

# THÜRINGER ERFOLGSGESCHICHTEN 16

**Veränderungen managen –  
ins Handeln kommen**



**Herausgeber:**

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
Dr. Enrico Schöbel, Geschäftsführer

**Redaktion:**

Dr. Enrico Schöbel, Annika Schalast, Mandy Seidel

**Layout, Satz und Produktion:**

design + werbung  
Diplom-Designer Bernd Wudtke  
Karl-Marx-Straße 24  
99765 Heringen/Helme OT Uthleben

**Fotos:**

IWT, wenn nicht anders bezeichnet.

**Auflage:**

500 Exemplare

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung  
des Herausgebers gestattet.

**Bezugsadresse:**

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt  
T 0361 6759-240  
[www.iw-thueringen.de](http://www.iw-thueringen.de)

Juli 2026

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige  
Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d)  
verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen  
für alle Geschlechter.

Titelbild: Trial Error/stock.adobe.com

**von Mitgliedsunternehmen  
des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie  
in Thüringen, des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes  
Thüringen und des Arbeitgeberverbandes Nahrung  
und Genuss Thüringen**



Dr. Matthias Kreft  
Hauptgeschäftsführer des  
Verbandes der Metall- und  
Elektro-Industrie in Thüringen e. V.,  
des Allgemeinen Arbeitgeber-  
verbandes Thüringen e. V. und  
Geschäftsführer des Arbeitgeber-  
verbandes Nahrung und Genuss  
Thüringen e. V.

## Vorwort

Veränderung ist längst kein Ausnahmezustand mehr – sie ist zur Konstante geworden. Neue Technologien, sich wandelnde Märkte, steigende Erwartungen von Kunden und Mitarbeitenden sowie gesellschaftliche Entwicklungen fordern Unternehmen und Organisationen heraus, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Entscheidend ist dabei nicht allein die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren, sondern sie bewusst zu gestalten und in konkretes Handeln zu überführen.

In den aktuellen Erfolgsgeschichten berichten neun Thüringer Firmen, wie sie Veränderungen managen und ins Handeln kommen. Die Beiträge zeigen eindrucksvoll, dass erfolgreiches Veränderungsmanagement weit mehr ist als die Einführung neuer Prozesse oder Technologien. Es beginnt mit einer klaren Vision, schafft Orientierung durch transparente Kommunikation und lebt von einer Unternehmenskultur, in der Lernen, Mitgestaltung und Verantwortung selbstverständlich sind. Veränderung gelingt dort, wo Menschen verstehen, warum Wandel notwendig ist, wo sie aktiv beteiligt werden und wo ihre Erfahrungen in die Entwicklung neuer Lösungen einfließen.

Ob Industrieunternehmen, Gesundheitsdienstleister oder Forschungseinrichtungen – die folgenden Praxisbeispiele machen deutlich, dass nachhaltige Transformation unterschiedliche Wege kennt, aber gemeinsamen Prinzipien folgt: Klare Ziele, verlässliche Strukturen, qualifizierte Mitarbeitende und eine Führung,

die Veränderung begleitet statt lediglich anordnet. Fehler werden dabei nicht als Scheitern verstanden, sondern als Lernchance, aus der Verbesserungen entstehen. Gleichzeitig gewinnen Themen wie Aus- und Weiterbildung, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine offene Kommunikationskultur zunehmend an Bedeutung.

Es wird deutlich, dass Transformation kein einmaliges Projekt ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der Strategie, Kultur und Menschen miteinander verbindet. Wer Veränderungen aktiv gestaltet, schafft nicht nur Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch eine Organisation, die bereit ist, die Zukunft mit Zuversicht, Verantwortung und Tatkraft zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.



Dr. Matthias Kreft

VWT-Hauptgeschäftsführer



**08**

**BMW  
Fahrzeugtechnik  
GmbH**

**14**

**DRK Kreisverband  
Suhl e. V.**

**18**

**Dr. Schär  
Deutschland GmbH**

**22**

**Gothaer  
Fahrzeugtechnik  
GmbH**

**26**

**MDC Power GmbH**

**32**

**N3 Engine  
Overhaul Services  
GmbH & Co KG**

**36**

**OBERMÜLLER  
Bewirtschaftungs-  
gesellschaft mbH**

**42**

**Stiftung für Techno-  
logie, Innovation  
und Forschung  
Thüringen (STIFT)**

**48**

**Stiftung  
Südthüringisches  
Kammerorchester**

**52**

**Rückblicke**

## Transformation mit System: Wie das BMW Group Werk Eisenach Digitalisierung, Standards und kontinuierliche Verbesserung verbindet



Robert Frittrang, Werkleiter

**BMW  
GROUP**  
Werk Eisenach



**ROLLS-ROYCE**  
MOTOR CARS LTD

Am traditionsreichen Standort in Thüringen gestaltet das BMW Group Werk Eisenach den Wandel. Mit einem klaren Fokus auf neue Technologien und Digitalisierung zeigt das Werk, wie es den Marktanforderungen entspricht – heute und morgen.

Als größter Werkzeugbaustandort der BMW Group steht Eisenach für effiziente, hochqualitative Fertigung von Presswerkzeugen und Karosserieblechteilen. Ob Seitenwände, Dächer oder Frontklappen – viele charakteristische Bauteile für BMW, MINI und Rolls-Royce entstehen hier. Auch das BMW Motorradwerk Berlin profitiert von innovativen Lösungen aus Eisenach. Zudem ist der Standort auf Kleinserien spezialisiert und liefert komplexe Zusammenbauten von vorderen Seitenwänden und Frontklappen für BMW M3 und M4 an die Fahrzeugwerke der BMW Group.

Werkleiter Robert Frittrang blickt auf die Produktion der Zukunft: *"Sie zeichnet sich durch schlanke, flexible Prozesse aus, ist nachhaltig, zirkulär und nutzt das volle Potenzial der Digitalisierung."* In Eisenach verbinden sich modernste Fertigungstechnologien mit datenbasierter Prozesssteuerung, flexibler Organisation und kontinuierlicher Verbesserung nach Lean-Prinzipien.

Mit robusten Produktionssystemen, exzellenter Produktqualität und einer nachhaltigen Ausrichtung setzt das Werk Maßstäbe in Effizienz und Innovationskraft. Teamgeist und technologische Spitzenleistungen machen dabei den Unterschied. 2025 wurde das Werk Eisenach im Wettbewerb »Excellence in Production« der RWTH Aachen University als "Werkzeugbau des Jahres" ausgezeichnet. *"Diese Auszeichnung würdigt die Kompetenz, Innovationskraft und Leidenschaft unseres Teams – und spornt uns an, auch künftig Maßstäbe im Werkzeugbau zu setzen und die Wettbewerbsfähigkeit der BMW Group weiter zu stärken"*, so Robert Frittrang.

### **Wie das BMW Group Werk Eisenach Veränderungen erfolgreich gestaltet**

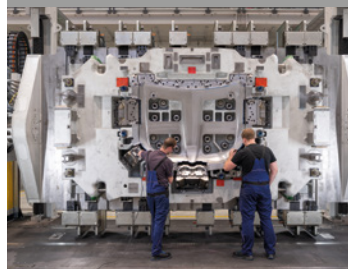
Veränderung ist in der Automobilindustrie längst Alltag: Modellzyklen werden kürzer, Technologien entwickeln sich rasant, Regulatorik und Kundenerwartungen verschieben sich stetig. Globale Ereignisse wirken direkt auf Lieferketten, Materialverfügbarkeit und Kosten. Für das BMW Group Werk Eisenach heißt das: Wandel nicht nur akzeptieren, sondern konsequent gestalten. Statt punktueller Projekte setzt der Standort auf eine kontinuierliche Transformation – mit End-to-End-Verantwortung entlang des Wertstroms und weniger Silodenken. Digitalisierung ist dabei ein zentraler Hebel, um Prozesse vorausschauend und datenbasiert zu steuern. Ziel ist eine Kultur, in der Lernen und Anpassen selbstverständlich sind.

### **Flexibilität mit klaren Standards**

Das Werk richtet seine Abläufe so aus, dass Variantenvielfalt, Taktänderungen und Stückzahlschwankungen sicher beherrschbar bleiben. Dafür setzt Eisenach auf klare Standards und definierte



Blick Werkzeugbau



Werkzeugbau Werkzeugwender

Änderungsprozesse – mit schnellen Prüfungen, Freigaben und Umsetzungen. Veränderungen werden interdisziplinär vorbereitet: Produktion, Qualität, Instandhaltung, Logistik und Planung betrachten gemeinsam den gesamten Wertstrom, erkennen Auswirkungen frühzeitig und minimieren Risiken.

### Datengetriebene Steuerung als Frühwarnsystem

Transparenz ist die Basis für schnelles Handeln. Aus Produktions-, Logistik- und Anlagendaten erkennt das Werk Abweichungen wie Engpässe, Qualitätsdrift oder instabile Parameter frühzeitig – und entscheidet am Shopfloor auf belastbarer Faktenlage. Digitale Prozessboards in allen Produktionsbereichen bündeln die wichtigsten Kennzahlen und machen den Status laufender Problemlösungen sichtbar. Bei Zielabweichungen leiten Teams Maßnahmen ab und setzen sie konsequent nach dem Prinzip des **ePDCA** um: Dem digitalen Verbesserungszyklus Plan–Do–Check–Act, der Veränderungen strukturiert plant, umsetzt, überprüft und als Standard absichert. Ergänzend unterstützen standardisierte Methoden wie **5 Why** (Ursachenanalyse durch wiederholtes Fragen

#### Mitarbeiter

ca. 400 (12 Nationen)

#### Auszubildende

34

#### Dual Studierende

8

#### Reguläre Arbeitszeit

35 Stunden pro Woche

#### Kompetenzen

- Methode & Simulation
- Konstruktion Werkzeuge
- Mechanische Fertigung
- Werkzeugbau
- Fertigung Karosserieblechteile: Presswerk, Laserschneidanlagen, ZB-Anlage
- Qualitätssicherung/ Messtechnik: Kombination aus optischen und taktilen Messanlagen sowie eine PRAFS-Anlage

- Innovationen

- Logistik

#### Umsatz

2025: ca. 96 Mio. Euro

#### Investitionen

ca. 223 Mio. Euro seit Gründung

#### Fertigungsvolumen

Werkzeugbau: ~ 120 Presswerkzeuge pro Jahr

Teilefertigung: ~ 1.000.000 Teile pro Jahr

#### Zertifizierungen

ISO 9001:2025

ISO 14001:2015 / EMAS

ISO 45001:2018

#### Weitere Informationen

[www.bmwgroup-werke.com/eisenach/de](http://www.bmwgroup-werke.com/eisenach/de) und auf allen Social-Media-Kanälen der BMW Group

"Warum?") und **Ishikawa** (Ursache-Wirkungs-Diagramm) dabei, die Grundursache schnell und nachvollziehbar zu identifizieren – damit Lösungen nachhaltig wirken und Wiederholfehler ausbleiben.

### **Menschen als Treiber des Wandels**

Veränderung gelingt nur mit den Menschen, die sie täglich umsetzen. Deshalb investiert das Werk kontinuierlich in praxisnahe, modulare Qualifizierungen direkt im Prozess. Aus Betroffenen werden Beteiligte: In Workshops und Pilotphasen bringen Teams ihr Erfahrungswissen ein und gestalten Lösungen mit. Die Kommunikation verknüpft das "Warum" – Ziel und Nutzen – mit dem "Wie": Schritte, Zeitplan und Ansprechpartner. Das schafft Vertrauen und Orientierung.

Damit Veränderung im Alltag ankommt, beantwortet das Werk konsequent fünf Kernfragen:

- **Warum?** Welches Ziel verfolgen wir – und welchen Nutzen bringt die Änderung?
- **Was?** Was ändert sich konkret – Prozesse, Rollen, Technik oder Schnittstellen?
- **Wie?** Wie setzen wir um – Pilot, Rollout, Zeitplan und Ressourcen?
- **Wer?** Wer trägt Verantwortung – und wer ist Ansprechpartner?
- **Woran messen wir Erfolg?** Welche Kennzahlen zu Sicherheit, Qualität, Lieferfähigkeit, Kosten und Nachhaltigkeit gelten?

Entscheidend ist klare Verantwortung im Wertstrom: Wenn Ziele, Rollen und Ansprechpartner eindeutig sind, wird Veränderung im Alltag wirksam – getragen von den Menschen, die sie umsetzen.

### **Kontinuierliche Verbesserung als Resilienzfaktor**

Resilienz entsteht durch kontinuierliche Verbesserung: weniger Verschwendung, stabilere Abläufe, kürzere Durchlaufzeiten. Dafür macht das Werk Abweichungen konsequent sichtbar – und schafft so die Grundlage für eine gelebte Fehlerkultur. Fehler können passieren; entscheidend ist, dass sie nach Ursachenanalyse und



Messtechnik



Messtechnik Laservermessung



Teilefertigung Presswerk



Dashboard T-Cube Kennzahlen

konsequenter Maßnahmenableitung im **ePDCA** nicht wiederkehren. Damit Lernen nicht beim Einzelfall endet, dokumentiert das Werk Erkenntnisse und Lösungen systematisch – im Werkzeugbau etwa in **ProLeiS** (Produktionsleitsystem, das Abläufe, Ressourcen und Termine für Planung und Steuerung der Fertigung transparent macht), in der Serie in **T-Cube** (digitales Prozessboard). So wird aus Erfahrung Standard. Oder, wie es ein Motto auf den Punkt bringt: *"Fehler sind auch nur Lösungen, die auf dem Kopf stehen!"*

### **Lieferfähigkeit sichern durch robuste Logistik und Risikomanagement**

Externe Schwankungen wirken direkt auf die Produktion. Deshalb bewertet das Werk Risiken systematisch und steuert aktiv gegen – etwa über alternative Bezugswege, definierte Sicherheitsbestände für kritische Teile und engmaschiges Monitoring. Klare Materialflüsse und transparente Bestände ermöglichen kurzfristige Umlanungen, ohne Stabilität zu verlieren. Zudem steuert Eisenach Eigen- und Fremdleistung aktiv – gemeinsam mit strategischen Rahmenvertragspartnern.

### **Nachhaltigkeit und operative Exzellenz vereint**

Energieeffizienz und Ressourcenschonung sind feste Bestandteile der Arbeit im Werk. Ökologische Ziele verbindet Eisenach mit operativer Exzellenz: Der Energieverbrauch sinkt, Ausschuss wird auf ein Minimum reduziert, Medien wie Druckluft und Wärme werden optimiert, Prozesse Schritt für Schritt nachhaltiger gestaltet. Neue Vorgaben verankert das Werk über Compliance- und Dokumentationsroutinen – mit messbaren Zielen und konsequenten Fortschrittskontrollen.

### **Schnell testen, sauber skalieren, im Netzwerk lernen**

Neuerungen werden zunächst in Pilotprojekten im BMW Produktionsnetzwerk erprobt – unter realen Bedingungen und mit Blick auf Wirkung, Aufwand und Kennzahlen. Bewährte Lösungen werden anschließend standardisiert und im Produktionsnetzwerk ausgerollt. Der Austausch zwischen den Werken beschleunigt das Lernen und macht Best Practices schnell skalierbar.

## **Fünf Prinzipien für dauerhafte Veränderung**

Fünf Prinzipien haben sich in der Praxis als besonders wirkungsvoll erwiesen:

1. Nicht verhandelbare Leitplanken (Sicherheit, Qualität, Compliance) früh festlegen.
2. Betroffene aktiv einbinden – Pilotbereiche und Workshops liefern tragfähigere Lösungen.
3. Änderungen über Standards, Qualifizierung und Führung konsequent im Alltag verankern.
4. Wirkung messbar machen – so bleibt Fortschritt sichtbar.
5. Veränderungskapazität realistisch planen – um Überlastung und Change-Müdigkeit zu vermeiden.

## **Fazit**

Das BMW Group Werk Eisenach gestaltet Veränderung mit System: Klare Ziele, stabile Standards, transparente Daten, qualifizierte Teams und eine gelebte Verbesserungskultur. Wirksam wird Wandel, wenn Verantwortung im Wertstrom eindeutig geregelt ist, Neuerungen in Piloten validiert und anschließend konsequent in den Alltag überführt werden. Ergänzt durch robuste Lieferkettensteuerung und nachhaltige Effizienzprogramme bleibt der Standort auch unter wechselnden Bedingungen flexibel und handlungsfähig – und macht Transformation messbar und dauerhaft.

Bilder: BMW Group Werk Eisenach

### **Kontakt**

Daniela Tenzer  
Kommunikation BMW Group Werk Eisenach  
Telefon +49 (0) 151 60521 119  
Daniela.Tenzer@bmw.de



Erfolgreiches Veränderungsmanagement beginnt nicht mit perfekten Strategien, sondern mit Haltung.

Für uns gilt: "Am Anfang von Erfolg steht das Vertrauen."

Als Teil der weltweiten Rotkreuzbewegung engagiert sich der DRK Kreisverband Suhl e. V. seit vielen Jahren für soziale, pflegerische und humanitäre Aufgaben in der Region. Hinter unseren Angeboten – von Pflege und Betreuung über Kinder- und Jugendhilfe bis hin zum Ehrenamt – steht dabei immer dasselbe Ziel: Menschen zuverlässig zu unterstützen und ihnen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen.

Dabei werden die Lebensrealitäten der Menschen komplexer, gesellschaftliche Entwicklungen dynamischer und Erwartungen an soziale Dienstleistungen vielfältiger. Lösungen müssen heute flexibler gedacht werden als noch vor einigen Jahren. Erfolgreich sein heißt deshalb auch: Veränderungen mit Zuversicht zuzulassen.

# Willkommen in der DRK-Familie

Wir begleiten Sie durch den Fluss des Lebens



## Essen auf Rädern

Unser Essen auf Rädern liefert täglich frische Mahlzeiten direkt zu Ihnen nach Hause und sorgt für Genuss und Wohlergehen im Alltag.



## Hausnotruf

Unser Hausnotruf bietet im Notfall Hilfe und gibt Ihnen ein Sicherheitsgefühl für den Alltag.

## Ambulante Pflege

Wir bieten Ihnen häusliche Pflege und Hilfe bei der Alltagsbewältigung an.



## Tagespflege 2.0

Wir bieten Ihnen Betreuung und soziale Kontakte, schaffen Entlastung und Freiraum für Ihre Angehörigen. Den Abend und die Wochenenden verbringen Sie in Ihrer gewohnten Umgebung.



## Senioren-Lebensgemeinschaft

Unsere Senioren-Lebensgemeinschaften bieten Ihnen ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit und Gemeinschaftsgefühl in Verbindung mit ambulanter Betreuung.



## Seniorenpark

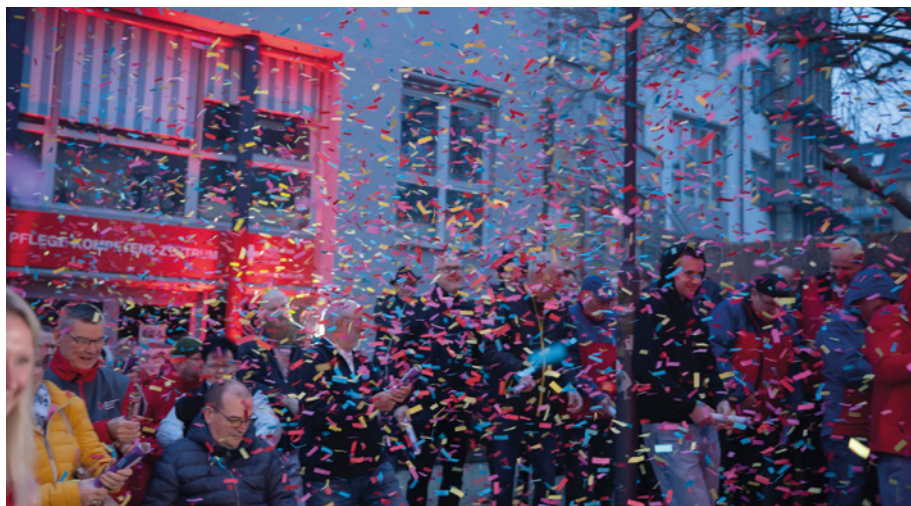
Unser Seniorenpark Thüringer Waldblick bietet eine umfassende Pflege und Begleitung rund um die Uhr.



Erfolg entsteht nicht plötzlich. Er wächst leise – aus Visionen, aus Mut, aus Entscheidungen und der Motivation durch die gemeinsame Freude auf das Ergebnis.

Wirtschaftliches Denken und Handeln ist dabei auch im Sozialwesen nicht unverzichtbar. Echter Erfolg misst sich aber nicht nur an schwarzen Zahlen oder glänzenden Statistiken. Für uns ist es vielmehr das "spontane JA" auf die Zufriedenheitsfrage, gepaart mit den glücklichen Augen des Befragten, die dieses "Ja" bestätigen. Als DRK Kreisverband Suhl e. V. begegnen wir Veränderungen mit einem Selbstverständnis, das Neugier über Gewissheit stellt.

Das größte Risiko liegt aus unserer Sicht nicht dort, wo Scheitern möglich ist, sondern dort, wo kleine Schritte bedeutungslos werden. Wo der Blick für Entwicklung fehlt. Wo man glaubt, bereits genug zu wissen. Wo Achtsamkeit durch Routine ersetzt wird.



DRK-Kompass Eröffnungsfeier



Gerade in sozialen Berufen wäre das fatal. Denn Menschen sind nicht starr. Bedürfnisse verändern sich. Situationen verändern sich. Wer dauerhaft helfen möchte, muss fortlaufend bereit bleiben zu lernen.

Der Ausbau unserer Beratungslandschaft durch die Eröffnung des DRK-Kompass, Standortveränderungen der ambulanten Pflege, räumliche Modernisierungen, Veränderung der Unternehmenskultur, Außenpräsenz durch gezieltes (und manchmal auch polarisierendes) Marketing, waren in den letzten Jahren nicht nur organisatorische Aufgaben und Herausforderungen.

Sie stehen für unseren Anspruch: offenbleiben, weiterdenken und gemeinsam wachsen.

Und wenn wir etwas dabei lernen durften, dann, dass ein Fehler oder Irrtum kein Zeichen von Schwäche ist, sondern oft Teil des Fortschritts. In einem Raum, in dem Menschen sich verstanden fühlen, sind sie auch bereit, nach echten Lösungen zu suchen.

Es gilt, Mitarbeitende aktiv einzubeziehen und eine Kultur zu schaffen, in der Ideen willkommen sind.

Nachhaltiger Erfolg kann deshalb dort entstehen, wo Handlungen ineinandergreifen – oder manchmal auch einfach durch das pure Glück, den richtigen Menschen zur richtigen Zeit zu begegnen. Was wir erreichen, entsteht jedenfalls selten allein, sondern immer im Zusammenspiel mit anderen.

Und gerade deshalb braucht es nicht nur Professionalität und klare Strukturen, sondern ebenso Wärme, Humor und gegenseitige Unterstützung. Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen, schwierige Situationen anzunehmen und trotz hoher Anforderungen verständnisvoll zu bleiben, schafft Verbindung. Genau diese Verbindung macht Teams stark.

Der Erfolgsfaktor des DRK Kreisverbandes Suhl e. V. sind deshalb nicht Gebäude oder Konzepte, sondern die Menschen dahinter: hauptamtliche Mitarbeitende, Ehrenamtliche und Unterstützende, die mit Engagement, Herz und Zusammenhalt täglich dazu beitragen, anderen Sicherheit, Hilfe und Verlässlichkeit zu geben.

Sie zeigen, dass echter Erfolg nichts mit Stillstand zu tun hat, sondern mit einer inneren Einstellung: der Dankbarkeit für jeden kleinen und großen Schritt – auch für jene, die wie ein Schritt zurück erscheinen und der Bereitschaft, andere Perspektiven einzubeziehen. Denn wer verstanden hat, dass Erfolg niemals selbstverständlich ist, bleibt offen für Veränderung, bleibt lernfähig und bleibt menschlich.

*Der größte Feind von Erfolg ist die Arroganz.  
Sein stärkster Verbündeter ist Vertrauen.*

Bilder: DRK Kreisverband Suhl e. V.

#### **Kontakt**

DRK Kreisverband Suhl e. V.  
Marienstieg 3, 98527 Suhl  
[www.drk-suhl.de](http://www.drk-suhl.de), [www.diebesten.io](http://www.diebesten.io)



*"Der Erfolg unseres Werks in Apolda basiert auf den Menschen, die hier täglich Verantwortung für Qualität, Sicherheit und Innovation übernehmen. Dieses Engagement ist die Grundlage dafür, dass wir weiter investieren und gemeinsam in die Zukunft wachsen können."*

*Matthias Müller-Thederan, Geschäftsführer Dr. Schär Deutschland GmbH*

## Dr. Schär in Apolda – Wachstum mit Verantwortung und Perspektive

Apolda ist seit vielen Jahren ein bedeutender Standort für die glutenfreie Lebensmittelproduktion in Thüringen. Ein besonders eindrucksvolles Beispiel für unternehmerischen Erfolg, nachhaltiges Wachstum und regionale Verbundenheit ist der Produktionsstandort von Dr. Schär.

Das Werk in Apolda gehört zur international tätigen Dr. Schär Gruppe, die weltweit mit insgesamt zwölf Produktionsstätten und Niederlassungen in Europa, den USA, Brasilien und Argentinien vertreten ist. Seit 2006 ist das Unternehmen in der Glockenstadt ansässig – und feiert damit in diesem Jahr sein 20-jähriges Standortjubiläum. Heute zählt das Werk zu einem der größten Standorte der Gruppe und ist ein wichtiger Arbeitgeber sowie ein verlässlicher Gewerbesteuerzahler für die Stadt.

## Investitionen und Ausbau für die Zukunft

Die Erfolgsgeschichte in Apolda wird kontinuierlich fortgeschrieben: Für den Standort liegt bereits eine Baugenehmigung zur Erweiterung des Werks vor. In den kommenden Jahren sollen Produktionslinien ausgebaut und zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden, um der stetig steigenden Nachfrage nach glutenfreien Produkten gerecht zu werden. Damit verbunden ist auch das klare Ziel, zusätzliche Arbeitsplätze anzubieten und langfristige Perspektiven für die Region zu schaffen.

Die Investitionsbereitschaft innerhalb des Unternehmens ist hoch. Weltweit investierte Dr. Schär in den Jahren 2025 und 2026 insgesamt mehrere Millionen Euro in Innovation, Infrastruktur und Nachhaltigkeit – ein Teil davon fließt direkt nach Apolda. Bereits im Frühjahr 2025 wurde auf dem Werksdach eine Photovoltaikanlage in Betrieb genommen, die einen wesentlichen Beitrag zur Eigenstromversorgung leistet und den nachhaltigen Kurs des Unternehmens unterstreicht.



Matthias Müller-Thederan,  
Geschäftsführer Dr. Schär  
Deutschland GmbH





Hamburger



Mehrkornbrötchen



Meisterbäckers Vital

### Glutenfreie Backwaren "Made in Apolda"

In Apolda entstehen hochwertige glutenfreie Brote und Brötchen, die sowohl in Deutschland als auch in vielen europäischen Ländern vertrieben werden. Das bekannteste Produkt des Standorts ist das "Meisterbäckers Brot", das laut Unternehmensangaben zu den beliebtesten glutenfreien Broten im deutschen Markt zählt. Darüber hinaus werden in Apolda auch Mehrkornbrötchen, Burgerbrötchen sowie Produkte für den internationalen Foodservice hergestellt – darunter auch Brötchen für bekannte Gastro-Ketten in Italien.

Eine besondere Rolle spielt dabei die hauseigene Sauerteigkompetenz des Standorts. Sie bildet die Basis für Frische, Geschmack und Qualität der Produkte. Rezeptur und Technologie werden dabei eng verzahnt und gemeinsam mit der internationalen Forschung und Entwicklung weiterentwickelt. Alle Produkte kommen ohne Konservierungsstoffe aus und erfüllen höchste Hygiene- und Qualitätsstandards – bis hin zur Reinraumproduktion.

### Verantwortung, Mitarbeitende und Region

Vor 20 Jahren startete der Standort mit knapp 30 Mitarbeitenden – heute sind rund 120 Kolleginnen und Kollegen in Apolda tätig. Mit dem kontinuierlichen Marktwachstum steigt nicht nur das Produktionsvolumen von Jahr zu Jahr, sondern auch der Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Dr. Schär setzt daher gezielt auf Aus- und Weiterbildung und bietet sichere Arbeitsplätze mit langfristigen Perspektiven.

Gleichzeitig leistet das Unternehmen einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag: Glutenfreie Ernährung ist für Menschen mit Zöliakie keine Lifestyle-Entscheidung, sondern medizinisch notwendig. Dr. Schär engagiert sich seit mehr als 40 Jahren für Aufklärung, Qualität und Verlässlichkeit in diesem sensiblen Bereich und trägt damit zu mehr Bewusstsein und Unterstützung für Betroffene bei.

### **Ein Aushängeschild für Apolda**

Innerhalb des Konzerns gilt der Standort Apolda als echtes Vorzeigeprojekt. Die Kombination aus technologischer Expertise, internationaler Ausrichtung und starker regionaler Verwurzelung macht Dr. Schär zu einem Aushängeschild für den Wirtschaftsstandort Apolda.

Das Werk im Gewerbegebiet an der B87 feiert in diesem Jahr nicht nur sein Standortjubiläum, sondern gleichzeitig auch seinen 20. Geburtstag.

Bilder: Dr. Schär Deutschland GmbH

#### **Kontakt**

Dr. Schär Deutschland GmbH  
Liechtensteiner Straße 1, 99510 Apolda | Thüringen  
Telefon 06424 - 303110  
[info.de@drschaer.com](mailto:info.de@drschaer.com), [www.drschaer.com/de](http://www.drschaer.com/de)  
[@schaer\\_glutenfrei](#)

## Staffelstab erfolgreich übergeben: Tradition, Innovation und Ausbildung aus einer Hand



Die Gothaer Fahrzeugtechnik GmbH steht seit über 140 Jahren für industrielle Kompetenz am Standort Gotha. Was einst mit dem Bau von Waggons, Fahrzeugteilen und Flugzeugen begann, hat sich zu einem international anerkannten Spezialisten für komplexe Rohr- und Blechkonstruktionen aus hochfesten Feinkornstählen entwickelt. Heute zählen führende Hersteller im Mobil- und Raupenkranbau auf die Fertigungskompetenz des Unternehmens.

Das Herzstück dieser Kompetenz ist seit jeher die Schweißtechnik. Umso bedeutender war ein Generationswechsel, der seit Sommer 2024 erfolgreich gestaltet wurde.

### **Erfahrung bewahren, Zukunft gestalten**

Mit dem Renteneintritt von Olaf Kopplin verabschiedete die Gothaer Fahrzeugtechnik nach 45 Jahren nicht nur ihren Hauptschweißingenieur und die verantwortliche Schweißaufsichtsperson, sondern auch den Leiter der Schweißtechnischen Kursstätte "Rudolf Weber". Kurz darauf folgte mit Matthias Knoll ein weiterer ausgewiesener Experte in den Ruhestand, der als Schweißfachingenieur tätig war und zuletzt die Qualitätssicherung des Unternehmens leitete.

Was für viele Unternehmen einen erheblichen Wissensverlust bedeuten würde, wurde bei der Gothaer Fahrzeugtechnik zur Chance für die nächste Generation von Fachkräften.

Mit Jens Tropschug konnte die Position der verantwortlichen Schweißaufsichtsperson mit einem erfahrenen Schweißfachingenieur neu besetzt werden. Seine Expertise aus dem Rohrleitungs-, Apparate- und Behälterbau ergänzt die vorhandenen Kompetenzen ideal. Gleichzeitig qualifizierte er sich zum DVS-Prüfer und sichert damit wichtige Aufgaben im Bereich der Schweißerprüfung und Qualitätssicherung.

Die Leitung der Schweißtechnischen Kursstätte übernahm René Döring. Mit seiner langjährigen Erfahrung in der praktischen Schweißerausbildung und seiner Qualifikation als Schweißtech-

niker steht er für Kontinuität und Weiterentwicklung gleichermaßen. Gemeinsam sorgen beide dafür, dass Wissen, Erfahrung und Qualitätsansprüche erfolgreich an die nächste Generation von Schweißern und Schweißerinnen weitergegeben werden.

Parallel dazu hat sich das Team der Schweißlehrer verstärkt: Ausbildungsleiter Tony Cramer erlangte eine zusätzliche Zertifizierung als DVS-Schweißlehrer für Lichtbogenhandschweißen. Zudem absolvierte Schweißfachmann Lucas Facius eine Weiterbildung zum DVS-Schweißlehrer für Wolfram-Schutzgasschweißen und wird das Team ebenfalls verstärken.

So wurde das Lehrgangsangebot der Kursstätte erweitert, wovon auch andere Unternehmen profitieren.





### **Ausbildung als Investition in die Zukunft**

Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten hält die Gothaer Fahrzeugtechnik konsequent an ihrer Ausbildungsstrategie fest. Die hauseigene Schweißtechnische Kursstätte ist dabei weit mehr als ein Ausbildungszentrum für das eigene Unternehmen. Sie ist ein Kompetenzzentrum für Schweißtechnik und wichtiger Qualifizierungspartner für die gesamte Region.

Aktuell werden zehn Auszubildende in den Berufen Konstruktionsmechaniker Fachrichtung Schweißtechnik, Zerspanungs- und Industriemechaniker, sowie Industriekaufrau ausgebildet. Die unmittelbare Nähe von Berufsschule, Technischer Bildungsstätte und Unternehmen schafft dabei optimale Voraussetzungen für eine praxisnahe Ausbildung.

Gleichzeitig entwickelt die Gothaer Fahrzeugtechnik ihre Ausbildungsangebote kontinuierlich weiter. Moderne Fertigungsverfahren, robotergestützte Schweißtechnik und digitale Technologien werden zunehmend Bestandteil der Aus- und Weiterbildung. So werden die angehenden Fachkräfte von morgen gezielt auf die sich ändernden Anforderungen einer modernen Industrie vorbereitet.

### **Innovation sichert Wettbewerbsfähigkeit**

Neben der Ausbildung investiert das Unternehmen gezielt in neue Technologien. Moderne digitale Mess- und Prüfsysteme wie FARO- und Visometry-Lösungen unterstützen die Qualitätssicherung und schaffen die Grundlage für höchste Präzision bei komplexen Großbauteilen. Ergänzt werden diese Investitionen durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Zertifizierungen und Qualitätsstandards, die für internationale Kunden und sicherheitstechnisch anspruchsvolle Branchen unverzichtbar sind.

### **Neue Märkte, neue Perspektiven**

Auch die Geschäftsentwicklung richtet sich konsequent auf die Zukunft aus. Neben dem traditionellen Kranbau erschließt die Gothaer Fahrzeugtechnik weitere Geschäftsfelder. Dazu zählen Projekte im Bereich Wehrtechnik ebenso wie der Ausbau von Reparatur,

Service- und Instandhaltungsleistungen sowie die Entwicklung neuer Kooperationen und technologischer Partnerschaften.

Damit stärkt das Unternehmen nicht nur seine eigene Wettbewerbsfähigkeit, sondern leistet zugleich einen wichtigen Beitrag zur industriellen Wertschöpfung in Thüringen. Gleichzeitig fördert es die Nachhaltigkeit, indem die kosten- und ressourcenschonende Reparatur verunfallter Krankomponenten eine wirtschaftlich und ökologisch sinnvolle Alternative zur Neufertigung darstellt.

### **Vergangenheit. Gegenwart. Zukunft.**

Die Geschichte der Gothaer Fahrzeugtechnik zeigt, wie erfolgreicher Strukturwandel gelingen kann: Erfahrung wird bewahrt, Wissen weitergegeben und gleichzeitig in neue Technologien, neue Märkte und die Ausbildung junger Menschen investiert. So verbindet das Unternehmen nicht nur Stahl und Blech zu komplexen Konstruktionen, sondern auch Generationen, Kompetenzen und Zukunftsperspektiven.

Bilder: Gothaer Fahrzeugtechnik GmbH

#### **Kontakt**

Gothaer Fahrzeugtechnik GmbH  
Fliegerstraße 5, 99867 Gotha  
personal@gftgotha.de, [www.gftgotha.de](http://www.gftgotha.de)

## Ausbildung als Hebel für Veränderung – wie MDC Power Zukunft gestaltet

**MDC Power**  
Wir sind der Motor



### **Unternehmensbeschreibung**

Die Mercedes-Benz Tochter MDC Power GmbH mit Sitz in Köllda montiert seit 2003 Vierzylinder-Otto sowie Vier- und Sechszylinder-Dieselmotoren für Fahrzeuge von Mercedes-Benz – mit konventionellem und elektrifiziertem Antrieb. Mehr als 14 Millionen Motoren sind seither in Köllda vom Band gelaufen. Das Schwesterwerk in Arnstadt produziert Komponenten für die Motorenproduktion, unter anderem für Mercedes-AMG.

Mit rund 1.200 Beschäftigten bauen wir fast jeden zweiten Mercedes-Benz-Motor für den europäischen Markt. Als Antriebe der Premiumklasse sind unsere Motoren weltweit Botschafter für Thüringer Qualitätsarbeit. Gleichzeitig verstehen wir uns als verantwortungsvoller Arbeitgeber und als Motor für die Region – mit sicheren Arbeitsplätzen, langfristiger Perspektive und einem klaren Bekenntnis zur Aus- und Weiterbildung.

### **Gute Praxis: Ausbildung als stabiler Anker im Wandel**

Veränderungen sind heute fester Bestandteil des industriellen Alltags: technologische Weiterentwicklungen, neue Prozesse, steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit und Qualität – und nicht zuletzt ein spürbarer Generationenwandel. Für MDC Power ist deshalb klar: Veränderungsmanagement gelingt dann, wenn Menschen befähigt werden, Wandel zu verstehen und aktiv mitzugestalten. Ein zentraler Hebel dafür ist die Ausbildung.

Ein gutes Beispiel ist die Willkommenswoche für neue Auszubildende und dual Studierende. Sie bietet zum Einstieg nicht nur Orientierung, sondern legt bewusst den Grundstein für ein gemeinsames Verständnis von Zusammenarbeit, Verantwortung und Veränderung. Neben Kennenlernen, Arbeitsschutz und Fachbereichsunterweisungen stehen Werksrundgänge, eine Einführung in die Ausbildungsstruktur, Compliance und Vielfaltsimpulse sowie ein Lean-Training auf dem Programm. Ein Praxis-Tag in der Produktion und der persönliche Austausch mit Geschäftsführung und HR gehören ebenso dazu. So entsteht vom ersten Tag an Sicherheit – eine zentrale Voraussetzung, um offen mit Veränderungen umgehen zu können.

### **Aus Ausbildung wird Veränderungskompetenz**

Veränderungsprozesse wirksam zu gestalten, bedeutet für MDC Power, Lernen nicht auf Schulungsräume zu begrenzen. Unsere Ausbildung ist so angelegt, dass junge Menschen Veränderung nicht nur beobachten, sondern erleben.

### **Frühe Verantwortung und echte Praxis**

Gute Ausbildung heißt bei MDC Power, vom ersten Tag an Teil des Teams sein. Moderne Technologien, attraktive Rahmenbedingungen, abwechslungsreiche Aufgaben und feste Ansprechpartner bilden das Fundament. Gleichzeitig setzen wir bewusst auf individuelle Betreuung – auch wenn sie aufwändig ist. Denn genau hier entstehen Selbstvertrauen, Verantwortung und Handlungssicherheit.





## Rückblick nach Abschluss der Ausbildung bei MDC Power

### Antonia Christ, Kauffrau für Personaldienstleistung

Was hat dir während deiner Ausbildung geholfen, mit Veränderungen gut umzugehen?

*"Der Wechsel zwischen verschiedenen Einsatzbereichen hat mir gezeigt, wie eng alles zusammenhängt. Dadurch habe ich gelernt, Entscheidungen besser einzuordnen und Veränderungen nicht isoliert zu betrachten. Dieses Verständnis hilft mir bis heute im Arbeitsalltag."*



### Ben Sulze, Fertigungsmechaniker in der Motorenmontage

Was hat dir während deiner Ausbildung geholfen, mit Veränderungen gut umzugehen?

*"Neue Linien, neue Aufgaben, neue Teams – Veränderung war in der Ausbildung ganz normal. Dass wir dabei gut begleitet wurden und Verantwortung übernehmen durften, hat mir Sicherheit gegeben. Heute gehe ich Veränderungen offen und lösungsorientiert an."*

#### Auszubildende

aktuell ca. 30  
(jährlich rund 10 neue)

#### Ausbildungsberufe

- Fertigungsmechaniker (W/M/X)
- Fachkraft für Metalltechnik (W/M/X)
- Maschinen- und Anlagenführer (W/M/X)
- Kaufleute für Büromanagement
- Fachinformatiker (W/M/X)

#### Duales Studium

BWL, IT, Personalmanagement,  
Produktionstechnik, Qualitätsmanagement,  
Instandhaltung

#### Ausbildungsorte

Kölleda und Arnstadt

#### Ansprechpartner Ausbildung

Susanne Burian-May

### **Perspektivwechsel statt Silodenken**

Ein wesentlicher Bestandteil unseres Ansatzes ist die Rotation durch verschiedene Fachbereiche – unabhängig vom Ausbildungsberuf. So sammelt beispielsweise ein Maschinen- und Anlagenführer Erfahrungen in administrativen Bereichen, während eine Industriekauffrau Einblicke in die Motorennacharbeit erhält. Diese Perspektivwechsel fördern das Verständnis für Zusammenhänge, stärken Schnittstellenkompetenz und helfen, Veränderungen ganzheitlich zu denken.

### **Lernen in kleinen, wirksamen Schritten**

Veränderung braucht Methodenkompetenz – fachlich und mental. Deshalb ergänzen wir den Ausbildungsalltag durch sogenannte "Learning Nuggets": kurze, praxisnahe Lerneinheiten zu Themen wie Lean-Methoden, Arbeitssicherheit & Ergonomie, Nachhaltigkeit, Lernstrategien oder Emotionsregulation vor anspruchsvollen Situationen wie Prüfungen. Schritt für Schritt erwerben die Auszubildenden Werkzeuge, die sie befähigen, Veränderungen aktiv zu gestalten.

### **Ausbildungsprojekte als Innovationsraum**

Auszubildende übernehmen bei MDC Power Verantwortung in bereichsübergreifenden Projekten. Dazu zählen technische Projekte wie das Instandsetzen eines GoKarts ebenso wie kommunikative Aufgaben, etwa die Produktion von Unterweisungsvideos oder die Arbeit im Azubi-Redaktionsteam für Social Media und Intranet. Als "EnergieScouts" beschäftigen sich einige Auszubildende zudem intensiv mit Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung. Diese Projekte zeigen: Veränderungen entstehen dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen dürfen.

### **Persönlichkeitsstärkung und Teamkompetenz**

Gute Ausbildung endet nicht bei Fachwissen. Deshalb schaffen wir bewusst Lernräume, die Haltung, Teamgeist und Selbstwirksamkeit stärken. Ein Beispiel ist ein JuJutsuSchnupperkurs, bei dem Prävention, Selbstverteidigung und Körperbeherrschung im Fokus stehen – verbunden mit Aufmerksamkeit, Respekt und sicherem



*"Ausbildung bedeutet für uns mehr als Lernen – sie bedeutet gemeinsam wachsen. Unsere Azubis gehören von Anfang an zu uns dazu, übernehmen Verantwortung und gestalten unsere Zukunft mit. Darauf sind wir als Team stolz."*

*Katrin Karajan,  
Geschäftsführerin MDC Power*



Auftreten. Ein anderes Beispiel ist der Besuch beim Rollstuhl-Basketball-Team der Thuringia Bulls, bei dem unsere Auszubildenden neue Perspektiven auf Inklusion, Teamarbeit und gegenseitige Unterstützung gewinnen konnten. Solche Erfahrungen prägen – und wirken weit über die Ausbildung hinaus.

### Fazit

Ausbildung ist bei MDC Power weit mehr als Nachwuchsgewinnung. Sie ist ein strategischer Bestandteil unseres Veränderungsmanagements. Wir entwickeln junge Menschen zu Fachkräften, die Verantwortung übernehmen, Zusammenhänge erkennen und Wandel konstruktiv mittragen – heute und in Zukunft.



*"Ausbildung ist für mich eine Herzenssache: Wir entwickeln Auszubildende, für die "Motivation mehr erreichen zu wollen" eine Kompetenz ist. Auszubildende können durch gute Betreuung mutig Verantwortung übernehmen, Wandel annehmen, kreative Lösungen finden und Gelerntes konsequent umsetzen."*

*Susanne Burian-May, Ausbildungsleiterin MDC Power*

Bilder: MDC Power GmbH



### Kontakt

MDC Power GmbH  
Rudolf-Caracciola-Straße 1  
99625 Kölleda  
[info@mdc-power.com](mailto:info@mdc-power.com), [www.mdc-power.com](http://www.mdc-power.com)

# MDC Power

DEINE CHANCE  
IN DER METALL-  
UND ELEKTRO-  
INDUSTRIE

[WWW.MEBERUFE.INFO](http://WWW.MEBERUFE.INFO)

[WWW.MEBERUFE.INFO](http://WWW.MEBERUFE.INFO)

[WWW.MEBERUFE.INFO](http://WWW.MEBERUFE.INFO)

MEBERUFE

KINE 1020

A large outdoor advertisement for Meberufe, featuring a couple, technical drawings, and a QR code. The advertisement is mounted on a structure next to a building with a slatted facade. The top part of the ad shows a man and a woman smiling, with the text 'DEINE CHANCE IN DER METALL- UND ELEKTRO- INDUSTRIE' and the website 'WWW.MEBERUFE.INFO'. Below this, there are technical drawings of a mechanical part, a QR code, and the Meberufe logo. The bottom part of the ad shows a technical drawing of a mechanical part with the text 'KINE 1020'.



### Unternehmensbeschreibung

Die N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG gehört zu den modernsten Triebwerksinstandhaltungsunternehmen Europas. Das Joint Venture von Lufthansa Technik und Rolls-Royce beschäftigt am Standort Arnstadt mehr als 1.200 Mitarbeitende aus über 40 Nationen.

Seit dem Betriebsstart im Jahr 2007 hat sich N3 zu einem international anerkannten Kompetenzzentrum für die Wartung und Überholung von Rolls-Royce-Großtriebwerken entwickelt. Kunden aus aller Welt vertrauen auf die technische Kompetenz, hohe Qualitätsstandards und die Zuverlässigkeit des Unternehmens.

Die Luftfahrtindustrie befindet sich gleichzeitig in einem tiefgreifenden Wandel. Steigende Nachfrage nach Flugreisen, neue Technologien, Digitalisierung, Fachkräftemangel und ein zunehmender internationaler Wettbewerb verändern die Rahmenbedingungen kontinuierlich.

Für N3 bedeutet das: Veränderung ist kein Ausnahmezustand. Sie gehört zum täglichen Geschäft.

### **Zukunft gestalten statt auf Veränderungen reagieren**

Veränderungsmanagement wird häufig mit einzelnen Projekten oder kurzfristigen Anpassungen verbunden. Bei N3 verstehen wir Veränderung anders.

Unser Ziel ist es nicht, auf Herausforderungen zu reagieren, wenn sie bereits eingetreten sind. Unser Anspruch ist es, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aktiv zu gestalten.

Ein zentrales Beispiel dafür ist unser strategisches Zukunftsprogramm "GearUp270". Bis 2030 analysieren interdisziplinäre Teams kontinuierlich, welche potenziellen Engpässe auf unserem weiteren Wachstumspfad entstehen könnten. Dabei betrachten wir sämtliche Bereiche des Unternehmens – von Personal und Qualifizierung über Infrastruktur und Logistik bis hin zu Technologie, Materialversorgung und Prozessen.

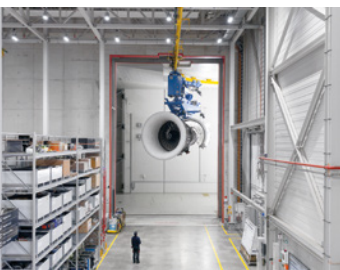
Die entscheidende Frage lautet dabei nicht: "Wie lösen wir ein Problem?" Sondern: "Welche Herausforderungen könnten künftig entstehen und was müssen wir heute tun, damit sie gar nicht erst zum Problem werden?" Aus dieser Perspektive entstehen konkrete Maßnahmen, lange bevor mögliche Engpässe tatsächlich auftreten. Neue Gebäude und Logistikflächen werden geplant, Prozesse angepasst, Mitarbeitende qualifiziert und Investitionen vorbereitet. Veränderung wird dadurch vom reaktiven Krisenmanagement zu einem strategischen Gestaltungsinstrument.

### **Digitalisierung braucht Menschen**

Ein weiterer wichtiger Bestandteil unserer Transformation ist die Digitalisierung. Mit der Einführung von SAP S/4HANA schafft N3 aktuell die Grundlage für moderne, integrierte und zukunftsfähige Geschäftsprozesse. Gleichzeitig entstehen neue digitale Arbeitsweisen, die Abläufe vereinfachen und Transparenz erhöhen.

*"Erfolgreiche Unternehmen reagieren nicht auf Veränderungen. Sie erkennen Herausforderungen frühzeitig und gestalten ihre Zukunft aktiv."*





Unsere Erfahrung zeigt jedoch deutlich: Digitale Transformation ist kein IT-Projekt. Neue Systeme allein verändern noch kein Unternehmen. Entscheidend ist, dass Menschen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind, welchen Nutzen sie bringen und welchen Beitrag jede und jeder Einzelne leisten kann. Deshalb legen wir großen Wert auf transparente Kommunikation, frühzeitige Einbindung und einen kontinuierlichen Dialog mit unseren Mitarbeitenden.

Gerade in einer hochspezialisierten Branche wie der Luftfahrt ist Veränderung immer auch eine Frage von Vertrauen, Beteiligung und gemeinsamer Verantwortung.

### **Innovation entsteht im Arbeitsalltag**

Wie Veränderung konkret aussehen kann, zeigen zahlreiche Projekte aus unserem Unternehmensalltag. Ein besonders erfolgreiches Beispiel ist der Einsatz einer Drohne in der Wareneingangsprüfung von Flugzeugtriebwerken. Ziel war es, bestehende Prüfprozesse sicherer, ergonomischer und gleichzeitig effizienter zu gestalten. Durch den Einsatz der Drohnentechnologie können bestimmte Sichtprüfungen heute einfacher und schneller durchgeführt werden. Im Schnitt dauerte ein solcher Prüfprozess 4 Stunden – jetzt nur noch 5-7 Minuten. Mitarbeitende werden körperlich entlastet, potenzielle Risiken reduziert und die Qualität der Prüfungen verbessert.

Das Projekt zeigt exemplarisch, wie Innovation bei N3 entsteht: aus konkreten Anforderungen der Praxis und gemeinsam mit den Menschen, die täglich mit den Prozessen arbeiten.

Auch Künstliche Intelligenz spielt eine zunehmend wichtige Rolle. KI-Anwendungen unterstützen beispielsweise bei der Analyse von Informationen, der Fehlerdiagnose oder der Aufbereitung von Wissen. Dabei steht für uns nicht die Automatisierung von Menschen im Vordergrund, sondern die intelligente Unterstützung ihrer Arbeit. Technologie soll Mitarbeitende befähigen – nicht ersetzen.

*"Veränderung beginnt nicht mit neuen Prozessen oder Technologien. Sie beginnt damit, Menschen Orientierung zu geben und sie aktiv in die Zukunftsgestaltung einzubeziehen."*

### **Kommunikation als Erfolgsfaktor**

Je komplexer Veränderungen werden, desto wichtiger wird Kommunikation. Mitarbeitende möchten verstehen, warum sich etwas verändert, welche Auswirkungen dies auf ihren Arbeitsalltag hat und welche Perspektiven sich daraus ergeben. Deshalb setzen wir auf eine offene und transparente Kommunikationskultur. Unternehmensbriefings, Führungskräftekommunikation, digitale Plattformen und persönliche Austauschformate schaffen Orientierung und ermöglichen Beteiligung.

Veränderung gelingt nur dann nachhaltig, wenn Menschen die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen, ihre Perspektiven einzubringen und den Wandel aktiv mitzugestalten.

### **Veränderung bleibt eine Daueraufgabe**

Die Luftfahrtindustrie wird sich in den kommenden Jahren weiter verändern. Neue Technologien, steigende Kundenanforderungen und globale Entwicklungen werden Unternehmen vor immer neue Herausforderungen stellen.

Für N3 ist dies kein Grund zur Unsicherheit, sondern ein Auftrag zur Gestaltung. Unsere Erfahrung zeigt: Erfolgreiches Veränderungsmanagement bedeutet nicht, jede Entwicklung vorhersehen zu können. Es bedeutet, die Organisation so aufzustellen, dass sie flexibel, lernfähig und zukunftsorientiert bleibt. Deshalb investieren wir nicht nur in Technologie und Infrastruktur, sondern vor allem in unsere Mitarbeitenden. Denn nachhaltige Veränderung entsteht dort, wo Menschen gemeinsam bereit sind, Zukunft zu gestalten.

Bilder: N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG



#### **Kontakt**

N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG

Stefanie Hofmann

Manager Corporate Communications & Marketing

Gerhardt-Höltje-Straße 1, 99310 Arnstadt



**obermüller**  
Gruppe

**obermüller**  
Bewirtschaftungsgesellschaft mbH

**obermüller**  
Versorgungsdienste GmbH

**KKLW**  
Reinigungs- und Wirtschaftsdienste GmbH

**KKLW**  
Service- und Versorgungsdienste GmbH

**BDH-**  
Servicingesellschaft mbH

Die OBERMÜLLER-Unternehmensgruppe mit Sitz in Weimar erbringt seit 2010 Dienstleistungen in den Bereichen Bewirtschaftung und Versorgung für Einrichtungen des Gesundheitswesens, wie Kliniken und Altenheimen.

Aktuell betreuen wir unter anderem ein Krankenhaus in Apolda sowie weitere Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern.

### **Gutes Beispiel – Unser Standort Apolda**

Der Standort Apolda steht exemplarisch für die Weiterentwicklung unseres Leistungsansatzes. Ausgangspunkt war die Frage, wie sich steigende Anforderungen an Qualität, Effizienz und Transparenz im Klinikbetrieb dauerhaft sicherstellen lassen, ohne die Praxistauglichkeit im Alltag zu verlieren.

Statt einzelne Maßnahmen umzusetzen, haben wir uns bewusst für einen ganzheitlichen Ansatz entschieden. Im Mittelpunkt steht das

Zusammenspiel aus Technik, Organisation und Menschen. Veränderungen wurden nicht punktuell eingeführt, sondern strukturiert aufgebaut und eng mit den bestehenden Abläufen verzahnt.

Dabei war entscheidend, die Mitarbeitenden von Beginn an einzubeziehen. Erfahrungen aus dem laufenden Betrieb wurden konsequent aufgenommen und in die Weiterentwicklung integriert. Gleichzeitig unterstützen sich die Teams standortübergreifend, so dass Wissen und funktionierende Lösungen nicht isoliert bleiben, sondern in die Organisation getragen werden.

So ist in Apolda Schritt für Schritt ein Modell entstanden, das sowohl Stabilität im Tagesgeschäft als auch Anpassungsfähigkeit bei neuen Anforderungen ermöglicht.

### **Technikvorsprung als Grundlage für stabile Prozesse**

Am Standort Apolda setzen wir gezielt auf moderne Technologien, um Prozesse planbar, transparent und gleichzeitig flexibel zu gestalten. Entscheidend ist dabei nicht die einzelne Lösung, sondern die Verbindung mehrerer Ansätze.

*"Unser Erfolg basiert auf der Kombination aus moderner Technik, klarer Führung und motivierten Teams."*

Ein zentraler Baustein ist die KI-gestützte Reinigungssoftware Soobr. Die Mitarbeitenden sehen auf einem Tablet am Reinigungswagen, welche Bereiche an diesem Tag zu reinigen sind. Die Technik ermöglicht eine bedarfsorientierte Steuerung der Reinigungsprozesse. Flächen werden nicht mehr pauschal eingeplant, sondern abhängig von Nutzung, Frequenz und Anforderungen bewirtschaftet. Dadurch entsteht eine neue Qualität der Planung: Ressourcen werden gezielt eingesetzt, Leistungen sind nachvollziehbar und Anpassungen können schnell umgesetzt werden. Gleichzeitig erhalten Führungskräfte eine belastbare Grundlage für Entscheidungen im laufenden Betrieb.



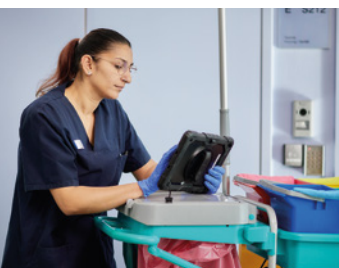
Torsten Müller, Juliane Oberänder  
(Geschäftsführung)





Ergänzend dazu setzen wir auf das Bodensanierungskonzept von Bona. Ziel ist es, vorhandene Bodenbeläge systematisch aufzubereiten und ihre Nutzungsdauer deutlich zu verlängern. Anstatt Flächen regelmäßig zu ersetzen, werden sie instandgesetzt und kontinuierlich gepflegt. Das reduziert erheblich den Einsatz an Reinigungsschnee, schont Budgets und sorgt gleichzeitig für ein dauerhaft hochwertiges Erscheinungsbild. Besonders im sensiblen Umfeld eines Krankenhauses zeigt sich der Vorteil: Maßnahmen der Sanierung lassen sich in den laufenden Betrieb integrieren, ohne diesen unnötig zu beeinträchtigen. Im Gegensatz zum Austausch der Böden werden deutlich CO<sub>2</sub>-Emissionen und Abfall vermieden.

*"Technik ersetzt bei uns keine Menschen – sie sorgt dafür, dass unsere Mitarbeitenden ihre Arbeit besser machen können."*



Ein weiterer Bestandteil ist der gezielte Einsatz von Reinigungsrobotik, beispielsweise mit Fenka. Robotik übernimmt klar definierte, wiederkehrende Aufgaben und entlastet die Mitarbeitenden dort, wo Prozesse standardisierbar sind. Gleichzeitig bleibt die Verantwortung für Qualität und Ergebnis beim Team vor Ort.

Unser Grundverständnis ist eindeutig: Technik ist Unterstützung. Sie wird dort eingesetzt, wo sie sinnvoll ist und einen direkten Mehrwert schafft. Sie ersetzt keine Menschen, sondern stärkt sie im Arbeitsalltag. Dadurch entsteht eine Kombination aus Effizienz und Qualität, die rein manuell oder rein automatisiert so nicht erreichbar wäre.

### **Neues Führungskonzept als verbindendes Element**

Parallel zum Technikeinsatz wurde die Führungsstruktur angepasst. Ziel war es, Entscheidungen näher an den operativen Alltag zu bringen und gleichzeitig die Abstimmung zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitenden zu verbessern.

Führungskräfte verstehen sich heute bewusst als Sparringspartner. Sie sind Ansprechpartner für die Teams vor Ort, unterstützen bei



der Umsetzung von Veränderungen und bringen gleichzeitig die Anforderungen der Geschäftsführung in die Praxis.

Wichtig ist dabei eine klare und direkte Kommunikation. Themen werden offen angesprochen, Lösungen gemeinsam erarbeitet und Entscheidungen zügig getroffen. Dadurch entstehen kurze Wege und eine hohe Verbindlichkeit in der Umsetzung.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Flexibilität. Prozesse werden nicht als starres System verstanden, sondern als Rahmen, der an die jeweiligen Anforderungen des Kunden angepasst werden kann. Gerade im Krankenhausumfeld ist diese Fähigkeit entscheidend, da sich Abläufe kurzfristig ändern können und schnelle Reaktionen erforderlich sind.

Die Führungsebene übernimmt dabei eine moderierende und verbindende Rolle. Sie sorgt dafür, dass Anforderungen, Lösungen und Erfahrungen zusammengeführt werden und im Unternehmen wirksam werden.

### **Weiterbildung als kontinuierlicher Prozess**

Technik und neue Strukturen können nur dann wirken, wenn sie von den Mitarbeitenden verstanden und getragen werden. Deshalb ist die kontinuierliche Qualifizierung ein fester Bestandteil unseres Ansatzes.

Weiterbildung findet nicht punktuell, sondern dauerhaft statt. Neue Verfahren, technische Systeme und veränderte Anforderungen werden systematisch vermittelt und im Arbeitsalltag gefestigt. Dabei geht es nicht nur um Fachwissen, sondern auch um Verständnis für Zusammenhänge und die eigene Rolle im Gesamtprozess. Durch diesen Ansatz entsteht Sicherheit im Umgang mit neuen Technologien und Abläufen. Gleichzeitig stärkt er die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und erhöht die Motivation. Wer versteht, warum Veränderungen notwendig sind und wie sie umgesetzt werden, kann diese auch aktiv mitgestalten.

Auch hier spielt der Austausch zwischen den Standorten eine wichtige Rolle. Erfahrungen werden geteilt, Lösungen weiterentwickelt und in andere Bereiche übertragen. Dadurch entsteht eine kontinuierliche Weiterentwicklung, die nicht von einzelnen Personen abhängig ist.

## **Fazit**

Der Standort Apolda zeigt, wie Veränderungsprozesse im laufenden Betrieb umgesetzt werden können, ohne die Stabilität zu gefährden.

Das Erfolgsrezept ist nicht eine einzelne Maßnahme, sondern die Kombination aus drei Faktoren: gezielter Technikeinsatz, ein klar definiertes Führungsverständnis und kontinuierlich qualifizierte, motivierte Mitarbeitende. Diese drei Elemente greifen ineinander. Technik schafft Transparenz und Entlastung, Führung sorgt für Orientierung und Umsetzung, Mitarbeitende bringen Erfahrung und Qualität in den Alltag ein.

Auf dieser Grundlage entsteht eine Dienstleistung, die sich anpassen kann, ohne beliebig zu werden – und die sowohl für Kunden als auch für Mitarbeitende langfristig tragfähig ist.

Bilder: Marco Warmuth

### **Kontakt**

OBERMÜLLER Bewirtschaftungsgesellschaft mbH  
OBERMÜLLER Versorgungsdienste GmbH  
Belvederer Allee 50, 99425 Weimar  
Telefon 03643 45 70 60  
#obermuellergruppe, @obermuellergruppe



**PUDU**  
Easy, man. Ich bin  
**Mopp Marley.**  
Meine Message an den  
Schmutz: Get Up, Clean Up.

**BDH-**  
Servicegesellschaft mbH

Ladies and Gentlemen,  
mein Name ist:  
**Blank Sinatra.**  
Und eines ist sicher:  
I clean it my way.

**BDH-**  
Servicegesellschaft mbH

## Veränderungen managen heißt, heute eine Zukunftserzählung zu definieren



Der Stiftungssitz in der Defensionskaserne Erfurt ist der beste Ort an dem Wirtschaft mit Talenten, Wissenschaft und Politik in den Austausch kommen kann. Alles für das Ziel Innovation für Thüringen.

Bild: STIFT, privat

### **Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen (STIFT)**

Die Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen (STIFT) ist eine private, politisch unabhängige Stiftung des Freistaats Thüringen mit eigenem Stiftungsvermögen. Seit ihrer Gründung fördert sie Innovationen und gestaltet die Zukunftsfähigkeit des Freistaats aktiv mit.

Die STIFT verbindet Talente, Unternehmen, Wissenschaft, Politik und internationale Netzwerke miteinander. Sie entwickelt Produkte, Instrumente und Plattformen zur Beschleunigung von Innovationen in Thüringen und unterstützt den Transfer von Wissen in wirtschaftliche und gesellschaftliche Anwendung.

Neben der Förderung von Innovation investiert die Stiftung auch direkt in technologieorientierte Start-ups und begleitet die Entwicklung neuer Zukunftsfelder. Mit ihren Aktivitäten in den Bereichen Innovationsförderung, MINT-Bildung, Internationalisierung und Vernetzung schafft sie Voraussetzungen dafür, dass aus Ideen marktfähige Lösungen, neue Geschäftsmodelle und nachhaltige Wertschöpfung entstehen.

In einer Zeit tiefgreifender technologischer Veränderungen versteht sich die STIFT als aktive Gestalterin des Thüringer Innovationssystems. Ihr Ziel ist es, Menschen, Ideen, Kapital und Netzwerke zusammenzubringen, um Innovationen schneller in Wirkung zu bringen und die Wettbewerbsfähigkeit Thüringens langfristig zu stärken.

### **Arbeit neu denken**

Wir erleben derzeit die vielleicht tiefgreifendste Veränderung der Arbeitswelt seit Beginn der Digitalisierung.

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur einzelne Tätigkeiten. Sie verändert die Art, wie Wissen entsteht, Entscheidungen getroffen werden und Wertschöpfung organisiert wird. Routinetätigkeiten werden automatisiert. Informationen werden jederzeit verfügbar. Fachwissen verliert seinen Charakter als knappes Gut.

Dadurch verschiebt sich zunehmend die entscheidende Frage für Unternehmen: Nicht mehr "Was wissen wir?", sondern "Was machen wir daraus?"

Für uns als Innovationsstiftung bedeutet das, unsere Arbeit grundlegend neu zu denken und auch das Stiftungskonstrukt fit für die Gegenwart und Zukunft zu machen. Denn wenn sich die Arbeitswelt verändert, müssen sich auch die Instrumente verändern, mit denen Innovation gefördert wird.

Zusätzlich bedeutet das, Menschen und ihre Expertise sowie ihre Fähigkeiten in das neue Setting einzubauen.



Christiane Kilian,  
Vorständin der Stiftung für  
Technologie, Innovation und  
Forschung Thüringen  
Bild: Copyright Nuernberger



Talente früh entdecken,  
damit sie Champions werden können.  
Bild: STIFT, Paul Philipp Braun



Zuversicht und Commitment  
für die innovative Sache leiten uns  
und unsere Entscheidungen.  
Bild: STIFT, Thomas Müller

Wir beobachten heute, dass viele bisherige Erfolgsmodelle an ihre Grenzen stoßen. Die Vorstellung, Innovation ließe sich über einzelne Projekte, Programme oder Förderlogiken erzeugen, greift zunehmend zu kurz. Innovation entsteht dort, wo Menschen, Technologien, Kapital, Forschung und Märkte miteinander verbunden werden und schnell auf Veränderungen reagieren können. Unsere Aufgabe verändert sich deshalb von der Unterstützung einzelner Vorhaben hin zur aktiven Gestaltung eines Innovationssystems. Dafür braucht es Verstehen und Handeln in Komplexitäten. Es reicht nicht die bloße Beschreibung der komplexen Welt, sondern ein Verständnisgrad, der Handlungsfelder und Entscheidungsrahmen in dieser Komplexität ermöglicht.

Kurz gesagt: Komplexität beschreiben können Viele, Entscheidungskompetenz in Komplexitäten zu entwickeln muss das Lernziel sein.

### **Future Skills werden wichtiger als Fachwissen**

Die Arbeitswelt der Zukunft wird weniger von Berufen geprägt sein als von Fähigkeiten.

Fachwissen bleibt wichtig. Gleichzeitig werden Kompetenzen entscheidend, die sich deutlich schwerer automatisieren lassen: kreatives Problemlösen, unternehmerisches Denken, Umgang mit Unsicherheit, Entscheidungskompetenz, Kollaborationsfähigkeit, Lernfähigkeit, technologische Urteilskraft, und die Fähigkeit, Mensch und Maschine sinnvoll zusammenwirken zu lassen. All das mündet im besten Fall in einer unbequemen Zuversicht und Lust auf Zukunft.

Wir sprechen in diesem Kontext bewusst von "Future Skills". Denn die eigentliche Herausforderung besteht nicht darin, neue Technologien einzuführen. Die Herausforderung besteht darin, Menschen zu befähigen, diese Technologien produktiv zu nutzen und daraus neue Geschäftsmodelle, Produkte und Lösungen entstehen zu lassen. Gerade für Thüringen ist das eine zentrale Zukunftsfrage. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Innovationsstandortes wird künftig weniger davon abhängen, wer Zugang zu Technologie hat.



Technologie wird zunehmend verfügbar sein. Entscheidend wird sein, wer die Menschen hat, die daraus Neues entwickeln können. Menschen, die daraus Geschäftsmodelle und Wertschöpfung bauen und Menschen, die daraus an die Transformationslogik unserer Welt andocken.

Thüringen auf der VivaTech in Paris. Gemeinsam Brücken für Innovation bauen.  
Bild: Startup Germany, Inshorefilms RCKT

Deshalb richten wir unsere Instrumente immer stärker auf Talententwicklung, Innovationskompetenz und unternehmerisches Handeln aus.

### **Von Programmen zu Plattformen**

Veränderungsmanagement bedeutet für uns deshalb nicht, bestehende Strukturen zu optimieren. Veränderungsmanagement bedeutet, bestehende Logiken zu hinterfragen. Wir entwickeln unsere Bereiche deshalb konsequent weiter:

*"Künstliche Intelligenz wird Wissen demokratisieren. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil der Zukunft liegt deshalb nicht mehr im Zugang zu Wissen, sondern in der Fähigkeit, in einer zunehmend komplexen Welt die richtigen Entscheidungen zu treffen und daraus Innovation, Wertschöpfung und gesellschaftliche Wirkung entstehen zu lassen."*

*Christiane Kilian, Vorständin der Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen*

MINT-Förderung verstehen wir nicht mehr nur als Bildungsaufgabe. Sie wird zunehmend zum Talentmotor für Innovation. Unser Ziel ist nicht allein, junge Menschen für Naturwissenschaften und Technik zu begeistern. Unser Ziel ist es, Talente sichtbar zu machen und sie in Innovationspfade zu überführen.

Innovationsförderung verstehen wir nicht mehr nur als Beratungsleistung. Sie wird zur Plattform, auf der Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Start-ups und Investoren gemeinsam Innovation entwickeln.

Internationalisierung verstehen wir nicht mehr nur als Markterschließung. Sie wird zum Zugangssystem für Wissen, Märkte, Kapital und technologische Partnerschaften.

Und Sichtbarkeit verstehen wir nicht mehr nur als Kommunikation. Sie wird zum strategischen Instrument, um Innovation sichtbar zu machen, Akteure miteinander zu verbinden und neue Dynamiken auszulösen.

### **Die wichtigste Veränderung betrifft die Haltung**

Die größte Veränderung findet jedoch nicht in Programmen statt. Sie findet in der Art statt, wie wir über Zukunft denken. Lange Zeit wurden Organisationen darauf optimiert, Risiken zu minimieren, Stabilität zu sichern und Bewährtes effizient zu verwalten.

In einer Welt exponentieller technologischer Entwicklung reicht das nicht mehr aus. Organisationen müssen lernen, mit Unsicherheit produktiv umzugehen. Sie müssen experimentieren können. Sie müssen schneller lernen als sich ihr Umfeld verändert. Das gilt für Unternehmen genauso wie für Institutionen und Verwaltung. Deshalb verstehen wir Innovation heute nicht mehr als Einzelprojekt, sondern als dauerhafte Fähigkeit eines Systems, sich weiterzuentwickeln.

## **Zukunft braucht unbequeme Zuversicht**

Veränderungen erzeugen Unsicherheit. Gleichzeitig entstehen gerade enorme Chancen.

Noch nie war es einfacher, Wissen zu verbreiten, internationale Kooperationen aufzubauen oder neue Technologien nutzbar zu machen. Noch nie war es aber auch so wichtig, Orientierung zu geben. Deshalb braucht Veränderungsmanagement heute mehr als Methoden und Prozesse. Es braucht ein Zukunftsbild.

Wir nennen das unbequeme Zuversicht.

Die Überzeugung, dass die Zukunft nicht einfach geschieht, sondern gestaltet werden kann. Und die Bereitschaft, heute Entscheidungen zu treffen, deren Wirkung erst morgen sichtbar wird.

Genau darin sehen wir unseren Auftrag als Stiftung: Innovation nicht nur zu begleiten, sondern Räume zu schaffen, in denen Zukunft und Vertrauen darauf entstehen kann.



### **Kontakt**

Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen  
(STIFT)

Petersberg 15, 99084 Erfurt

Telefon 0361 7892350

info@stiftung-innovation.de, [www.stiftung-innovation.de](http://www.stiftung-innovation.de)

## Entwicklung eines Stiftungskammerorchesters zum gemeinnützigen Kulturunternehmen



Wartburgkonzert 2024

Mit der Wiedervereinigung unseres Vaterlandes galten ab sofort andere Spielregeln. Viele Unternehmen waren unmittelbar von den Veränderungen betroffen. Die Kulturinstitutionen bekamen noch etwas Schonzeit. Diese Situation erkannte ich und versuchte, die entsprechenden Veränderungen in die Wege zu leiten, leider ohne Erfolg.

Die Zeit bis zur Auflösung der Thüringen Philharmonie Suhl 1997, deren stellvertretender 1. Konzertmeister ich war, wurde genutzt, um ein neues Modell für ein sich selbst erwirtschaftendes Kammerorchester zu entwerfen. Dabei betrat ich mit einer Zwischenstufe "Verein" Neuland mit dem Modell einer rechtsfähigen Stiftung.

Am Anfang stand die Klärung der Rechtsform als Stiftung bei den Genehmigungs-, Finanz- und Aufsichtsbehörden. Da kein Stiftungsgründungskapital vorhanden war, wurde ein "Verein zur Gründung einer Stiftung Südthüringisches Kammerorchester" ins Leben gerufen. Nach der Eintragung im Vereinsregister wurde ein Antrag auf Gemeinnützigkeit bei den Finanzbehörden gestellt. Nach plausibler Erklärung unseres Vorhabens wurde dem Verein die Gemein-

nützigkeit unter "Förderung der Musik als besonders förderwürdiger gemeinnütziger Zweck" zuerkannt. In der Zeit vom 01.01.1998 bis zum 21.03.2000 sammelte der Verein den Betrag von ca. 61.000 DM als Stiftungsgründungskapital.

Am 21.03.2000 genehmigte das Innenministerium des Freistaates Thüringen die "Stiftung Südthüringisches Kammerorchester" als rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, der die Finanzbehörden die Gemeinnützigkeit zuerkannten. Damit war eine "Ewigkeitsstiftung" entstanden.

Nach nunmehr 26 Jahren muss ich konstatieren, es war der richtige Weg! Ohne staatliche Unterstützung der Konzerte arbeitend, wurde auf die Transparenz größten Wert gelegt. Dabei musste ein 3-maliges Scheitern des Kammerorchesters mit hohem persönlichen Finanzeinsatz verkraftet werden. Seit November 2009 finanziert die Stiftung ihre Konzerte selbst. Durch die Qualität der Konzerte und die Außendarstellung der Stiftung werden Musiker zunehmend interessierter, an diesem Modell beteiligt zu sein. Die Stiftung legt großen Wert auf die Mitsprache der Musiker sowie der künstlerischen Entwicklung und stärkt damit die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen.

Als "Ewigkeitsstiftung" konzipiert, konnte die Entwicklung eindeutig in die Zukunft gerichtet weitergehen. Im künstlerischen Bereich können wir auf insgesamt über 1.000 Kinder- und Schülerkonzerte verweisen. Dazu kommen über 750 Kammerorchester- und Kammermusikkonzerte. Im Jahr 2015 hatten wir ein unantastbares Stiftungsgrundvermögen von 521.126,51 Euro, das sich bis 21.03.2026 auf ca. 1.347.000 Euro erhöht hat. Öffentlich geförderte Theater und Orchester erwirtschaften im Allgemeinen zwischen 8 und 20 Prozent ihres Haushaltes. Den Rest trägt die öffentliche Hand. Erschwerend kommen das Schwinden des sogenannten Bildungsbürgertums, der Rückgang des Musikunterrichts an Schulen (in den kommenden Jahren werden über 10.000 Musiklehrkräfte fehlen) sowie eine alternde Gesellschaft hinzu, in der das Interesse an Kunst traditionell verankert ist und entsprechend auch finanziell getragen wird.



Herr Fuchs mit Kind

*"Wer Veränderungen  
nicht akzeptiert und  
nicht versucht  
neue Wege zu gehen,  
der wird verlieren."*

*Wolfgang Fuchs,  
Vorstandsvorsitzender und  
Direktor des Südthüringischen  
Kammerorchesters*



Wartburgkonzert 2013

Es ist eine Tatsache, dass Musik Fantasie freisetzt, die unsere Gesellschaft in Deutschland nötig hat, um im Wettbewerb mit der Konkurrenz anderer Länder bestehen zu können. Die Entwicklung unserer Stiftung zeigt, dass Fantasie unerschöpfliche Quelle einer zukunftsfähigen Entwicklung ist. Dabei muss sich die Stiftung mit ihrem Kammerorchester zu 100 Prozent aus Konzertverträgen, Konzertkartenverkäufen, Spenden und Zinserträgen ihres Stiftungsvermögens selbst finanzieren. Die Liquidität wird durch ein Betriebsmittel-Rotationsystem garantiert. Damit ist die Stiftung mit ihrem Kammerorchester zukunftssicher aufgestellt.

Die Stiftung steht als Träger des Kammerorchesters vor der Aufgabe, langfristig mehrere zentrale Bereiche parallel zu entwickeln und zu gestalten. Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt dabei auf der Gewinnung qualifizierter Musikerinnen und Musiker. Ziel ist es, diese möglichst auf Projektbasis an das Orchester zu binden, da feste Arbeitsverträge derzeit noch nicht realisierbar sind. Perspektivisch eröffnet jedoch die Weiterentwicklung in einer "Ewigkeitsstiftung" neue Möglichkeiten, auch dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen. Damit sollen Musiker noch stärker in die Struktur eingebunden werden z. B. als Ersatz bei Krankheit und bei der Mitgestaltung im Programm. Darüber hinaus legt die Stiftung großen Wert auf ein ansprechendes und vielfältiges Konzertangebot. Insbesondere die musikalische Bildung von Kindern und Jugendlichen spielt hierbei eine wichtige Rolle – nicht zuletzt im Hinblick auf die Entwicklung eines zukünftigen Konzertpublikums. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Erschließung finanzieller Mittel. Um die umfangreichen Aktivitäten des Kammerorchesters nachhaltig zu sichern, arbeitet die Stiftung kontinuierlich daran, neue Geldquellen zu identifizieren und zu erschließen, beispielsweise durch Zustiftungen und private Spenden. Zudem werden gezielt Angebote für externe Konzertveranstalter entwickelt, um die Reichweite und Präsenz des Orchesters weiter auszubauen. Parallel dazu ist der Aufbau und die Pflege langfristiger Partnerschaften mit dem Publikum ein wichtiges Anliegen, um dieses stärker einzubinden und dauerhaft zu begeistern.



Wartburgkonzert 2013

Nicht zuletzt befindet sich auch die Außendarstellung der Stiftung in einem Erneuerungsprozess: Eine neue Präsentation ist bereits in Arbeit und wird dazu beitragen, die Ziele und Aktivitäten noch klarer und zeitgemäßer zu vermitteln. Ermöglicht wird dies durch eine Förderung im Rahmen der ELER-Fördermaßnahme LEADER, ein Förderinstrument zur Unterstützung des ländlichen Raumes finanziert von der Europäischen Union.

Eine Nachfolgeregelung für die Stiftung und das Kammerorchester ist bereits in Arbeit. Zudem haben das Staatsarchiv in Meiningen und die Stiftung einen Schenkungs- und Archivierungsvertrag auf Dauer abgeschlossen, um die entsprechenden Unterlagen für die Öffentlichkeit und für Forschungszwecke aufzubewahren.

Bilder: Stiftung Südthüringisches Kammerorchester

#### **Kontakt**

Stiftung Südthüringisches Kammerorchester  
Hinter der Stadt 9, 98574 Schmalkalden  
Telefon 036843 72780  
[www.stiftung-sko.de](http://www.stiftung-sko.de)

## Rückblicke

### Thüringer Erfolgsgeschichten (1)

Fujitsu Technology Solutions GmbH, Sömmerda  
Kaeser Kompressoren GmbH, Werk Gera  
MDC Power GmbH, Köllda  
Opel Eisenach GmbH  
Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH  
Sandvik Tooling Supply Schmalkalden ZN der  
Sandvik Tooling Deutschland GmbH  
Schuler Pressen GmbH Werk Erfurt  
SIEMENS AG, Siemens Deutschland, Niederlassung Erfurt  
WAGO Kontakttechnik GmbH & Co. KG, Werk Sondershausen

### Thüringer Erfolgsgeschichten (2)

Benteler Automobiltechnik Eisenach GmbH  
BN Automation AG, Ilmenau  
Eichenbaum GmbH, Gotha  
FBG: Präzisionsmaschinenbau Suhl Steinbach GmbH & Co. KG  
GeAT AG, Erfurt  
TIBOR EDV-Consulting GmbH Thüringen, Erfurt  
Trumpf Medizin Systeme GmbH & Co. KG, Saalfeld  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
Viega GmbH & Co. KG, Großheringen

### Thüringer Erfolgsgeschichten (3)

BORBET Thüringen GmbH, Bad Langensalza  
Feuer Powertrain GmbH & Co. KG, Nordhausen  
FKT - Formenbau und Kunststofftechnik GmbH, Triptis  
Hörmann KG Ichtershausen  
ilmDoc Technische Dokumentation GmbH, Langewiesen  
Messe Erfurt  
MOTEX GmbH, Hörsel  
Viega GmbH & Co. KG, Großheringen

#### **Thüringer Erfolgsgeschichten (4)**

Aug. Winkhaus GmbH & Co. KG, Meiningen  
B&DT Bürofachhandel und Datentechnik GmbH, Erfurt  
ERFURT Bildungszentrum Unternehmensverbund  
Federal-Mogul Ignition GmbH, Neuhaus-Schierschnitz  
FMT Produktions-GmbH & Co. KG, Marksuhl  
GeAT - Gesellschaft für Arbeitnehmerüberlassung Thüringen AG, Erfurt  
GKN Sinter Metals GmbH, Bad Langensalza  
Jena-Optronik GmbH  
LEG Thüringen mbH (LEG), Erfurt  
Adam Opel AG, Werk Eisenach  
Park Inn by Radisson Erfurt-Apfelstädt  
Porzellanfabrik Hermsdorf GmbH  
Sumitomo (SHI) Demag Plastics Machinery GmbH, Wiehe

#### **Thüringer Erfolgsgeschichten (5)**

AUGUST STORCK KG, Ohrdruf  
AUTOMOTIVE LIGHTING Brotterode GmbH  
Berufsförderungswerk Thüringen GmbH, Seelingstädt  
BorgWarner Transmission Systems Arnstadt GmbH  
Born Senf & Feinkost GmbH, Erfurt  
eurocylinder systems AG, Apolda  
GFE - Gesellschaft für Fertigungstechnik und Entwicklung Schmalkalden e. V.  
Jenaer Bildungszentrum GmbH Schott Carl Zeiss Jenoptik  
Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz  
N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co KG, Arnstadt  
Parker Hannifin Manufacturing Germany GmbH & Co. KG, Erfurt-Vieselbach  
RKW Thüringen GmbH, Erfurt  
Siemens AG Generators, Erfurt  
Stiftung Südthüringisches Kammerorchester, Schmalkalden  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
weimar GmbH Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, Kongress- und Tourismusservice

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (6)**

ae group ag, Gerstungen  
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Erfurt  
Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH  
Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH Akademie Jena  
Fujitsu Technology Solutions GmbH, Sömmerda  
Gründer- und Innovationszentrum Stedtfeld GmbH  
GUTENA Nahrungsmittel GmbH, Weißenfels/Apolda  
MDC Power GmbH, Kölleda  
MDC Technology GmbH, Arnstadt  
Randstad, Erfurt  
Thüringer Waldquell Mineralbrunnen GmbH, Schmalkalden

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (7)**

ATP ALLTAPE Klebetechnik GmbH/ATP GRAPHICS Werra Klebetechnik GmbH, Mhla  
BENTELER Automobiltechnik Eisenach GmbH  
BORBET Thüringen GmbH, Bad Langensalza  
BN Automation AG, Ilmenau  
Schmitz Cargobull Gotha GmbH  
Die Thüringer Fleisch- & Wurstspezialitäten Rainer Wagner GmbH, Dornheim  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
Viega GmbH & Co. KG, Großheringen  
Zweckverband Sonneberger Ausbildungszentrum

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (8)**

Automotive Lighting Brotterode GmbH, Brotterode-Trusetal  
Berufsförderungswerk Thüringen GmbH, Seelingstädt  
BorgWarner Transmission Systems Arnstadt GmbH  
B-S-S Business Software Solutions GmbH, Eisenach  
EJOT GmbH & Co. KG, Tambach-Dietharz  
eurocylinder systems AG, Apolda  
Fujitsu Technology Solutions GmbH, Sömmerda  
GKN Sinter Metals GmbH, Bad Langensalza  
IfT Institut für Talententwicklung Mitte GmbH, Erfurt  
IlmDoc Technische Dokumentation GmbH, Langewiesen

Jena-Optronik GmbH  
Kaeser Kompressoren SE, Werk Gera  
Kern Technik GmbH & Co. KG, Schleusingen  
Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz  
LEONI protec cable systems GmbH, Schmalkalden  
MDC Power GmbH, Kölleda  
VHS-Bildungswerk GmbH, Gotha  
WAGO Kontakttechnik GmbH & Co. KG, Sondershausen

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (9)**

AUGUST STORCK KG, Ohrdruf  
GFE - Gesellschaft für Fertigungstechnik und Entwicklung Schmalkalden e. V.  
Hako GmbH, Werk Waltershausen  
HERZGUT Landmolkerei eG, Rudolstadt  
j-fiber GmbH, Jena  
Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen mbH, Erfurt  
TIBOR Gesellschaft für Bildung, Beratung und Vermittlung mbH, Erfurt  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
Viba sweets GmbH, Floh-Seligenthal

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (10) "Unternehmenskultur"**

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Erfurt  
Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH  
BN Automation AG, Ilmenau  
Burghold & Frech GmbH, Erfurt  
CAMILLO CONSULT GmbH, Erfurt  
Gutena Nahrungsmittel GmbH, Weißenfels/Apolda  
Sandvik Tooling Supply Schmalkalden

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (11) "Nachhaltigkeit"**

ATP ALLTAPE Klebtechnik GmbH, Amt Creuzburg, Mihla/OT Buchenau  
BCUBE Projektlogistik GmbH - Ost, Eisenach  
Borbet Thüringen GmbH, Bad Langensalza  
BorgWarner Transmission Systems Arnstadt GmbH

Griesson - de Beukelaer GmbH & Co. KG/Werk Kahla  
Jena-Optronik GmbH  
Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH, Bad Köstritz  
Best Western Hotel Erfurt-Apfelstädt  
MDC Power GmbH, Kölleda  
Messe Erfurt GmbH  
Thüringer Waldquell Mineralbrunnen GmbH, Schmalkalden  
Viega GmbH & Co. KG, Großheringen  
Nachhaltigkeitsabkommen Thüringen, Erfurt

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (12) "Resilienz"**

Berufsförderungswerk Thüringen, Weißenfels/Apolda  
BMW Fahrzeugtechnik GmbH, Eisenach  
Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG Thüringen), Erfurt  
N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co KG, Arnstadt  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
WAGO GmbH & Co. KG, Sondershausen  
IWT - Insitut der Wirtschaft Thüringens GmbH, Erfurt

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (13) "Ausbildung"**

AUGUST STORCK KG, Ohrdruf  
Benteler Automobiltechnik Eisenach GmbH  
BMW Fahrzeugtechnik GmbH, Eisenach  
Borbet Thüringen GmbH, Bad Langensalza  
Gothaer Fahrzeugtechnik GmbH  
j-fiber GmbH, Jena  
Jena-Optronik GmbH  
JENOPTIK AG  
KAESER KOMPRESSOREN Ausbildung GmbH Werk Gera  
Kassenärztliche Vereinigung Thüringen, Weimar  
Kennametal (WIDIA GmbH), Königsee  
MDC Power GmbH, Kölleda  
NUMERIK Jena GmbH  
PAATZ Viernau GmbH, Steinbach-Hallenberg  
Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH

Siemens Healthcare GmbH, Rudolstadt  
Viba sweets GmbH, Schmalkalden  
Viega GmbH & Co. KG, Großheringen  
WAGO GmbH & Co. KG, Sondershausen

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (14) "Transformation"**

Autohaus Gitter e. Kfm., Erfurt  
Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V., Erfurt  
FMT Produktions-GmbH & Co. KG Marksuhl  
Fuchs GmbH & Co. KG, Werk Schönbrunn  
Ingenieurbüro für Wärme- und Haustechnik IBP GmbH, Erfurt  
N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG, Arnstadt  
Paatz Viernau GmbH, Steinbach-Hallenberg  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
Viba Sweets GmbH, Schmalkalden  
WAGO GmbH & Co. KG, Sondershausen

### **Thüringer Erfolgsgeschichten (15) "Zur Leistung Motivation und Bereitschaft"**

ASB Regionalverband Ostthüringen e. V., Gera  
Best Western Hotel Erfurt-Apfelstädt, Apfelstädt  
BORN Senf & Feinkost GmbH, Erfurt  
Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und Feinmechanik IOF, Jena  
Jena-Optronik GmbH, Jena  
Opel Eisenach GmbH, Eisenach  
Ostthüringer Nahrungsmittelwerk Gera GmbH, Gera  
Paatz Viernau GmbH, Steinbach-Hallenberg  
POG Präzisionsoptik Gera GmbH, Löbichau  
TÜV Thüringen e. V., Erfurt  
Viega GmbH & Co. KG, Großheringen

Die vorher genannten Firmenbezeichnungen entsprechen dem Stand der Erst-Veröffentlichung. Einzelne Erfolgsgeschichten sind auch direkt auf den Seiten der jeweiligen Arbeitsgeberverbände veröffentlicht.

## Notizen





**Verband der Metall-und Elektro-Industrie  
in Thüringen e. V.  
[www.vmet.de](http://www.vmet.de)**



**Allgemeiner Arbeitgeberverband  
Thüringen e. V.  
[www.agvt.de](http://www.agvt.de)**



**Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss  
Thüringen e. V.  
[www.angt.de](http://www.angt.de)**