Aufgabe besteht in den nächsten Jahren darin, neue Mitarbeiter zu finden.

PHILIPP FUMFAHR

Die Nachfolge meistern – ein Spagat zwischen Selbstverwirklichung und dem Lebenswerk der Vorgänger



Bäcker Wahn

Zeit meines Lebens bin ich Bäcker. Da sich die Backstube meiner Eltern seit fünf Generationen im Familienbesitz befindet, stand früh fest, dass auch ich Bäcker werde. Ich absolvierte meine Ausbildung in der Nähe von Berlin und schloss sogleich den Meisterlehrgang an.

»Muss es im Leben nicht mehr geben, als in der Backstube zu stehen?«, fragte ich mich und beschloss, Betriebswirtschaft zu studieren. Meinen Betriebswirt in der Tasche, zog es mich jedoch zurück an den Back-

ofen. Für kurze Zeit arbeitete ich als stellvertretender Produktionsleiter einer Bäckerei bei Berlin. Währenddessen hielt ich Kontakt zur Abteilungsleiterin meiner Cottbuser Berufsschule. Sie riet mir, Lehrer zu werden.

So begann ich, in Dresden Lehramt für Berufsbildende Schulen im Fach Ernährungswissenschaft zu studieren. Während des Studiums bekam ich Angebote von Unternehmen und Großhändlern aus der Bäckerbranche. Die Versuchung, ins Handwerk zurückzukehren, war zu reizvoll. Also schmiss ich das Studium und nahm eine Stelle als Verkaufsleiter im Außenhandel an. Dabei lernte ich das Ehepaar Wahn und deren gleichnamige Bäckerei in Vetschau kennen.

Dagmar und Hans-Werner Wahn suchten einen Nachfolger für ihr Geschäft. Ich sollte ihnen dabei helfen. Jedoch fand sich kein Kandidat, bei dem die Chemie stimmte. In der Weihnachtszeit 2014 saßen wir beisammen. Wir kannten uns inzwischen ein dreiviertel Jahr. Frau Wahn schaute mich an und fragte zum ersten Mal: »Wie ist es eigentlich mit Ihnen? Hätten Sie nicht Lust, unseren Betrieb zu übernehmen?«

Ich erörterte die Idee mit meiner Familie. Mein Vater war kurz zuvor ge-

storben. Deshalb überlegte ich ohnehin, in meine Heimat zurückzukehren. Das Angebot anzunehmen lag nahe.

Gemeinsam mit Familie Wahn arbeitete ich fast ein ganzes Jahr an einem detaillierten Businessplan. Wir legten vermeintlich alles offen, um für jeden das beste Ergebnis zu erzielen. Des Pudels Kern liegt bei einer Unternehmensübergabe in den finanziellen Regelungen. Egal wie gut sich die beiden Parteien verstehen, wenn nicht jeder mit Gewinn aus den Verhandlungen geht, werden sie keine Übereinkunft erzielen.

Uns fiel es leicht, den richtigen Schnitt zu finden. Schließlich hatten wir eine enge Beziehung zueinander aufgebaut. Außerdem war Herr Wahn sehr krank und die Not mittlerweile groß, die Verantwortung für den Betrieb abzugeben.

Allerdings bleiben Differenzen bei keiner Firmenübernahme aus. Dem Ehepaar Wahn fiel es schwer loszulassen. Schließlich hatten sie das Unternehmen selbst aufgebaut und über vierzig Jahre erfolgreich geführt. Nun kam ich und verfolgte meine eigenen Ideen für die Backstube. Ich wollte mich in meinem Bäckereibetrieb selbst verwirklichen und das Geschäft nach meiner eigenen Philosophie leiten. Beim Ehepaar Wahn mag dies den Anschein erweckt haben, dass ich ihr Lebenswerk nicht würdigte. Heute denke ich, dass ich mit ihnen über meine Pläne hätte sprechen müssen, darüber, welche Veränderungen nötig waren, um den Betrieb zu *meinem Betrieb* zu machen. Dann wären uns die Probleme in der Kommunikation erspart geblieben.

Meine Vorgänger übergaben mir das Unternehmen mit vierzig Mitarbeitern. Die Angestellten während des Übernahmeprozesses zu halten, stellte eine große Herausforderung dar. Einigen fiel es schwer, sich an ihren neuen Chef zu gewöhnen. Zudem stürmten in der Anfangszeit viele Einflüsse auf mich ein. Ich wollte es allen recht machen. Die Mitarbeiter erwarteten, dass ich – wie das Ehepaar Wahn – endlose Stunden in der Backstube stand. Dabei vergaßen sie, dass ihre alten Chefs zu zweit gewesen waren. Sie hatten sich die Stunden untereinander aufgeteilt. Dieses Arbeitspensum konnte ich allein nicht schaffen. Außerdem musste ich an meine Familie denken, die die wichtigste Rolle in meinem Leben einnimmt. Von langjährigen Mitarbeitern der Wahns hörte ich immer wieder den Spruch: »Früher war es hier ganz anders.« Das tat mir weh. Aber wir arrangierten uns. Einige Kollegen orientierten sich beruflich neu, andere gingen in Rente. Das gehört zur Nachfolge dazu.

Allerdings bleiben Differenzen bei keiner Firmenübernahme aus. Dem Ehepaar Wahn fiel es schwer loszulassen. Schließlich hatten sie das Unternehmen selbst aufgebaut und über vierzig Jahre erfolgreich geführt. Nun kam ich und verfolgte meine eigenen Ideen.

Inzwischen kann ich sagen: Wir haben es geschafft. Wir bauten zusätzliche Läden in Lübbenau und Cottbus auf und erweiterten die Backstube in Vetschau. Meine Mitarbeiter in der Produktion sowie in den Verkaufsstellen ziehen mit mir an einem Strang. Anfang des Jahres 2016 begannen wir, das Feinkostgeschäft *Heimat und Herz* in Cottbus täglich mit frischem Teig zu beliefern. Wir bereiten die Teige in unserer Backstube in Vetschau zu, lassen sie hier besonders lange reifen und verarbeiten sie schließlich vor den Augen der Kunden zu Brot und Brötchen. Mit der »gläsernen Bäckerei« möchte ich den Menschen die von uns gelebte Liebe zum Handwerk näherbringen. Als Nachfolger in der Backstube *Bäcker Wahn* bin ich heute in der Lage, mich selbst und meine eigenen Ideen in meiner Arbeit zu verwirklichen. Wir tragen unsere Philosophie in die Region und setzen unsere Ideen in spannenden Projekten um. Die Kunden danken es uns.

DENIS HOFMANN

»Oft streiten mein Vater und ich um Lappalien« – Kampf der Generationen

Ich bin 38 Jahre alt und komme aus Elsterwerda, einer kleinen Stadt an der Grenze zu Sachsen. Ich ging hier zur Schule, absolvierte eine Lehre zum KFZ-Schlosser und arbeitete anschließend im Betrieb meines Vaters. Später bildete ich mich in Leipzig zum Lokführer und Wagenmeister weiter und war in verschiedenen Bahnunternehmen tätig. 2011 kehrte ich endgültig nach Elsterwerda zurück und schloss, neben der Arbeit in Vaters Betrieb, vor drei Jahren mein Betriebswirtschaftsstudium ab.

Ich bin keiner, der alten Zeiten nachtrauert. Dennoch sage ich mir manchmal, ich hätte mein Glück in der Fremde suchen sollen. Mein Vater, Hans-Peter Hofmann, gründete 1990 eine Spedition – ein klassisches Fuhrunternehmen mit Lkws. Die Firma wuchs, zu Spitzenzeiten unterhielten wir sechzig Fahrzeuge, vorwiegend im Schüttgutbereich. Als dieses Geschäft 1999 weitgehend einbrach, reduzierten wir unsere Lkw-Flotte. Wir suchten nach alternativen Geschäftsmodellen und schwenkten vom Nah- auf den Fernverkehr um.

2001 wandten wir uns dem Schienenverkehr zu. Dazu reaktivierten wir eine Gleisanlage in Elsterwerda und betreiben sie seither als KV-Terminal. (KV steht für »Kombinierter Verkehr«.) Mit einem Partner lieferten wir Anfang der 2000er Jahre von hier aus Milch nach Italien. Wir luden die leeren Milchtanks vom Zug auf Lkws um und transportierten sie zum Milchverarbeitungsbetrieb. Dort wurden sie gesäubert und befüllt. Die vollen Tanks brachten wir zurück zum Terminal und dann mit dem Zug nach Frankreich. Im Jahr 2004 brach das Geschäft weg. Die Franzosen produzierten die Milch Zuhause einfach billiger.

Als Terminalbetreiber machen uns die vielen Mitbewerber zu schaffen. Die Terminaldichte im Süden Brandenburgs ist im Verhältnis zur Beförderungsmenge sehr hoch. Zu unserer Konkurrenz gehören große Wettbewerber wie

die *BERTSCHI*-Gruppe in Schwarzheide, *TFG Transfracht* in Riesa oder *Emons Spedition GmbH* in Dresden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, strebe ich Kooperationen an. Allerdings stoße ich auf Hindernisse – es handelt sich um eine verschlossene Gesellschaft.

Mein Vater ist sechzig Jahre alt. Wir wollen beide, dass ich das Geschäft übernehme, sind jedoch unsicher, wie das gelingen kann. Ich freue mich, wenn ich höre, wie gut es anderswo mit der Geschäftsübergabe klappt. Davon kann bei uns nicht die Rede sein. Mein »alter Herr« ist ein Patriarch, wie er im Buche steht. Allzu gern schreibt er mir vor, was ich zu tun habe: »Mach es doch nicht so, mach's lieber soundso.«

Versuche ich jedoch, mich einzubringen und neue Wege aufzuzeigen, stellt sich mein Vater quer. Ich wünschte, er würde überlegen: Könnte an Denis'

Versuche ich, mich einzubringen und neue Wege aufzuzeigen, stellt sich mein Vater quer.

Idee etwas dran sein? Wie können wir sie umsetzen? Stattdessen behauptet er: »Das geht *nicht!*«

Unsere Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig. Außenstehende glauben mir nicht, wenn ich von unseren Schwierigkeiten erzähle. »Mach doch deinen Vater nicht so schlecht«, sagen sie. Oft streiten wir wegen Lappa-

lien. Das blockiert uns. Statt miteinander zu arbeiten, kämpfen wir gegeneinander. Womöglich bin ich nicht unschuldig daran. Treffe ich meine Entscheidungen eventuell zu schnell?

Zeiten ändern sich. Was früher gut und richtig war, funktioniert nicht ewig. Nach diesem Motto mache ich Pläne für die Zukunft. Ginge es nach mir, würden wir uns auf die Schiene konzentrieren, ohne dabei die Spedition mit den Werkstätten, der Waschstraße und dem Bürogebäude abzustoßen. Womöglich gelingt es mir, den Gleisanschluss mit einem Partner zu betreiben. Das wäre eine Chance, ein Geschäftsfeld unabhängig von meinem Vater aufzubauen. Im Bahnterminal sehe ich Potenzial, welches die Spedition wegen der Konkurrenz aus den osteuropäischen Ländern nicht hat. Die Zeit wird zeigen, was daraus wird.

RONNE NOACK

Gründliches Suchen lohnt sich

Im Jahr 2015 erlebte ich die Schwierigkeiten der Geschäftsübergabe im Kulturbereich. Ein junger Mann sollte die *Kleine Komödie Cottbus* als Geschäftsführer übernehmen. Unser alter Geschäftsführer hatte den Punkt in seinem Arbeitsleben erreicht, an dem er die Verantwortung abgeben wollte. Der Übergabeprozess lief jedoch nicht rund. Der alte und der potenzielle neue Chef entfernten sich immer weiter voneinander. Es artete in eine regelrechte Feindschaft aus.

Ich arbeitete bereits seit zehn Jahren immer mal wieder als Schauspieler in der *Kleinen Komödie* und kannte die Abläufe und Prozesse. Uns war klar, dass der Geschäftsführer bald in Rente gehen würde. So ist das im Berufsleben, irgendwann muss man aufhören. Er hatte bereits einen neuen Geschäftsführer gesucht. Der Mann, so wusste er, hatte Ambitionen. Er wusste jedoch nicht, ob er tatsächlich für die Position geeignet war.

Der Anwärter kam aus einem anderen Kulturbereich. Auf einmal war er da. Ohne Einarbeitungszeit übernahm er die Amtsgeschäfte und ging sofort in die Vollen. Er brachte viele eigene Ideen mit, die sich jedoch als Problem entpuppten. Er holte eigene Schauspieler ins Haus, schaffte Bühnenbilder an, welche die Lagerkapazitäten erschöpften, führte Social Media ein. Durch die rasch wechselnden Stücke kam es zu Engpässen beim technischen Personal.

Dass er seine Ideen sofort umsetzte, brachte ihn und unseren alten Geschäftsführer schnell auf Distanz. Noch ehe sich der alte Chef jedoch mit den rechtlichen Möglichkeiten auseinandersetzen konnte, um ihn loszuwerden, verschwand der Neue. Von einem auf den anderen Tag tauchte er nicht mehr im Haus auf.

Diese abrupte Veränderung brachte neue Schwierigkeiten mit sich. Wir brauchten jemanden, der das Büro leitete. Da kam ich ins Spiel. »Kannst du das Büro übernehmen?«, fragte mich unser Geschäftsführer.



offizieller Cottbuser Postkutscher,
Theaterpädagoge, Schauspieler

Ich sagte ja. Für eine Übergangszeit wollte ich dem Chef unter die Arme greifen. Es gereichte mir vielleicht zum Vorteil, dass ich im künstlerischen und organisatorischen Bereich am Staatstheater gearbeitet hatte. Neben der Öffentlichkeitsarbeit, der Probenplanung und dem Kartenverkauf fokussierte ich meine Arbeit darauf, ein positiveres öffentliches Bild und ein neues Image der *Kleinen Komödie* zu schaffen.

Der Geschäftsführer suchte derweil weiter nach einem Nachfolger. Ihm war klar: Ein sofortiger Ausstieg funktionierte nicht. Eine Übergangszeit war

nötig. Wenn jemand etwas von der Pike auf hochgezogen hat und so sehr daran hängt, kann er sich nicht innerhalb kurzer Zeit trennen. So blieb er weitere drei Jahre und machte sich mit dem Gedanken vertraut, Veränderungen zuzulassen.

Im Kulturbetrieb kennt man sich untereinander. So wussten wir, dass es einen Kandidaten gab, der große

Events gestalten konnte und frei war. Unser Chef nahm Kontakt zu ihm auf und bald wurde es spruchreif: Am 1. Januar 2018 übernahm der neue Geschäftsführer das Haus. In der Übergangsphase von fünf Jahren bleibt der alte Geschäftsführer als Berater an Bord.

Frage ich ihn: »Und wie kommst du damit klar?«, erzählt er mir von seiner Sorge, der Neue könne das Geschäft mit seinen Innovationen gegen die Wand fahren. Ich beruhige ihn dann: »Das wird sicher nicht passieren!« Der Neue macht nicht den Eindruck, er würde das Geld mit beiden Händen zum Fenster hinauswerfen. Im Gegenteil: Er handelt sehr überlegt.

Wenn jemand etwas von der Pike auf hochgezogen hat und so sehr daran hängt, kann er sich nicht innerhalb kurzer Zeit trennen.

BÄRBEL UND GERD DÖRRE

»Keiner möchte unsere Nachfolge antreten: Was machen wir nun?«

Bärbel Dörre:

Meine Mutter hatte drei Kinder. Ich war die jüngste Tochter, das Nesthäkchen und wurde in Cottbus groß. Unser Vater fiel im Krieg. Als meine Mutter 1954 ihren neuen Mann Paul Fechner kennenlernte, gingen wir zu ihm nach Forst.

»In Forst bleibe ich nicht!«, protestierte ich. »Ich will zurück nach Cottbus und dort meinen Schulabschluss machen!«

Fortan fuhr ich täglich mit dem Zug zur Schule nach Cottbus. Meine anschließende Lehre zur Lebensmittelverkäuferin absolvierte ich jedoch in Forst. Danach bewarb ich mich bei der Volksbank und machte meinen Abschluss zur Bankkauffrau an der Abendschule.

Paul Fechner, den wir von Beginn an Vati nannten, war selbstständig. Er besaß eine Matratzenfabrik mit fünfzig Angestellten. Nachdem die Fabrik und das Wohnhaus im Krieg ausgebombt gewesen waren, hatte er alles allein wieder aufgebaut. Und noch dazu meine Mutter mit ihren drei Kindern geheiratet. Vater war gut zu uns. Noch heute sehe ich es als meine Pflicht, mich um sein Erbe, die Fabrik, zu kümmern.

Als meine Mutter 1967 im Alter von 54 Jahren verstarb, fragte ich mich: »Was mache ich nun mit Vati?« Er war bereits über siebzig, ich hatte ein Jahr zuvor geheiratet und arbeitete bei der Bank.

Da ich als einzige von uns Geschwistern in Forst lebte, fiel es auf mich, seinen Betrieb zu übernehmen. Auch mein Mann kniete sich mächtig rein. Dafür verließen wir beide unsere erlernten Berufe.

Fünf Jahre später wurden wir enteignet. Die Verantwortlichen setzten uns einen sozialistischen Betriebsleiter vor die Nase. Der hatte drei Söhne, die alle bei der Stasi waren. Wir harmonierten überhaupt nicht und beschlossen:



Fünf Jahre später wurden wir enteignet. Die Verantwortlichen setzten uns einen sozialistischen Betriebsleiter vor die Nase.

»Das müssen wir uns nicht antun.«

Wir verließen die Firma.

»Und was machen wir nun?«, hieß die große Frage.

Gerd sagte: »Ach, wir gehen in die Kneipe.«

»Was, in die Kneipe?«, erwiderte ich.

»Ja, wir machen 'ne Kneipe auf.«

Wir bewarben uns bei der HO – und bekamen die HO-Gaststätte in Simmersdorf zugewiesen, zwischen Forst und Döbern gelegen. Bei Wind und Wetter fuhren wir dort hinaus und legten los. »Naja, die kommt vom Schreibtisch, wer weiß, ob die was kann«, sagte so mancher im Dorf. Gerd und ich strampelten und kämpften. Der Saal der Gaststätte fasste einhundert Gäste, bei Großveranstaltungen unterstützten uns Aushilfskräfte aus dem Dorf. Ansonsten erledigten wir alle Arbeiten selbst, die Kohleheizung befeuerte mein Mann. Nebenbei absolvierten wir unseren Gaststättenabschluss in Magdeburg.

Offenbar waren wir nicht die Schlechtesten, auch weil mein Mann und ich ein Team sind und sehr gut zusammenarbeiten. Das schafft längst nicht jedes Ehepaar. Als wir gingen, sang unsere Kundschaft: »Wir wollen unsere alten Kneiper wiederhaben.«

Weil Vater inzwischen über achtzig Jahre alt war, hatten wir beschlossen: »Das geht nicht mehr da draußen in Simmersdorf. Vati weiß ja gar nicht, wo wir sind. Wir müssen uns eine Gaststätte in Forst suchen.«

Wir bewarben uns für das Kino-Café und betrieben es erfolgreich. Dann entschied die HO: »Wir brauchen für *Stadt der Rosen* einen neuen Betreiber, der alte spurt nicht.

»Na gut«, sagte ich, »dann übernehmen wir *Stadt der Rosen*.« An die Gaststätte angeschlossen war eine Eisdiele. Für mich stand fest: »Für die Eisdiele möchte ich den Eisschein machen!«

»Gut, tun Sie das«, entschied die HO. Als ich den Schein in der Tasche hatte, ließ mich die HO wissen: »Mit dem Eisschein können Sie sich nun selbstständig machen.«

Ach du liebe Güte, dachte ich. Dennoch stürzten Gerd und ich uns in das Abenteuer Selbstständigkeit. In unserem Haus richteten wir ein Lager ein. Wir schauten uns sämtliche Objekte in Forst an, die für unsere Eisdiele in Frage kamen. Schnell erkannten wir: »Nee, das wird zu teuer.« Also entschieden wir, das Eiscafé in unserem Haus zu eröffnen.

Der Umbau dauerte nicht lange. Wir setzten im hinteren Teil des Cafés Fenster ein und strichen die Wände weiß an. Von der Schütte holten wir ausrangierte Kühlschränke, dazu alte Möbel – Tische, Stühle und was wir sonst noch brauchten.

Die Eismaschine kauften wir von einem Bäcker. Ein riesengroßes Ding, das wir in unseren Keller stellten. Dort unten machte die Maschine mächtig Krach.

»Wir müssten das Café noch ein bisschen aufpeppen, das Ganze muss einfach etwas Besonderes sein!«, sagte ich zu einer Bekannten. Sie empfahl mir eine Architekturstudentin aus Berlin. Die junge Frau kam zu uns, schaute sich das Inventar an und legte los. Sie gestaltete die Wände mit Batik: Die Forster kamen und waren beeindruckt.

Mittlerweile schrieben wir das Jahr 1987. Wir wollten endlich unseren Laden eröffnen, die erste private Eisdiele in Forst! Aber uns fehlten noch wichtige Utensilien. So besaßen wir nicht einmal einen Eisportionierer, um die Kugeln zu formen. »Ja, wo sollen wir denn so einen herbekommen?«, fragte ich mich. Wir erfuhren, dass wir die Portionierer bei der Genossenschaft bestellen konnten. Allerdings gab es lange Lieferzeiten. Bäcker Eichler borgte uns schließlich einen aus seinem Inventar.

Nun gab es nur noch ein Problem: Wie kommen wir an Eispulver? Das war Mangelware. Da ich im Handel gelernt hatte, kannte ich noch viele derjenigen, die etwas zu entscheiden hatten. Ich sagte zu meinem Mann: »Jetzt nimmst du eine Flasche Korn, gehst zum Rat des Kreises und versuchst dein Glück.«

Das funktionierte. Wir bekamen die Genehmigung, das erste Eispulver zu holen – in Dresden. Nun legten wir los.

Der Bedarf an Eiscreme war riesig in Forst, die Leute standen Schlange. Oft musste Gerd früh um vier Uhr nach Dresden fahren, um Nachschub des ersehnten Pulvers zu holen. Um elf war er wieder zurück. Schnell warfen wir dann die Maschine an und los ging die Produktion.

Eispulver blieb auch in den folgenden Jahren knapp. Mein Mann musste immer wieder seinen Charme spielen lassen.

Wir machten alles selbst, auch Kuchen und Torte. Bei den handelsüblichen Sahnetorten, die vor Gelatine nur so strotzten, dachte ich immer: »Zum Donnerwetter, diesen Glibber will ich selbst nicht essen!« Ich probierte auch eigene Eisrezepte aus. Von meinem Lehrgang für den Eisschein wusste ich: Wenn ich Säfte in die Eismasse einrühre, erhalte ich wunderbares Fruchteis. Alles schien gut zu laufen, der Laden brummte – und dann kam die Wende, der Kapitalismus.

Mit einem Schlag wurde alles teurer, keiner wollte mehr unser Eis haben. Die Leute kauften sich Westautos und ließen unser Café links liegen. Diejenigen, die noch ihren alten Trabi fuhren, kamen weiterhin zu uns, die anderen liefen an unserer Tür vorbei. Mein Mann fand Arbeit auf dem Bau und ging auf Montage. Ich führte die Eisdiele mehr recht als schlecht weiter.

Dann erfuhr ich, dass Alteigentümer ihr Hab und Gut wiederbekommen könnten. Ich dachte sofort an die Matratzenfabrik meines Vaters und schrieb an die Treuhand. Wenig später erhielt ich einen Anruf: »Ja. Sie erhalten die Firma zurück.«

Meine erste Reaktion: »Was machen wir nun?!«

Alles lief gut, der Laden brummte. Dann kam die Wende – der Kapitalismus.

**Wenig später erhielt
ich einen Anruf:
»Ja. Sie erhalten
die Firma zurück.«**

Zunächst versuchten wir, die nötigen Kredite zu bekommen und alles Erforderliche in die Wege zu leiten. Die Fabrik stand bereits einige Zeit leer. Die Scheiben waren eingeworfen, Jugendliche hatten dort ein Auto untergestellt und schraubten daran herum.

»Es ist ja nett, dass ihr uns das Auto hier reinstellt. Aber so geht das nicht!«, sagte ich zu ihnen.

»Mein Opa hat mir das Auto geschenkt«, antwortete darauf der eine. »Wo sollen wir denn hin damit? Wir brauchen doch 'ne Werkstatt.«

Wie sollten wir reagieren? Erst einmal Ruhe bewahren, sagten wir uns. Ich absolvierte einen Lehrgang nach dem anderen, nahm alle kostenlosen Angebote mit. Unter anderem machte ich einen Abschluss als Immobilienmakler.

»Wohnungsbau, das wäre doch etwas für unser Fabrikgebäude«, dachte ich, denn Wohnungen werden unabhängig vom politischen System immer gebraucht. Krieg und Enteignung, hoffte ich, würden so schnell nicht wiederkommen. Kurzum: Wir entschieden uns, die Fabrik in ein Wohngebäude umzubauen. Bei der Finanzierung unterstützte uns die ILB. Deren Mitarbeiter waren sehr hilfreich. Alles klappte, jedoch fehlten am Ende zwanzigtausend Euro.

Ich fragte bei der Verwandtschaft nach. »Mal sehen, wer jetzt zu uns hält?«, dachte ich bei mir. Nur einer! »Hier hast du das Geld«, sagte er schließlich. Endlich konnten wir loslegen und im Fabrikgebäude Wohnungen ausbauen. Die Arbeiten waren schnell erledigt und die Wohnungen bald vermietet.



Gerd Dörre:

Als wir uns für den Wohnungsbau entschieden, war Forst eine Stadt mit erhöhtem Wohnungsbedarf. Das ist heute nicht mehr so. Die Stadt kämpft mit der Abwanderung. Während 1989 noch mehr als fünfundzwanzigtausend Menschen hier lebten, sind es inzwischen weniger als neunzehntausend. Viele Gebäude stehen leer. Auch deshalb fällt es uns schwer, Mieter für die insgesamt sechzehn Wohnungen zu finden.

Als es hieß, dass der soziale Wohnungsbau gestärkt und auch behindertengerechte Wohnungen gebaut werden müssen, ergriffen wir die Chance und bauten zwei unserer Wohnungen behindertengerecht um. Leider stehen diese seit einem Jahr leer. Den verschiedenen Interessenten, die sie sich bisher anschauen, liegen sie zu weit außerhalb. Außerdem passt ihnen das eine oder andere nicht.

Bei der Vermietung von Sozialwohnungen konkurrieren wir zudem mit der Stadt. Wollen wir einen neuen Mieter aufnehmen, müssen wir dies beim Wohnungsamt beantragen. Dabei können wir uns langfristigen Leerstand der Wohnungen nicht leisten.

Die ILB sitzt uns im Nacken und möchte natürlich, dass wir den Kredit, der noch auf dem Fabrikgebäude liegt, fristgerecht bedienen. Wir werden ihn zu unseren Lebzeiten wohl nicht mehr abzahlen.

Trotzdem bereuen wir nicht, dass wir die Matratzenfabrik nach der Wende zurücknahmen. Wir taten es aus Traditionsbewusstsein. Schließlich war das Gelände bereits im Besitz des Großvaters meines Schwiegervaters. Wir sagten uns: »Das können wir nicht untergehen lassen.«

»Wohnungsbau, das wäre doch etwas«, dachte ich. Wohnungen werden unabhängig vom politischen System immer gebraucht.

Bärbel Dörre:

Vor kurzem verkündeten wir der Verwandtschaft: »Gerd und ich sind nun schon 76 Jahre alt. Wir denken so langsam ans Aufhören und brauchen einen Nachfolger.«

Die Bank wird die Wohnungen am Ende sicher übernehmen, jedoch möchten wir gern, dass sie in der Familie bleiben. Aber leider schrie keiner der Verwandten: »Hier, ich mache es!« Sie haben alle gute Jobs und wohnen zumeist nicht in Forst. Keiner möchte unsere Nachfolge antreten, und wir fragen uns: »Was nun?«

CHRISTIANE UND HANS-DIETHER SACK

Sechs Generationen Schmuck

**Hans-Diether Sack:**

Im Jahre 1979 übernahm ich unser Juweliergeschäft von meinem Vater. Damals lag es bereits seit einhundertvierzig Jahren in den Händen unserer Familie. Am 1. April 1839 hatte Franz Friedrich Sack sein erstes Geschäft in Cottbus in der Spremberger Straße 27 eröffnet. 1950 zogen wir an den Schlosskirchplatz 1.

Mein Vater besaß – zu DDR-Zeiten untypisch – eine Einzelhandelsgenehmigung. Normalerweise betrieb ein Goldschmied einen kleinen Laden, in dem er nur

die selbst hergestellten Schmuckstücke verkaufte – keine Fremdware. Mein Vater dagegen durfte Schuck anderer Hersteller verkaufen. Damit ich, als ich in die Firma einstieg, die Handelsgenehmigung behalten durfte, wandten wir einen Trick an: Der Steuerberater meines Vaters kannte die Gesetzeslage – und deren Lücken. »Wir regeln die Übergabe über den Umweg einer Offenen Handelsgesellschaft«, riet er uns. »Der Sohn wird Teilhaber, kommt dadurch automatisch ins Geschäft und besitzt somit die Genehmigung zum Handel!«

Ich hatte meinen Beruf in Thüringen erlernt, in einem Arnstädter Goldschmiedebetrieb. Ebenfalls in Arnstadt befand sich meine Berufsschule, die einzige ihrer Art in der DDR. Dort absolvierte auch meine Tochter Christiane ab 1984 ihre theoretische Berufsausbildung. Sie hatte mich überrascht, als sie mir eines Tages verkündete: »Ich möchte Goldschmied werden.«

Mit ihrem Entschluss begann die Suche nach einer Planstelle. Anders als heute wurden Lehrlinge staatlich zugewiesen. Für Cottbus standen vielleicht tausend Lehrstellen zur Verfügung, fünfhundert davon am Bau, dreihundertfünfzig in Kfz-Betrieben – aber keine einzige bei einem Goldschmied. Zudem waren die drei Klassen für Goldschmiede in Arnstadt voll. Da half nur noch das berühmte Vitamin B.

Als Obermeister für den Bezirk Cottbus hatte ich viel mit der Handwerkskammer sowie mit dem Rat des Bezirkes zu tun, der sogenannten örtlichen Versorgungswirtschaft. Auch die Mitarbeiter der Abteilung Finanzen kannte ich gut. Ich besaß die nötigen Beziehungen und nahm sie in Anspruch. So kam es, dass eine Kfz-Lehrstelle in die Juwelier-Lehrstelle meiner Tochter umgewandelt wurde.

Damit hatte sie jedoch noch keinen Platz in Arnstadt. Dazu bemühte ich die Abteilung Volksbildung, die sie an die Schule delegieren konnte. Zugleich rief ich in Arnstadt einen Berufsschullehrer an. Wir kannten uns seit der Lehre. »Günter, hör mal zu, meine Tochter will Goldschmied werden, ihr müsst sie irgendwie unterbringen.«

Günter sprach mit seinem Direktor und als die Anfrage der Abteilung Volksbildung kam, waren vor Ort bereits die Weichen gestellt. 1984 begann meine Tochter ihre Lehre.

Christiane Sack:

Eigentlich wollte ich Architektur studieren. Da ich jedoch nicht in der Partei und auch nicht in deren Richtung politisch interessiert war, legte man mir nahe: »Was du da willst, ist nicht machbar.« Um zu studieren, hätte ich das Abitur ablegen müssen. Zur EOS hätte ich gehen können, aber einen Studienplatz hätte ich sicher nicht bekommen. Also begann ich nach der zehnten Klasse mit der Goldschmiedelehre.

In Arnstadt kam ich ins Internat. Eine schöne Zeit, die ich niemals missen möchte. Wir wohnten zu zwölf auf einem Zimmer, in sechs Doppelstockbetten. Wir waren eine tolle Truppe. Die Hälfte der Lehrlinge in meiner Klasse machte ihre Ausbildung bei privaten Goldschmieden oder bei PGHs, die andere Hälfte arbeitete in VEBs in Görlitz, Zwickau und Ribnitz. Der harte Kern unserer Klasse trifft sich alle paar Jahre. Leider sind nur drei von ihnen noch als Goldschmiede tätig. Sie hatten schon zu DDR-Zeiten in Privatbetrieben gearbeitet. Von meinen Mitschülern aus den VEBs hat keiner die Wendezeit in seinem erlernten Beruf überstanden.

Meine praktische Ausbildung erhielt ich im elterlichen Geschäft. Mein Vater war mein Ausbilder. Meine Schwester Claudia lernte ebenfalls Goldschmied und stieg 1985 in das Geschäft ein. Vater und Töchter, das klappte wunderbar! Und Goldschmied war und bleibt ein wunderschöner Beruf.

Allerdings waren wir zu DDR-Zeiten eher Verteiler. Wir bekamen ein bestimmtes Kontingent industriell gefertigten Schmucks zugeteilt, den wir verkaufen konnten. Im Verkaufsraum hatte meine Mutter das Sagen. Meine Schwester und ich arbeiteten in der Werkstatt. Von dem Kontingent an Rohmaterial, das wir erhielten, stellten wir selbst Schmuck her, zum Beispiel Anhänger und Eheringe.



Hans-Diether Sack:

Wir streckten das Material gehörig, um ausreichend Schmuckstücke herauszubekommen. Denn auch als Privatbetrieb erhielten wir eine Planaufgabe von der örtlichen Versorgung. Diesen Plan mussten wir erfüllen, unabhängig von der Materialzuteilung. Irrwitzig war das.

Unser Betrieb bekam im Jahr etwa einhundert Gramm Feingold, die ergaben knapp dreihundert Gramm 333er Gold. Wir arbeiteten überwiegend mit 333er und achteten darauf, dass die Ringe, die wir fertigten, möglichst nicht mehr als ein Gramm wogen. Die Steinchen für den Besatz besorgten wir in der Tschechoslowakei, vor allem in Turnov, wo der Böhmisches Granat geschliffen wurde. Vor Ort kauften wir mit tschechischen Kronen viele kleine Granatsteinchen. Die steckten wir uns in die Hosentasche und schmuggelten sie über die Grenze. So ein kleines Tütchen fiel nicht auf. Viele meiner Kollegen praktizierten es so, obwohl es streng verboten war.

Vom Silber wurden uns anderthalb Kilogramm pro Jahr zugeteilt. Das festgelegte Bezirkskontingent musste für alle Betriebe reichen und wurde entsprechend der Anzahl an Meistern, Gehilfen und Lehrlingen vergeben. Einige Betriebe nutzten ihr Silberkontingent jedoch nicht oder schöpften es nur zur Hälfte aus. Damit der Bezirk nichts an das Ministerium für Bezirksgeleitete Industrie zurückgeben musste, wurde dieser Anteil innerhalb des Bezirkes umverteilt.

Zudem forderten wir, dass die Zuteilung an unseren Bezirk erhöht würde. In dem Kohle- und Energiebezirk Cottbus stieg die Einwohnerzahl in den

Siebziger- und Achtzigerjahren beständig. Alle zwei Jahre stellten wir einen Antrag an das Ministerium, in dem wir den gestiegenen Bedarf nachwiesen. Dem wurde zum Teil stattgegeben, also schraubten wir die Forderung in den Folgejahren weiter in die Höhe. Diese Taktik funktionierte jedoch nur beim Silber, beim Gold war die Zuteilung geringer.

Eine ganze Industrie wurde plattgemacht. Für die Menschen, die dort arbeiteten, war der Niedergang bitter.

Nach der Wende schlossen die staatlichen Gold- und Silberschmieden und nahezu alle VEBs. Eine ganze Industrie wurde plattgemacht. Für die Menschen, die dort arbeiteten, war der Niedergang bitter. Vom Betriebsleiter bis zum Meister hatten alle ihr Herzblut in die Betriebe eingebracht.

Wir hatten Glück, dass wir schon immer selbstständig gewesen waren. Nach der Wende half uns der kolossale Nachholbedarf in der Bevölkerung. Endlich konnten sich die Menschen goldene Kettchen kaufen, die es zuvor kaum gegeben hatte. Wir kümmerten uns verstärkt um die Warenbeschaffung und um den Verkauf. Meine Töchter konzentrierten sich auf den Laden, während sich für mich in der Werkstatt kaum etwas änderte. Bei der Nachfrage für Anfertigungen und beim Service blieb alles beim Alten.

Christiane Sack:

Allerdings fertigten wir nach der Wende viel schönere und umfangreichere Stücke, zum Beispiel exklusive Armreifen. 1994 machte ich meinen Meister. Die Arbeit in der Werkstatt machte mir riesigen Spaß. So bedauerte ich es, als ich mich ab 1996 ebenfalls im Geschäft um den Verkauf kümmern musste. Dieser wurde immer wichtiger und geradezu auf den Kopf gestellt.

Unser Juweliergeschäft wurde mit der Wende quasi neu geboren. Von Anfang an meisterten wir die Umstrukturierung und Erweiterung des Sortiments. Ein Freund aus den alten Bundesländern gab uns Orientierung. Er half – mit dem nötigen Fingerspitzengefühl –, die Firma so aufzustellen, dass sie auch nach der Wende Bestand hatte.

Der Boom hielt etwa bis zur Jahrhundertwende, dann begann ein langsamer Niedergang im Schmuckgeschäft, auch in den alten Bundesländern. Grund dafür ist die Verlagerung der Produktion nach Asien. Dort ist es günstiger. In Pforzheim existierten eine Menge Gold- und Silberschmieden, eine richtige Industrie. Kurz nach der Wende arbeitete ich vier Wochen in so einem Betrieb. Die meisten dieser Betriebe gibt es nicht mehr.

Das Internet bringt zudem die Läden in der Stadt in Gefahr. Heute kann jeder alles per Mausclick kaufen. Außerdem ist unser Berufsstand nicht mehr geschützt. Als ich meinen Meister machte, war der Titel für eine Betriebsübernahme verpflichtend. Inzwischen wurde diese Festlegung abgeschafft. Jeder kann sich hinsetzen und Kettchen löten. Für unser Handwerk ist diese Entwicklung fürchterlich. Sie öffnet dem Pfuscher Tür und Tor. Dank unserer Werkstatt besitzen wir jedoch einen enormen Vorteil: Wir können dadurch äußerst flexibel und schnell agieren. Ob die Weite eines Rings ändern, schnell eine Kette löten, die Batterie einer Uhr wechseln – vieles erledigen wir sofort, den Rest im Laufe weniger Stunden oder Tage. Diesen Vorteil wissen die Kunden zu schätzen.

Unsere Kundschaft besteht zu achtzig Prozent aus Stammkunden. Durch Mundpropaganda kommen immer wieder Neukunden zu uns, auch weil mehr und mehr Geschäfte in unserer Region schließen. So stirbt unser Handwerk langsam aus.

Unsere Kundschaft besteht zu achtzig Prozent aus Stammkunden. Durch Mundpropaganda kommen immer wieder Neukunden zu uns, auch weil mehr und mehr Geschäfte in unserer Region schließen. So stirbt unser Handwerk langsam aus.

Der Boom hielt etwa bis zur Jahrhundertwende, dann begann ein langsamer Niedergang im Schmuckgeschäft, auch in den alten Bundesländern.

Hans-Diether Sack:

Gab es früher in Arnstadt drei Klassen, bekommen sie heute nicht genug Interessenten für eine halbe Klasse zusammen. Die Arbeit wird erstens schlecht bezahlt, zweitens muss man wirklich arbeiten und drittens wollen alle studieren. So sieht es nicht nur für die Zukunft in unserem Handwerk schlecht aus.

Auch mir war klar, dass ich nicht jünger werde. Als der Computer Einzug in unser Geschäft hielt und das Warenwirtschaftssystem eingeführt wurde, sagte ich zu meinen Töchtern: »Wisst ihr was? Macht ihr das, ich nehme

mich da raus. Ich weiß, ihr macht das gut!«

So wie mein Vater vor mir hatte ich kein Problem, loszulassen und ihnen das Geschäft zu übertragen.

So wie mein Vater vor mir hatte ich kein Problem loszulassen und ihnen das Geschäft zu übertragen. 2004, nachdem ich unser Geschäft 25 Jahre geleitet hatte, übergab ich ihnen den Staffelstab.

Nach und nach überschrieb ich die Anteile an der GmbH an Christiane und Claudia. Inzwischen halte ich nur noch fünf Prozent. Ich rede meinen Töchtern mit keiner Silbe in die Geschäfte hinein. Auch beim Wareneinkauf und Warenabverkauf halte ich mich heraus. Allerdings lasse ich es nicht auf mir sitzen, wenn mir etwas in der Werkstatt missfällt.

Christiane Sack:

Auf Vaters Rat und sein Wissen können wir noch nicht verzichten. Meine Schwester und ich teilen uns die Zuständigkeit für das Geschäft wunderbar auf. Mein Schwager arbeitet ebenfalls als Goldschmied in der Werkstatt. Somit sind wir durch und durch ein Familienbetrieb.

Bisher sind wir, was die Nachfolge anbelangt, ein Vorzeigebetrieb. Aber fragen Sie gern in zwanzig Jahren noch einmal nach. Denn ob es nach uns mit dem Geschäft weitergeht, ist fraglich. Unsere Kinder verfolgen ganz andere Interessen.

Meine Schwester und ich führen unser Geschäft in sechster Generation. Wir sind stolz auf die Geschichte unseres Unternehmens und haben uns vorgenommen, die zweihundert Jahre zu schaffen. Heute sind wir im 179. Jahr.

Epilog

In den vergangenen zwölf Monaten veranstalteten *Rohnstock Biografien* und die *Innovationsregion Lausitz* gemeinsam insgesamt zehn Unternehmergegespräche im LausitzLab. Die *Innovationsregion Lausitz* brachte Themen ein, identifizierte Zielgruppen, lud Teilnehmer ein und richtete die Veranstaltungen aus. Auch führte sie die Begleitforschung zum Projekt durch. Zum Abschluss dieser Veranstaltungsreihe freut es mich angesichts der vielfältigen Facetten dieses gemeinsamen Projekts, auf den folgenden Seiten das Geschriebene – und das in den Unternehmergegesprächen Erlebte – in den Blick zu nehmen und Aspekte hervorzuheben, die in den Geschichten nicht thematisiert werden konnten, mir aber für deren Verständnis in ihrem Lausitzer Kontext wichtig erscheinen. Ich möchte die Aufmerksamkeit auf drei Aspekte lenken: den Gemeinschaftscharakter dieses Buches, die Bedeutung von unternehmerischer Erfahrung für den Strukturwandel sowie die wichtige Aufgabe, den Worten nun auch Taten folgen zu lassen.



Katrin Rohnstock und Rüdiger Lange beim Erzählsalon
»Wie ich den Wandel in der Lausitz mitgestalte«

Gemeinschaftswerk Strukturwandel

Dieses Buch ist kein Buch. Es ist der Fußabdruck eines Gemeinschaftswerks der Unternehmerinnen und Unternehmer der Lausitz. Natürlich nicht aller einzelnen, sondern von denjenigen, die in unserem Veranstaltungszyklus zusammenkamen und die durchaus stellvertretend für die Unternehmerschaft stehen. Personen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Branchen, aus Handwerk, Start-ups, Großkonzernen, mit oder ohne Betroffenheit von Energiewende oder aktuellem Strukturwandel.

Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben sich für unsere Zivilgesellschaft engagiert, ihr wertvolle Zeit geschenkt und Erfahrungen zur Verfügung ge-

stellt. Nicht nur durch die Erzählungen, die in diesem Buch versammelt sind. Ich denke dabei auch an die nicht veröffentlichten Geschichten, die in vielen Gesprächen und Diskussionen im Vorfeld und am Rande dieses Projektes erzählt wurden.

Besonders erwähnen möchte ich Mitstreiter wie die Handwerkskammer, die *Initiative MinGenTec* oder die *Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.*, mit denen wir nach dem Motto »Partner stark machen« ausgewählte Unternehmergespräche gemeinsam vorbereiteten. Die eine oder andere Anstrengung war notwendig, damit dieser Zyklus von Veranstaltungen gelang. Aber es hat sich gelohnt: Über die Geschichten hinaus haben wir so Einblicke gewonnen, wo Lücken und Schwierigkeiten in der Mobilisierung von Erfahrungsaustausch in der Lausitz existieren. Das zu wissen, ist besonders wertvoll, da wir Veränderungen in Gang bringen wollen. Wir werden die Lücken schließen.

Eine besondere Kooperation

Das Projekt »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch. Unternehmergespräche im LausitzLab« ist eine außergewöhnliche Kooperation zwischen zwei auf den ersten Blick ungleichen Partnern: der *Innovationsregion Lausitz*, einer bottom-up Initiative der Lausitzer Unternehmerschaft und gerade einmal zwei Jahre alt, die sozusagen »mittenmang« nach neuen Geschäftschancen und neuer Arbeit in der Region sucht, und *Rohnstock Biografien*, einer Berliner Firma, die seit zwanzig Jahren Lebensgeschichten und Unternehmensbiografien zu Papier bringt und das mündlich Erzählte in die Schriftsprache übersetzt. Bei der Zusammenarbeit trafen zwei Kulturen aufeinander, wie sie unterschiedlicher nicht sein können: Start-up-Methoden sowie die Sprache der Technologien und Wissenschaft auf der einen Seite, das Animieren zum Erzählen und der Berliner Literaturbetrieb auf der anderen.

Für uns vor Ort war das Miteinander-Organisieren im Projekt, inklusive der konstruktiven Friktion mit Rohnstock Biografien, ein Impuls, uns weiterzuentwickeln. Und so hat es dieses Kooperationsprojekt der *Innovationsregion Lausitz* ermöglicht, in anderer Weise als bisher zuzuhören. Für die Unternehmen konnte das Angebot von Workshops, der Projektarbeit und der Master Class um ein weiteres, besonderes Format – den Erzählalon – ergänzt werden. Das Besondere dieses Formats ist die Aufmerksamkeit für die menschliche Dimension der Veränderungen.

Das Risiko fehlender Erfahrungen

Die Lausitz ist sehr vielfältig und reich an Erfahrungsträgern unterschiedlicher Spezialisierungen – die Geschichten in diesem Buch vermitteln hier-

von einer plastischen Vorstellung. Beim Blick auf den sich abzeichnenden Strukturwandel, bei dem es sich zu allererst um einen tiefgreifenden Eingriff in die Wirtschaft handelt, dürfen wir die Bedeutung von verfügbarer unternehmerischer Erfahrung nicht unterschätzen. Und zwar in doppelter Weise nicht. So konnten bei einem Anfang dieses Jahres durchgeführten Workshop im LausitzLab sieben von zehn teilnehmenden Studierenden in ihrem sozialen Nahumfeld (Familie, Freunde) keinen Unternehmer oder keine Unternehmerin als möglichen Ansprechpartner identifizieren, an den sie sich im Falle einer eigenen Unternehmensgründung wenden könnten. Aus der Forschung wissen wir jedoch, wie wichtig genau dieser *bottom-up* Zugang zu Erfahrung für dynamische Gründermilieus ist.

Aber unternehmerische Erfahrung spielt auch an einer zweiten Stelle im Strukturwandel eine strategische Rolle: nämlich *top-down* bei der politischen Ausgestaltung seiner Rahmenbedingungen. Für die Lausitz werden diese Entscheidungsstrukturen gerade aufgebaut, so soll in diesen Tagen die nationale Kommission zum Thema Strukturwandel eingesetzt werden. Die Gremienmitglieder, die Maßnahmen zur Strukturentwicklung verantworten, sind dabei wertvolle Erfahrungs-»Träger«. Welche unternehmerischen Erfahrungen und Realitäten werden am Verhandlungstisch sitzen? Dieses Buch kann einen Beitrag leisten, die Vielfalt und Komplexität der Welt unternehmerischen Handelns erfahrbar zu machen. Es liegt nun in der Verantwortung von Politik und Verwaltungen, der Erfahrung und den Bedürfnissen der Unternehmer in der Lausitz in der Ausgestaltung des Strukturwandels das richtige Gewicht zu geben.

Geschichten schreiben – Geschichte schreiben

Dieses Projekt »Unternehmergespräche im LausitzLab« kann nicht schließen ohne den festen Blick nach vorn auf ein Ziel. Da hilft uns unsere schöne deutsche Sprache, indem sie mit dem kleinen Buchstaben *n* einen großen Unterschied hervorhebt: Wir wollen hier in der Lausitz nicht beim *Geschichten* schreiben stehen bleiben – wir wollen *Geschichte* schreiben. Und zwar als Gestalter eines außerordentlich erfolgreichen Strukturwandels.

Wir nannten unsere Veranstaltungsreihe »Unternehmergespräche«, weil wir etwas unternehmen wollen. Viele sind skeptisch: Was hilft es uns, Vergangenheit zu erzählen? Sind das denn überhaupt Erfahrungen, die wir jetzt brauchen? Müssen wir nicht über unsere bisherigen Erfahrungen hinauswachsen? Ja und Nein. Die Welt ist heute anders. Es ist mehr möglich, als das, was bereits erlebt wurde. Aber indem wir die Geschichten über die Erfahrungen der Vergangenheit vor uns sehen, können wir auch über sie hinausgehen. Aus dem Erzählen müssen wir in das Handeln kommen.

Nach Ludgar Heidenbrink und Peter Seele »beruht die unternehmerische Haltung auf dem Willen zur Umgestaltung und Erneuerung, der notwendig ist, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungsprozesse in Gang

zu setzen«. Es geht um uns, um jeden Einzelnen von uns als Mensch, der sein Geschick selbst in die Hand nehmen kann. Wie stellen wir uns der Herausforderung? Wie werden wir fertig mit dem, was kommt? Welche Freude bringt das mit sich und wie lässt es uns wachsen? Davon erzählen die Geschichten der Lausitzer Unternehmer in diesem Buch. Oder mit den Worten der beiden genannten Autoren: »Unternehmer zu sein, genauer: Unternehmer sein zu sollen und zu wollen, ist auch [...] eine Art und Weise, sich selbst und andere zu begreifen.« Schreiben wir Geschichte!

Cottbus, im April 2018

Hans Rüdiger Lange

Geschäftsführer *Innovationsregion Lausitz GmbH*



» Für eine gute Zukunft der Lausitz müssen neue Ideen auf den Weg gebracht werden.

Die Region muss sich breiter ausrichten. »Erfahrungen und Potenziale an einen Tisch – Unternehmergespräche im Lausitz Lab« war ein Schritt auf diesem Weg. Das Projekt brachte Akteure und Akteurinnen des Strukturwandels zusammen. Da tauschten sich junge Handwerker mit den Chefs von Familienunternehmen aus, Mittelständler mit Vertretern großer Unternehmen, Unternehmer mit Nachfolgern. Die Erzählsalons stifteten auch neue Beziehungen. Das ist ein guter Beitrag für die Zukunft der Lausitz.

In diesem Buch sind die Gespräche und zu Tage beförderten Erfahrungen und Potenziale für alle dokumentiert, die nicht bei den Erzählsalons dabei sein konnten.«

Albrecht Gerber

Minister für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg