

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Ernst Wittner GmbH –
Analyse, Problemdarstellung und Consulting eines
Familienunternehmens

Verfasserin
Barbara Romanek

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. □

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, September 2012

(Barbara Romanek)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Einleitung	1
1 Ernst Wittner GmbH	3
1.1 Allgemeine Daten	3
1.2 Überblick über heutige Zusammensetzung und Tätigkeitsbereiche	4
1.3 Zuletzt geplante Strukturreformen und neueste Entwicklung	6
1.4 Allgemeine Beschreibung der vorherrschenden Unternehmenskultur.....	9
2 Problembereiche auf allgemeiner Unternehmensebene	12
2.1 Strategie & Struktur	12
2.1.1 Problemdarstellung	12
2.1.2 Lösungsvorschläge	14
2.2 Prozesse, Abläufe und deren Management	18
2.2.1 Problemdarstellung	18
2.2.2 Lösungsvorschläge	21
2.3 IT-System für Prozessunterstützung und Unternehmensorganisation.....	24
2.3.1 Problemdarstellung	24
2.3.2 Lösungsvorschläge	26
2.4 Knowledge-Management.....	28
2.4.1 Problemdarstellung	28
2.4.2 Lösungsvorschläge	32
2.5 Kunden: Kommunikation, Informationserhalt und deren Management	36
2.5.1 Problemdarstellung	36
2.5.2 Lösungsvorschläge	40
3 Problembereiche im Zusammenhang mit Persönlichkeit und Unternehmenskultur	46

3.1	Kommunikation im Unternehmen allgemein	46
3.1.1	Problemdarstellung	46
3.1.2	Lösungsvorschläge	48
3.2	Mitarbeiter – Motivation, Führung, Integration	50
3.2.1	Problemdarstellung	50
3.2.2	Lösungsvorschläge	53
3.3	Prioritätssetzung und Konsequenz der Geschäftsleitung	56
3.3.1	Problemdarstellung	56
3.3.2	Lösungsvorschläge	59
4	Problembereiche in Verbindung stehend mit dem Konstrukt Familienunternehmen	61
4.1	Führungsstruktur – Kompetenzzuweisung und -allokation	61
4.1.1	Problemdarstellung	61
4.1.2	Lösungsvorschläge	65
4.2	Kommunikation auf Führungsebene.....	67
4.2.1	Problemdarstellung	67
4.2.2	Lösungsvorschläge	70
4.3	Zukunftsvisionen & Nachfolgeregelung	74
4.3.1	Problemdarstellung	74
4.3.2	Lösungsvorschläge	77
5	Gesamtkonzept – Implementierung der vorgeschlagenen Konzepte	82
6	Schlussbericht – Conclusio	87
	Literaturverzeichnis	88

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Auswertung des Fragebogens zum Thema Organisation	13
Abb. 2: Strategieschleife – Möglichkeit einer strukturierten Strategieerstellung	17
Abb. 3: Arbeitspapiere Ernst Wittner GmbH	20
Abb. 4: Beispiel einer Customer-Pyramid mit 4 Schichten.....	42

Einleitung

In der vorliegenden Arbeit wird das Unternehmen Ernst Wittner GmbH, ein familiengeführter Produktionsbetrieb im Bereich Spritzgusstechnik und Werkzeug- und Formenbau, analysiert. Dabei sollen, nach einer überblicksartigen Beschreibung des Unternehmens, in welcher der geschichtliche Hintergrund, die finanziellen Belange sowie ebenso die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche und Aufgabenverteilung beleuchtet werden, die Problembereiche aufgezeigt werden. Dafür wurden im Vorfeld intensive Beobachtungstätigkeiten im Unternehmen selbst vorgenommen, bei welcher durch die nähere Inspektion von verschiedenen Teil- und Aufgabenbereichen des Betriebes tiefere Einblicke in den Ablauf der alltäglichen Arbeit gewonnen wurde. Da immer andere Bezugspersonen für die Beobachtungen gewählt wurden, konnte ein besserer Überblick über die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Kompetenzbereiche erzielt werden. Um auch noch nähere Informationen über das persönliche Einschätzen des Funktionieren des Unternehmens zu erhalten, wurden mit den drei Haupteigentümern intensivere Interviews geführt, in welchen sie zu sowohl persönlichen Beziehungen zu betriebsinternen Personen, den eigenen Arbeitsbereichen als auch zur Einschätzung und Vorstellung der zukünftigen Entwicklung befragt wurden. Desweiteren wurden auch die beiden Anteilsinhaber der nächsten Generation zu deren Meinung über das Unternehmen heute und einer zukünftigen Entwicklung befragt. Zusätzlich wurde auch noch ein Fragebogen an die Mitarbeiter der Produktion verteilt, welcher aber leider durch die geringe Teilnahme nur beschränkt zur Informationsgewinnung herangezogen werden kann.

Anhand der gewonnenen Informationen sollen die unterschiedlichen Problembereiche aufgezeigt werden, welche bei den unterschiedlichen Informationsbeschaffungen aufgefallen sind. Dabei werden diese verschiedenen Gebiete, in welchen es zu Problemen kommt auf drei Felder aufgeteilt. Der erste Teil befasst sich vor allem mit Problemen, die das gesamte Unternehmen betreffen und untersucht die organisationsspezifischen Elemente. Im zweiten Abschnitt, in welchem Probleme aufgearbeitet werden, liegt das Hauptaugenmerk auf der Unternehmenskultur und behandelt deshalb die Bereiche, auf welche diese besonderen Einfluss ausübt. Dieser Teil ist von großer Bedeutung für die gesamte

Arbeit, da bei den Beobachtungen festgestellt werden konnte, dass diese in der Ernst Wittner GmbH auf vielen Ebenen zu Problemen führt. Der Grund dafür liegt darin, dass es keine einheitliche Unternehmenskultur im vorliegenden Betrieb gibt und auch nicht darauf geachtet wird, gemeinsame Werte zu vertreten bzw. diese zu vermitteln.

In weiterer Folge wird schließlich ein weiterer brisanter Bereich bearbeitet und behandelt die Probleme, die speziell darauf zurückzuführen sind, dass es sich beim analysierten Unternehmen um einen Familienbetrieb handelt, der auch von den Familienmitgliedern selbst in der Geschäftsführung geleitet wird. So werden die Konfliktpotenziale, die eine solche Konstruktion mit sich bringt auch in der Ernst Wittner GmbH voll ausgeschöpft und die Probleme beziehen sich deshalb auch auf die interpersonelle Beziehungen zwischen den Familienangehörigen.

Der letzte Teil des dritten Problembehandlungsabschnitts ist schließlich der zukünftigen Entwicklung der Firma gewidmet. Da dieser auch speziell mit der Organisation als Familienunternehmen zusammenhängt, beschäftigt sich dieser Teil unter anderem mit der Nachfolgepolitik und ist deswegen diesem Gebiet zugeordnet. Abgesehen davon soll aber auch die Zukunftsstrategie untersucht werden und analysiert, in welche Richtung das Unternehmen gehen will.

Zum Abschluss soll auch noch ein Gesamtkonzept präsentiert werden, in welchem die davor besprochenen Lösungsansätze komprimiert und zusammengefasst werden. Dabei werden die Vorschläge, wie ein besseres Funktionieren der Ernst Wittner GmbH zustande kommen kann, in eine geordnete Reihenfolge gebracht und Anregungen gegeben, wie diese im Betrieb implementiert werden können. Ziel ist es, Wolfgang Wittner und den Familienmitgliedern Ratschläge zu geben, wie sie die Zukunft am besten meistern können und welche Maßnahmen gesetzt werden können, um auch weiterhin erfolgreich den Betrieb führen zu können.

Abschließend wird in der Conclusio ein Überblick gegeben, wo die auffälligsten Problemfaktoren zu finden sind und die gewonnenen Erkenntnisse werden zusammenfassend dargelegt.

1 Ernst Wittner GmbH

1.1 Allgemeine Daten

Im Jahre 1956 wurde der Betrieb durch Ernst Wittner als Einzelunternehmen ursprünglich gegründet. Zu Beginn der Unternehmenstätigkeit konzentrierte man sich primär auf den Bereich des Spritzgusses und erlangte erst zunehmend auch mehr Einsicht und Know-How im Werkzeug- und Formenbau, welcher heute für einen großen Teil des Umsatzes verantwortlich zeichnet.

Am 15.10.1976 schließlich wurde das Einzelunternehmen in eine Ges.m.b.H umgewandelt und ins Firmenbuch eingetragen, wobei zu diesem Zeitpunkt immer noch Ernst Wittner die Geschäftsführung innehatte. Erst am 4.10.1987 übergab dieser die Leitung der Geschäfte an seinen Sohn Wolfgang, der diese Aufgabe seitdem übernommen hat. Das familiengeführte Unternehmen hat ihren Sitz im 14. Wiener Gemeindebezirk und betreibt seine gesamten Geschäfte von diesem Ort aus.

Wie bereits von Gründungstagen an und oben erwähnt ist der Betrieb im Bereich der Spritzgusstechnik und des Werkzeug- und Formenbaus tätig, wobei sich der Spritzguss auf die Erzeugung von Klein- und Kleinstteilen unter der Verwendung von hochwertigen Kunststoffen spezialisiert hat. Nach Angaben der Geschäftsleitung werden derzeit für die Endprodukte nur Materialien aus der absoluten Spitze des Kunststoffangebotes verwendet. Hier verarbeitet man vier Fünftel der hochtechnischen Kunststoffe, bei denen der Marktanteil des Verkaufs bei nur 0,5% des Gesamtumsatzes liegt¹.

Desweiteren wird auf die Verwendung neuester Technologien großen Wert gelegt, und somit ist der Werkzeugbau auch noch auf die Bearbeitung von Oberflächen unter Verwendung von Abtragslasern spezialisiert, welche von nur wenigen Betrieben angeboten wird, womit eine Nischenproduktion erzielt werden soll.

Die Eigenmittel belaufen sich derzeit auf einen Wert von knapp über €50.000 und werden von den sechs im Betrieb tätigen Familienmitgliedern anteilig gehalten, wobei die beiden Brüder sowie der Neffe, welche in leitenden Funktionen tätig sind, das

¹ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

Gros der Anteile innehat und die Söhne und die pensionierte Schwester des Geschäftsführers jeweils mit einem geringeren Prozentanteil beteiligt sind.

Die Aufteilung der Anteile lautet wie folgt:

Name	Anteil in %
Christian Bruckmüller	24,0
Peter Wittner	24,0
Ing. Wolfgang Wittner	24,0
Martin Wittner	9,3
Renate Bruckmüller	9,3
Dominik Wittner	9,3
	100,0

Die Bilanzsumme ergibt einen Wert von mehr als €1Mio. und enthält einen Bilanzgewinn von über €200.000. Fremdkapital im Sinne von Bankverbindlichkeiten weist einen Betrag in Höhe von €350.000 auf, was einer Verschuldungsquote von etwa 30% entspricht. Auf der Aktiva-Seite entfällt ein für Produktionsbetriebe typisch hoher Anteil auf Sacheinlagen, da der entsprechende Posten mit über €500.000 bewertet wurde. Im Jahr 2011 wurde ein Umsatz von knapp über €1,3 Mio. erwirtschaftet, welcher zu fast 90% innerhalb Österreichs erreicht wurde. Sonstige Erträge werden zusätzlich vor allem durch diverse Förderungen erzielt². Insgesamt weist der Jahresabschluss keine Überraschungen und branchenübliche Werte auf. Leider stand nur eine vorläufige Bilanz für das Jahr 2011 zur Verfügung, da es nach Angabe der Geschäftsführung noch kleine Verschiebungen gab. Allerdings ist nicht mit großen Änderungen zu rechnen.³

1.2 Überblick über heutige Zusammensetzung und Tätigkeitsbereiche

Wie bereits erwähnt, wird die Stammeinlage von den sechs Familienmitgliedern gehalten, die im Betrieb aktiv tätig sind und dort auch leitende Positionen innehaben, wobei ein Teil auch noch von der pensionierten Schwester Renate Bruckmüller

² Vorläufige Bilanz 2011, Ernst Wittner GmbH

³ Auskunft Wolfgang Wittner, Mail vom 1.9.2012

gehalten wird, welche aber immer noch Einsicht in die Bücher hat und sich um buchhalterische Angelegenheiten kümmert.

Während Wolfgang Wittner sich um die Geschäftsführung kümmert und dadurch primär auch sein Hauptaugenmerk auf den Verkauf, die Akquisition von Kunden, deren Betreuung und auch der Erstellung von Angeboten und die Kalkulation von Aufträgen legt, ist Christian Bruckmüller, der auch die Prokura hält, für die administrativen Belange zuständig und leitet zudem den Bereich Spritzguss. Peter Wittner ist für den Werkzeug- und Formenbau verantwortlich, und kümmert sich gleichzeitig auch gemeinsam mit seinem Sohn Dominik Wittner um eine neu eingeführte Subabteilung des Werkzeugbaus, die Microabteilung. Dort werden vor allem laserspezifische Aufgaben gelöst, Oberflächen speziell bearbeitet und Arbeiten durchgeführt, bei denen es bei der Genauigkeit um Maßeinheiten im Mikrobereich geht. Durch modernste technologische Ausstattung kommt es vor allem in letzter Zeit vermehrt zu Kooperationen und Forschungs- und Entwicklungsarbeiten mit der TU Wien, der Montan Universität Leoben oder den Medizintechnikern der Seibersdorf Academy⁴. Im März dieses Jahres wurde für die Leitung des Werkzeugbaus auch noch ein weiterer Mitarbeiter bestellt, welcher aber in Folge noch näher definiert und analysiert wird.

Für Sekretariatsaufgaben sowie die Unterstützung von Herrn Bruckmüller gibt es auch noch eine Bürokraft, die ebenso für die Abrechnung von Aufträgen, der Ausstellung von Rechnung und Basistätigkeiten aus der Buchhaltung verantwortlich zeichnet.

Martin Wittner, der Sohn von Wolfgang Wittner ist gemeinsam mit Herrn Bruckmüller für die Spritzgusstechnik zuständig.

In der Produktion werden desweiteren noch 15 Arbeiter beschäftigt, wobei der Großteil im Werkzeugbau für die Tätigkeiten Fräsen, Drehen, Schleifen und Erodieren zum Einsatz kommt und nur vier Mitarbeiter für den Spritzguss verantwortlich zeichnen. Dies ergibt sich auch dadurch, da die fertiggespritzten Teile oftmals im Bereich des Werkzeugbaus noch nachbearbeitet werden müssen und somit ein Großteil der Bearbeitungszeit auch dort aufgewandt wird.

⁴ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

1.3 Zuletzt geplante Strukturreformen und neueste Entwicklung

Mit Beginn des Jahres 2012 plante Wolfgang Wittner, eine neue Struktur in sein Unternehmen zu bringen und entwarf dafür Charts, wie ein für ihn perfekter Prozessablauf innerhalb des Betriebes aussehen sollte⁵. Ein primäres Ziel, das er formulierte, war die „Entschleunigung“ von Prozessen im Allgemeinen. Dafür plante er, dass Aufträge entlang eines roten Fadens verlaufen sollten und dabei nicht mehr Stellen berühren sollten, als notwendig. Da dabei der Arbeitsaufwand und doppelte Belastungen vermieden werden sollten, erhoffte er sich dadurch eine Prozessoptimierung, die sich sowohl durch eine Entlastung der Arbeiter zeigen sollte, als auch durch eine damit verbundene Verringerung der Kosten. Im Zusammenhang mit der Prozessoptimierung wollte Wolfgang Wittner auch sogenannte Selbstläufer besser in den Prozessablauf einbinden. Diese Selbstläufer sind Aufträge, die ohne Abzweigungen direkt an den Kunden gelangen sollen und keine zusätzlichen Aktivitäten der Geschäftsleitung erfordern.

Gleichzeitig mit der Entschleunigung der Prozesse und der Einführung dieses roten Fadens erwartete sich der Geschäftsführer auch eine Entwirrung des „großen Knäuels“⁶. Die Abläufe sollten also klarer für die Mitarbeiter gemacht werden und ein besserer Überblick geschaffen werden, welche Aufträge gerade in Arbeit sind und in welcher Abteilung und welchem Zustand sich diese befinden. Ebenso war es ein Ziel, dass Ansprechpersonen genauer zugeordnet werden. Die Entwirrung sollte zusätzliche Entlastung durch eine Verringerung der administrativen und kontrollierenden Tätigkeiten für die Geschäftsleitung bringen.

Eine weitere Veränderung wurde durch die Einführung einer neuen Position und gleichzeitig eines neuen Mitarbeiters vollzogen. Dieser Mitarbeiter – Martin Kern – sollte als Arbeitsvorbereiter die organisatorischen und administrativen Tätigkeiten des Werkzeugbaus leiten und war zusätzlich noch mit der Konstruktion betraut. Durch die Einstellung erhoffte sich Wolfgang Wittner, dass Mitarbeiter aus der Produktion zuerst und primär sich an diesen mit Fragen und Anliegen wenden würden, wodurch sein Arbeitspensum verringert werden sollte. Desweiteren ist der Posten des Arbeitsvorbereiters auch ein wesentlicher Punkt bei seiner

⁵ Unternehmensbesuch 24.2.2012

⁶ Zitat Wolfgang Wittner 24.2.2012

Prozessoptimierung und Entlastungs- und Entschleunigungsvorstellung gewesen. Zusätzlich zu der Position im Werkzeugbau wurde mit der Microabteilung eine weitere Einheit im Betrieb eingeführt. Diese fungiert als Unterbereich des Werkzeug- und Formenbaus, ist mit diesem in engem Kontakt stehend und besteht primär aus der Lasermaschine, mit welcher Oberflächenbearbeitungen durchgeführt werden und Teile im Mikrobereich bearbeitet werden. Unter anderem werden hier Teile für den Audiobereich hergestellt und Forschungsarbeiten getätigt. Um diese Abteilung sollte sich in weiterer Folge Peter Wittner gemeinsam mit seinem Sohn Dominik kümmern.

Weitere Zielformulierungen am Beginn des Jahres waren zudem an die Mitarbeiter gerichtet. Von diesen erwartete sich der Geschäftsführer der Ernst Wittner GmbH, dass sie mehr Eigenverantwortung zeigen und auch mehr Verantwortung im und für das gesamte Team übernehmen. Er formulierte außerdem den Wunsch, dass von seinen Angestellten mehr Verständnis für den Unternehmenserfolg aufgebracht wird und sich diese durch ein höheres Maß an Identifikation mit dem Betrieb auch an einem besseren Geschäftsergebnis beteiligt sehen.

Zusätzlich betont Wolfgang Wittner auch immer, dass für ihn die Kundenzufriedenheit oberste Priorität hat und Perfektionierung in der Produktion einen sehr hohen Stellenwert hat. Um Kunden zufrieden zu stellen geht er auch gerne Kompromisse ein und versucht alle Wünsche zu erfüllen. Allerdings meinte er auch, dass sich durch die zunehmenden Sonderwünsche der Arbeitsaufwand enorm vergrößert hat und so zeigen viele Nachkalkulationen, dass sich viele Aufträge nicht lohnen würden. Dadurch überlegte er, mehr darauf zu achten, bei welchen Kunden sich wie viel an Nachbearbeitung und zusätzlicher Korrespondenz auszahlen würde und seine Kunden quasi in unterschiedliche Klassen (je nach Profitabilität) einzuteilen.

In den letzten Monaten, gegen Ende der Beobachtungstätigkeiten und im Zeitraum der Interviews, gab es allerdings einige Probleme und Veränderungen, die auch mit den oben genannten Zielen zusammenhingen. Diese sollen hier nun kurz beschrieben werden:

Im Juni 2012 kam es zu einem kleinen Eklat mit Mitarbeitern, die sich über das ihrer Meinung nach zu hohe Arbeitspensum beschwerten. Unter anderem kündigte auch ein Arbeiter, da er sich im Betrieb nicht mehr wohlfühlt hat. Zwar legten die

Angestellten nicht ihre Arbeit nieder, allerdings war es das erste Mal, dass diese offen ihren Unmut äußerten und zumindest der Geschäftsleitung androhten, nicht mehr die gewohnte Qualität bieten zu wollen. Die Mitarbeiter forderten desweiteren, dass sich etwas im Unternehmen ändern sollte, da sie unter den derzeitigen Umständen nicht mehr arbeiten wollten. Sie merkten an, dass sie nicht glauben, dass sich die Geschäftsleitung darüber Gedanken machen würde, wie viele Aufträge sie annehmen könnten und auch nicht genau über den Aufwand und die vorhandenen Kapazitäten Bescheid wüssten. Außerdem erklärten sie, dass es nicht langfristig tragbar wäre, die Kundenwünsche über das Wohl der Angestellten zu stellen. Dieser Verlauf steht im Widerspruch zu dem angestrebten Ziel von Wolfgang Wittner, diese mehr in das Unternehmen zu integrieren und deren Beitragen zum Unternehmenserfolg für sie sichtbarer zu machen. Ebenso ist es mit der Prioritätssetzung von der Zufriedenstellung von Kunden verbunden, welche so hoch von ihm eingeordnet wird.

Eine weitere Änderung ergab sich Anfang Juli und betrifft die Leitung des Werkzeugbaus. Hier hat Peter Wittner seine Unzufriedenheit mit der Arbeit von Herrn Kern mitgeteilt und wurde in weiterer Folge von Wolfgang Wittner gefragt, ob er wieder die Leitung dieses Produktionsbereiches übernehmen wollte, oder ob er Herrn Kern diesen mit allen Konsequenzen überlassen sollte. Da Peter Wittner die Unzufriedenheit der Mitarbeiter auch auf die Leistung von Martin Kern zurückführte, entschloss er sich, diese Aufgabe gerne wieder zu übernehmen. Gleichzeitig möchte er aber auch an der Produktion aktiv teilhaben und dadurch besser mit den Arbeitern in Kontakt stehen. Die Microabteilung sieht er ohnehin als Teil des Werkzeugbaus an und meinte außerdem, dass sich mittlerweile primär sein Sohn um diesen kümmert, weshalb die Wiederaufnahme der Leitung des Werkzeugbaus kein Problem darstellen sollte.⁷ Die weiteren Aufgabengebiete von Herrn Kern, welcher aber nach Angaben aller Befragten weiterhin im Unternehmen gehalten werden sollten, wurden noch nicht genau spezifiziert. Überlegungen bezüglich eines Einsatzes als „persönlichen Sekretär/Assistent“ für Wolfgang Wittner sowie einer intensiveren Beauftragung für Konstruktionen wurden aber bereits geäußert. Auch der Wunsch,

⁷ Interview: Peter Wittner, 25.7.2012

dass Herr Kern die Rolle eines Bindegliedes zwischen Wolfgang Wittner und der Fertigung übernehmen sollte, wurde ausgesprochen.⁸

1.4 Allgemeine Beschreibung der vorherrschenden Unternehmenskultur

Prinzipiell ist die Unternehmenskultur definiert als die Summe aller Werte, Überzeugungen und Normen sowie diverse Elemente, die das Verhalten und Arbeiten in einem Unternehmen bestimmen. Dabei werden auch die Motivation, Identität und Kommunikation als wesentlich eine Unternehmenskultur bestimmende Faktoren genannt.⁹ Im Folgenden soll nun näher auf diese der Ernst Wittner GmbH eingegangen werden.

Wolfgang Wittner hat eine sehr zentrale Rolle im Unternehmen inne und in Anlehnung an einen Artikel von Edgar H. Schein aus dem Jahr 1983 nimmt er hier quasi die Rolle des Unternehmensgründers ein, der nachweislich eine große Bedeutung bei der Bildung einer Unternehmenskultur hat.¹⁰ Dabei ist die Autorität in seiner Person sehr zentral gebündelt, wobei er auch davon überzeugt ist, dass seine Sichtweise der Dinge richtig und gut für den Betrieb an sich ist. Weitere Merkmale der von ihm eingebrachten Kultur sind, dass nur seine eigene Vorbildwirkung, die Taten, die er persönlich setzt und auch die ständige Überwachung von Untergeordneten eine gute Leistung seiner Mitarbeiter und der Firma an sich sicherstellen können. Auch seine Überzeugung, dass es nur möglich ist am Markt bestehen zu können, wenn man eine hohe Innovationsstärke hat und technisch immer am neuesten Stand ist, kann als ein Detail der Unternehmenskultur gesehen werden. Ebenso sieht er es als seine persönliche Aufgabe an, den Unternehmenserfolg zu messen und jegliche Probleme selbst zu lösen. Gleichsam setzt er Kundenzufriedenheit an erste Stelle und stellt höchste Qualitätsansprüche an seine Produkte. Auf persönlicher Basis versucht der Geschäftsführer aber gegenseitiges Vertrauen zu fördern und forciert den Wunsch, dass man offen reden kann. Dies wird jedoch durch die oft bestimmende Haltung von den Mitarbeitern als widersprüchlich angesehen, wodurch diese für sich eine Art Gegenkultur bilden.¹¹ Der kürzlich aufgetretene Aufstand und das offene Missbilligen der Arbeit der

⁸ Interview: Wolfgang Wittner, 26.6.2012; Interview Peter Wittner, 25.7.2012

⁹ Vgl.: Weissmann, W. (2004)

¹⁰ Vgl.: Schein, E.H. (1983)

¹¹ Vgl.: Schein, E.H. (1983)

Geschäftsführung ist möglicherweise auf einen nicht vorhandenen „Fit“ von der Unternehmenskultur, die von der Spitze des Betriebs gewünscht und gerne gesehen wäre mit der tatsächlich vorhandenen Kultur zurückzuführen. So merkt die diesbezügliche Literatur an, dass Mitarbeiter umso zufriedener sind, desto kongruenter die vorgesehene, geplante Unternehmenskultur mit der Realität ist.¹²

Innerhalb der obersten Hierarchieebenen herrscht eine Machtkultur vor, bei welcher der Geschäftsführer die zentrale Position innehat und eine eindeutige Machtposition gegenüber den unteren Ebenen einnimmt. Im Einklang stehend mit dieser Art der Kultur ist auch, dass Christian Bruckmüller als Prokurist ebenfalls noch nahe am Macht-Pol sitzt und somit genauso noch eine große Einflussnahme hat. Der Machtinhaber ist sozusagen auch mit einem Patriarchen zu vergleichen, der sein Unternehmen (dessen Eigentümer er auch ist) als eine Art Familie ansieht und dieser in höchster Loyalität verbunden ist.

Anders ist die Kultur in der Produktionshalle, in welcher eher eine Rollenkultur der bestimmende Faktor ist. Hier sind die Kompetenzen klar strukturiert, jeder Mitarbeiter ist an eine Maschine gebunden und hat klare Aufgabenstellungen zu befolgen. Auch die Bürokratie wird hier stark ausgelebt, wobei genauso auch die Aussagen, dass „Bürokratie und Vorschriften (...) wichtiger [sind] als Arbeitseffizienz“ und „Mitarbeiter (...) nur so viel [arbeiten] wie erforderlich“¹³ absolut zutreffend sind.

Ebenso bei der Einteilung der Kulturtypen nach unterschiedlichen Branchen kann und muss in der Ernst Wittner GmbH ein Unterschied zwischen dem Geschäftsführer und der Hierarchieebene der Arbeiter der Produktion gemacht werden. Wiederum weist hier Wolfgang Wittner die Charakteristika eines „work hard / play hard“ Typen auf, welches auch unter dem Namen „Verkaufskultur“ bekannt ist. Dies ist zu erklären mit seinem beständigen Streben nach Aufträgen und einem beharrlichen Kontakt zu seinen Kunden. Die Produktion ist eher der Verwaltungskultur zuzuordnen, bei welcher im Rahmen eines stark bürokratisierten Ablaufs kontinuierlich die Arbeit verrichtet wird.

Eine weitere Einordnung der vorherrschenden Unternehmenskultur der Ernst Wittner GmbH ist die Zuordnung zum Hierarchismus nach dem Group-Grid-Schema. Hier

¹² Vgl.: Weissmann, W. (2004)

¹³ Siehe: Weissmann, W. (2004), S. 45

wird ebenfalls das hohe Maß an Bürokratie und die zentrale Rolle eines Machtinhabers, dem Patriarchen (Wolfgang Wittner) als Merkmal genannt. Demnach werden Mitarbeiter in ihrer Verhaltensweise stark von anderen beeinflusst und ihre Arbeit ist sehr normiert und genau vorgeschrieben. Die weiteren Charakteristika einer solchen Kultur sind auch, dass das Unternehmen allgemein stark und genau strukturiert ist und Kompetenzen streng abgegrenzt und genau eingeteilt sind. Dies wäre auch ein Wunsch des Geschäftsführers und er forciert eine solche Kultur im Unternehmen. Hier ergibt sich allerdings wieder das weiter oben genannte Problem der Abweichung von der theoretischen, angestrebten Kultur und der in der Realität existierenden, da oft zwar theoretisch jedem Mitarbeiter eine bestimmte Kompetenz zugeteilt wird, Abläufe auch durch die ISO-Prozesse stark vorgegeben sind, jedoch im täglichen Arbeitsleben oft davon abgewichen wird.

Ebenfalls typisch für eine Kultur, bei welcher es eine zentrale Machtposition im Unternehmen gibt, welche Anweisungen gibt und Vorschriften macht, ist das Beharren auf Distanz zwischen den Ebenen. So besteht die Geschäftsleitung auch darauf, dass Mitarbeiter gesiezt werden, da man auch der Meinung ist, dass dadurch Autorität gemindert werden könnte und Befehle schwerer an Mitarbeiter gegeben werden können.¹⁴ Diese Ausprägung ist typisch für eine Kultur mit hoher Machtdistanz.

Anhand der folgenden Untersuchung der Problembereiche soll nun aufgezeigt werden, inwieweit auch die derzeit vorherrschende Unternehmenskultur diese beeinflusst, bzw. auch, wie möglicherweise das fehlende Übereinstimmen von gewünschter und realer Kultur und Wertvorstellungen zusätzliche Verursacher einiger Themenbereiche sein kann. Gleichzeitig wird angestrebt auch Vorschläge zu unterbreiten, wie eine mögliche Veränderung der Unternehmenskultur, bzw. eine Anpassung derselben, in einigen Punkten zur Lösung von Konflikten und Problemen beitragen kann.

¹⁴ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

2 Problembereiche auf allgemeiner Unternehmensebene

2.1 Strategie & Struktur

2.1.1 Problemdarstellung

Das wirkliche Problem in diesem Bereich liegt darin, dass die Ernst Wittner GmbH keine richtige Strategie innerhalb ihres Unternehmens hat. Das dabei Interessante ist, dass der Geschäftsleitung das sehr wohl auch bewusst ist, wie aus einer Befragung der Universität Wien im Oktober 2011 hervorgeht. Hier wurden 17 österreichische Unternehmen bezüglich der Einschätzung ihrer Organisation zu den Gebieten Strategie, Prozess, People und Evaluation befragt und bei keiner der vier Fragen zum Thema Strategie konnte oder wollte Wolfgang Wittner eine Antwort geben. Dies lässt darauf schließen, dass sich das Unternehmen in diese Richtung keine Gedanken gemacht hat, dass es nicht weiß, wie eine Strategie überhaupt zu bilden sei und wie man diesen Begriff definieren soll, oder aber, dass es den geschäftsleitenden Funktionären des Produktionsbetriebs nicht als so wichtig erscheint, diesbezüglich einen klaren Standpunkt zu vertreten. Selbst wenn eine Strategie, wie in der Literatur auch manchmal zu lesen ist, einem Unternehmen auch Scheuklappen aufsetzen kann und somit das Blickfeld desselben eingeschränkt ist, so gibt sie doch zu bedenken, dass eine fehlende Strategie unter anderem zu einem Chaos führen kann, weil unterschiedliche Personen in verschiedene Richtungen gehen wollen. Außerdem würde ohne geeignete Strategie auch die Ordnung und zielgerichtete Handlung innerhalb des Betriebes fehlen.¹⁵

Ein Grund, der in Verbindung mit fehlender Strategief Formulierung auch genannt wird, ist, dass aufgrund der patriarchalen Unternehmenskultur, die in Firmen wie der vorliegenden vorherrschend ist, die jeweiligen Geschäftsführer es nicht als notwendig erachten etwaige Strategien und Zielformulierungen, die möglicherweise in Gedanken durchaus vorhanden sind, schriftlich festzuhalten.¹⁶ Solange diese möglicherweise ohnehin in den Köpfen vorhandene Strategie aber nicht ausformuliert und im Betrieb kommuniziert wird, kann es zu dem oben beschriebenen Chaos und

¹⁵ Vgl.: Mintzberg, H. et al., 2009

¹⁶ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

der Orientierungslosigkeit bei den Mitarbeitern kommen, wodurch aber auch wirtschaftliche Krisensituationen entstehen können.

Doch auch in den anderen Bereichen, die in dem Fragebogen zur Organisationsstruktur gestellt wurden, schnitt die Ernst Wittner GmbH überall schlechter ab, als die übrigen teilnehmenden Unternehmen, wie auch in der untenstehenden Grafik zu sehen ist.

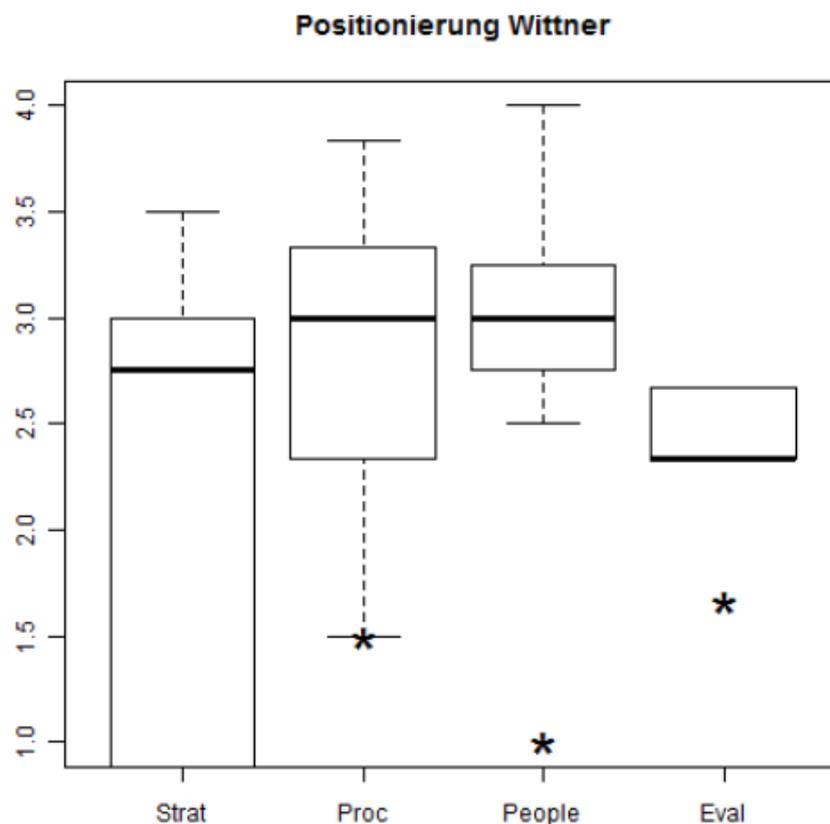


Abb. 1: Auswertung des Fragebogens zum Thema Organisation¹⁷

Dieses schlechte Abschneiden (die Position der Wittner GmbH ist jeweils mit dem Stern gekennzeichnet, welcher in allen Fällen unter dem Durchschnitt der restlichen Befragten liegt) deutet darauf hin, dass die allgemeine Unternehmensstruktur nicht vollständig entwickelt ist und hier ein großer Aufholbedarf besteht. Teilweise ist diese fehlende Struktur und die Rückstände in den Bereichen Prozess, People und Evaluation sicherlich auch auf die fehlende, genau definierte Strategie zurückzuführen. Damit in Verbindung steht auch wieder die nicht schriftliche Form der Unternehmensstrategie bzw. –vision, weil die informellen Kommunikationswege

¹⁷ Siehe: Vetschera, R. et al., 2012

auch keine geeignete Strukturierung zulassen.¹⁸ Die Nicht-Definition einer richtigen Strategie spiegelt sich unter anderem darin wieder, dass im Fragebogen zu oben genannter Studie Fragen zu Prozessen meist so beantwortet wurden, dass diese nicht genau formuliert sind, die vorgesehene Form leicht umgangen werden kann, und auch Zuständigkeiten nicht genau geregelt sind. Eine genauere Analyse der Prozesse findet sich aber dann unter Punkt 2.2. Auch bei dem Themenbereich People ist klar abzulesen, dass die fehlende Strategie sich auch hier dadurch zeigt, dass keine eindeutig definierten Aufgabenbereiche vorliegen und auch kein zielgerichtetes Training vorgesehen ist, um Zielvorgaben zu erreichen. Die fehlende Zielgerichtetheit und Festsetzung strategischer Vorgaben spiegelt sich auch in der Unterentwicklung des Bereichs Evaluation wieder. Falls nämlich entsprechende Strategien vorhanden wären, die genaue Pläne darstellen würden, was zu erreichen ist, wäre eine Evaluation von Projekten essentiell.¹⁹ Somit wirkt sich die Nichtverfassung einer Strategie auch auf weitere Unternehmensfelder aus und viele andere Problembereiche könnten durch eine geeignete Firmenstrategie gelöst werden.

2.1.2 Lösungsvorschläge

Prinzipiell ist es die Aufgabe des Geschäftsführers eine Unternehmensstrategie zu bilden, da er es ist, der auch massiven Einfluss auf die Unternehmenskultur hat und die allgemeine Richtung, in die der Betrieb gehen soll, vorgibt. So merkt Daft an, dass der Führer eines Unternehmens dafür Verantwortung trägt, eine Vision ins Unternehmen einzubringen, die die Unternehmenswerte hervorhebt und bestimmt, welche für ein erfolgreiches Funktionieren erforderlich sind. Diese Vision, die er erstellt hat, muss schließlich von ihm auch im Unternehmen kommuniziert und in das tägliche Arbeitsleben aufgenommen werden, sodass diese Vorstellung des für den Geschäftsführer perfekten Unternehmens in jeden Arbeitsschritt eindringt und beständig einen Platz findet.²⁰ Hier zeigt sich auch die starke Verbindung von Strategie zur Unternehmenskultur an sich, weshalb diese Problematik auch noch in weitere Folge näher untersucht wird. Im Folgenden soll nun dargelegt werden, was

¹⁸ Vgl.: Nagel, R., 2008

¹⁹ Vgl.: Vetschera, R. et al, 2012

²⁰ Vgl.: Daft, R.L. et al. 2010

für eine Strategie notwendig ist und welche Möglichkeiten für die Ernst Wittner GmbH bestehen, eine erfolgreiche Strategie zu formulieren und implementieren.

Eine Strategie wird in der Literatur durch fünf verschiedene Begriffe beschrieben, die mit dieser zusammenhängen. Zum einen soll diese einen Plan darstellen, der eine Richtung auch hinsichtlich der Zukunft bestimmt aber gleichzeitig auch den Weg beschreibt, der genommen werden sollte um diesen Plan durchzuziehen. Der zweite Begriff, der mit der Strategie in Verbindung gebracht wird ist „Muster“, womit eine bestimmte Kontinuität in Verhaltensweisen gemeint ist und eher auf Vergangenes abgezielt wird. Als dritte Definition wird auch noch die Möglichkeit genannt, dass eine Strategie genauso auch eine derzeitige Position am Markt beschreiben kann, wobei im Gegenzug dazu der vierte Begriff, die Perspektive, auf externe Märkte gerichtet ist und quasi eine Vision darstellt. Schließlich ist der fünfte Begriff der, dass Strategie auch eine Art „Trick“ sein kann, bzw. ein Manöver, bei dem durch strategische Interaktionen versucht wird, andere Marktteilnehmer auszuspielen.²¹ So kann gegenüber der Konkurrenz auch ein strategischer Vorteil erzielt werden.

Die Ernst Wittner GmbH hat zwar durchaus einige der Elemente davon schon für sich analysiert, so kann sie die Definition der derzeitigen Position darlegen, dass sie in einem Nischenmarkt für hochtechnische Kunststoffe agiert und Klein- und Kleinstteile erzeugt, und auch eine ungefähre Perspektive, dass diese Nische auszubauen ist und noch kleiner werden sollte, ist in den Interviews formuliert worden. Allerdings fehlt die Strategieformulierung, wie dieses Ziel erreicht werden soll, wobei hier sowohl ein Weg, der genommen wird, als auch Ressourcen, die dazu benötigt werden, in diesen Strategieplan aufgenommen werden sollten. Dafür bietet sich die Focus-Strategie an, bei welcher ein bestimmter Markt anvisiert wird und man sich von den Mitstreitern durch eine differenzierte Produktstrategie abgrenzen möchte.²² Diese Differenzierung kann sowohl durch einen technologischen Vorteil erreicht werden, genauso aber auch kann man sich von der Konkurrenz durch entsprechende Serviceleistungen abgrenzen. Da Wolfgang Wittner ohnehin sehr kundenorientiert ist und den persönlichen Kontakt pflegt, kann so ein Dienstleistungsvorteil entstehen, da Kunden eine persönliche Betreuung

²¹ Vgl.: Mintzberg, H. et al., 2009

²² Vgl.: Daft, R.L. et al. 2010

möglicherweise bevorzugen. Bezüglich weiterer Differenzierungsmerkmale, die das Produkt oder die Technologie betreffen, wird es nötig sein, diese genau zu definieren, aber auch durch eine Stärken-/Schwächen-Analyse, sowie durch Abgleich mit der Konkurrenz, auf ihre Durchsetzungskraft am Markt zu testen. Nach Festlegung auf die entsprechende Differenzierungsstrategie muss diese aber auch entsprechend kommuniziert werden, wobei damit nicht nur gemeint ist, dass sie innerhalb des Unternehmens von allen Mitarbeitern und der gesamten Führungsebene aufgenommen wird, sondern auch am Markt selbst deutlich gemacht wird, worin die Vorteile liegen, wofür auch eine Kommunikationsstrategie festgesetzt werden muss.²³

Als eine weitere Strategie wird auch die Nischenorientierung als oft gewählte Variante in der Literatur für Familienunternehmen genannt, da hier eine gute Marktposition erzielt werden kann, ohne einen großen finanziellen Aufwand eingehen zu müssen.²⁴ Die entsprechende Nische muss aber in der Strategie genau definiert werden und auch der entsprechende Ressourcenaufwand und die notwendigen technologischen Innovationen sollten hier mit einbezogen werden. Nötig ist aber auch hier, dass eine geeignete Differenzierung des Produkts erkennbar ist. Außerdem sollte auch die Ernst Wittner GmbH immer bedenken, dass in einer Nische immer nur ein begrenztes Wachstum zu erzielen ist.

Jedenfalls empfiehlt die Literatur, dass die Entwicklung einer Strategie in einer strukturierten Art und Weise angegangen wird, da dabei existierende, intuitive Vorstellungen wirklich explizit in den Betrieb aufgenommen und festgesetzt werden. Dabei wird der Vorteil auch darin gesehen, dass man anhand der vorgegebenen Struktur auch besser fokussieren kann, wohin die Strategiefindung führen soll. Eingeteilt werden die entsprechenden Schritte dahingehend, dass zuerst der Markt analysiert werden muss, um zu sehen ob die angedachte Strategie auch umsetzbar ist, wie auch schon oben erwähnt wurde. Anschließend muss man sich über die verschiedenen Zukunftsszenarien Gedanken machen und dementsprechende Aktionen setzen. Anhand dieser wird schließlich getestet, wie wahrscheinlich diese eintreten werden und folglich werden für die wahrscheinlichsten Möglichkeiten

²³ Vgl.: Klein, S.B., 2004

²⁴ Vgl.: May, P., 2009

dementsprechend Ziele formuliert und es muss überlegt und festgesetzt werden, wie diese erreicht werden sollen. Schlussendlich muss man die Struktur des Unternehmens dahingehend überprüfen, ob diese geändert werden sollte, um die Strategie durchsetzen zu können und zu implementieren. So könnten Änderungen hinsichtlich der Prozessabläufe und der Führungsstruktur möglich und nötig werden. Die letzte Phase beinhaltet dann die Kontrolle dieser Strategie, deren Fortschritt und die Überwachung der Ergebnisse und das Implementieren etwaiger Verbesserungen. Wichtig ist aber, dass eine Strategie auch in regelmäßigen Abständen evaluiert wird und im Bedarfsfall adaptiert werden muss. Aus diesem Grund wurde die sogenannte Strategieschleife entwickelt, welche in untenstehender Grafik zu finden ist.²⁵

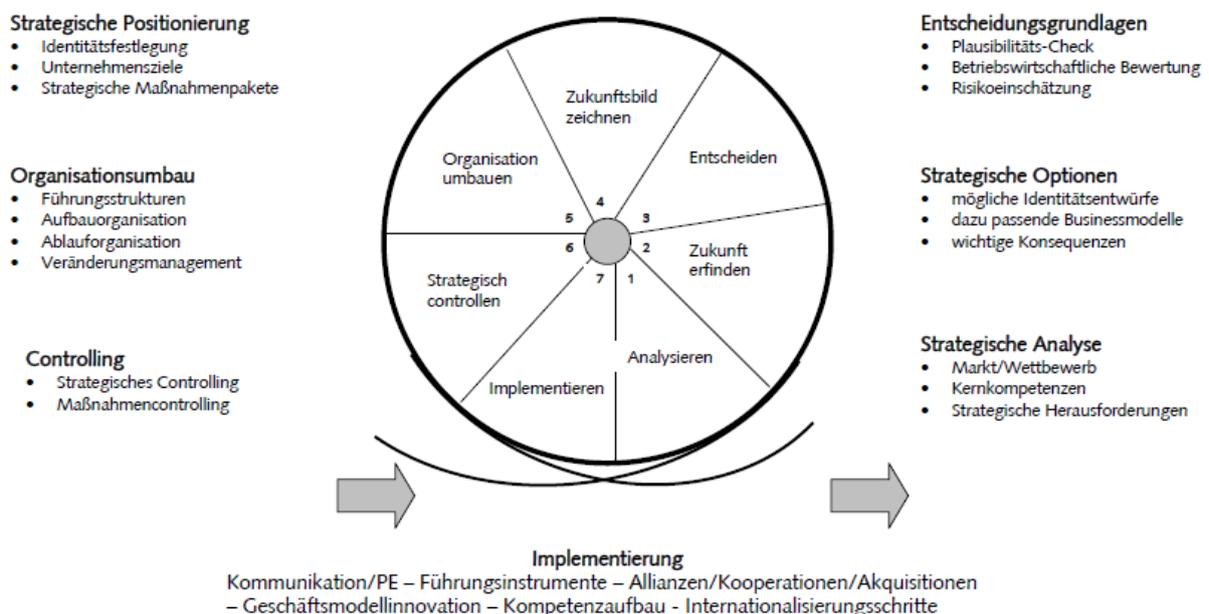


Abb. 2: Strategieschleife – Möglichkeit einer strukturierten Strategieerstellung²⁶

Schließlich sollte von der Ernst Wittner GmbH unter Miteinbeziehung aller relevanten Personen auch noch ein Mission Statement, also quasi ein Leitbild, das auf der gewählten Strategie aufbaut, geformt werden. Dieses muss in prägnanter Form darstellen, wofür das Unternehmen steht, welche Werte es vertritt und was die Ziele sind, welche es vorhat in nächster Zeit zu erreichen. Wichtig ist das Mission Statement vor allem, um genau diese so relevanten Dinge an alle an der Firma und deren Output interessierten Gruppen (also Mitarbeiter, genauso wie Lieferanten und

²⁵ Vgl.: Nagel, R., 2008

²⁶ Siehe: Nagel, R., 2008, S.117

Kunden) zu kommunizieren, damit diese auch den Zweck der Organisation verstehen und die Legitimation ihres Bestehens einsehen.²⁷ Wenn dieses Leitbild von allen aufgenommen wurde und es gut in das Unternehmen integriert wurde, dann kann es dazu führen, dass die Strategie gut durchgeführt werden kann, die Struktur geordneter wird und an einem Strang gezogen wird. Denn nur wenn die Mitarbeiter auch die Strategie mit allen Zielen deutlich sichtbar vor sich haben, können sie sich mit dem Unternehmen auch identifizieren und den Sinn ihrer Tätigkeit besser einsehen. Doch dafür müssen auch Wolfgang Wittner und die gesamte geschäftsführende Ebene einsehen, dass es wichtig ist, klare Zielvorgaben zu haben und diese auch entsprechend offen an alle weiterzugeben.

2.2 Prozesse, Abläufe und deren Management

2.2.1 Problemdarstellung

Prozesse werden in der Literatur dadurch beschrieben, dass diese eine Menge von bestimmten Aufgaben und Aktionen kennzeichnen, die durchgeführt werden um vordefinierte Ziele zu erreichen.²⁸ In der Ernst Wittner GmbH sind die Prozesse im Prinzip eindeutig geregelt und werden durch die ISO9001 auch vorgegeben. Diese sollte auch garantieren, dass die Qualität der Produkte immer gleich ist, da immer der gleiche Ablauf in der Produktion verwendet wird. So gibt es im Betrieb eine umfangreiche Mappe, in welcher alle Prozesse in grafischer Form und auch mit schriftlichen Anmerkungen zu finden sind. Die entsprechenden Aufzeichnungen existieren sowohl für die Kernprozesse, wie Angebotsstellung, Lieferabläufe und Produktion im Werkzeugbau und der Spritzgussabteilung, als auch für unterstützende Prozesse, wie die Beschaffung von Materialien, der Wartung von Maschinen und des Managements des Personals, bei welchem die (Ein-)Schulung genauso wie relevante Personalangelegenheiten geregelt werden, und auch nachbearbeitende Tätigkeiten, wie Reklamationen und Ähnliches werden darin genau beschrieben. Die entsprechenden ISO-Prozesse müssen auch jährlich einer Evaluation unterzogen werden, ob diese auch tatsächlich umgesetzt werden, angepasst werden müssen oder nicht mehr angewandt werden. Da auch dieses Jahr wieder diese Überprüfung vorgenommen wurde, ist anzunehmen, dass sich im

²⁷ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

²⁸ Vgl.: OMG, 2008

Grunde an die vorgegebenen Abläufe im Betrieb gehalten wird. Allerdings wird während des Jahres nicht kontrolliert und überwacht, ob die Prozesse wirklich von den Mitarbeitern beachtet werden. Diese Form entspricht einem von der Fachliteratur bezeichneten Reifelevel von Prozessen zwischen der zweiten und dritten Stufe, bei welcher zwar Prozesse im Großen und Ganzen definiert und dokumentiert sind, es aber noch nicht unbedingt zur allgemeinen Zielformulierung von Prozessen der Geschäftsleitung passt und noch keinerlei Arbeit hinsichtlich dem Management von diesen Prozessen getan wurde.²⁹

Durch das mangelhafte Überwachen und Verwalten der vorgesehenen Abläufe kommt es in der Produktion allerdings zu Unklarheiten. So konnte im Zuge der Beobachtungen innerhalb des Unternehmens festgestellt werden, dass nicht immer deutlich erkennbar ist, wer in welcher Situation welche Ansprechperson kontaktieren sollte und auch nicht, von wem welche Leistung zu erwarten ist. Die Arbeiter der Produktion haben zumindest nicht verinnerlicht, an wen sie sich bei Problemen mit Fragen wenden können und sollen. Dies ist allerdings auch ein wenig erstaunlich, da Wolfgang Wittner einen eindeutigen Prozessablauf mit einem durchgängigen roten Faden (siehe unter Punkt 1.3) entworfen hat, der auch jedem Mitarbeiter vorgestellt wurde. Doch auch wenn die Mitarbeiter der Ernst Wittner GmbH sehr genau wissen, wer für was zuständig wäre, so halten sie sich dennoch nicht an die vorgegebenen Kommunikationswege und behaupten anschließend, dass sie nicht gewusst hätten, wie der offizielle Weg gewesen wäre.³⁰ Von dieser Tatsache lässt sich ableiten, dass die Wichtigkeit von Prozessen und deren Einhaltung nicht wahrgenommen wird und es wohl auch an der entsprechenden Unternehmenskultur fehlt, die eine gemeinsame Wertigkeit von Abläufen forciert und durch das Zugehörigkeitsgefühl und der Identifikation mit dem Betrieb ein Verinnerlichen der Prozesse fördert. Wenn die Prozesse entsprechend im Mission Statement verankert wären und die Personen im Unternehmen diese auch akzeptieren würden und für richtig und die einzige Art hielten, um mit der verrichteten Arbeit den erwünschten Erfolg zu haben, so würde dies ein besseres Verständnis für die Einhaltung der Abläufe hervorbringen.³¹

²⁹ Vgl.: Harmon, P., 2004

³⁰ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

³¹ Vgl.: Rosemann, M. et al., 2010

ordnungsgemäß ausgefüllt und geführt werden. Somit ist es für andere schwer nachzuvollziehen, wo sich der entsprechende Auftrag gerade befindet, ob alle Vor- und Nachbereitungsarbeiten bereits durchgeführt worden sind oder welche Schritte noch zu unternehmen sind. Durch die nicht richtige Wahrnehmung und die fehlende Kultur der Wertschätzung von Prozessabläufen, die im Prinzip ohnehin klar geregelt sind, kann es aber durchaus zu Problemen kommen. So wurde berichtet, dass wesentliche Trocknungsarbeiten von Material vergessen wurden durchzuführen und es dadurch dann zu einer Verzögerung in der Produktion kam.³⁴ Hier sieht man, dass das Nichtbeachten von Abläufen und auch das Nichtannehmen von diesbezüglichen Hilfestellungen sehr wohl auch wirtschaftlich negative Folgen haben können.

Ebenso wird durchwegs behauptet, dass Mitarbeiter durch die Arbeitspapiere, die immer in der Produktionshalle bzw. auf der entsprechenden Maschine aufgehängt werden, wissen sollten, bei wem und auf welcher Maschine sich ein Produkt gerade befindet. Da aber die Arbeitspapiere, wie erläutert, sehr selten so genutzt werden, dass jeder Schritt eingetragen wird, kann man nicht davon ausgehen, dass dem immer so ist. Auch dadurch kann es zu Missverständnissen in der Produktion kommen und unnötiges Hinterfragen, Verschieben von Arbeitsschritten und möglicherweise Verzögerungen bei der Auftragsfertigstellung können der Fall sein. Um das Problem noch brisanter darzustellen, würde sich diese etwaige Verzögerung, die aufgrund der Missachtung von Prozessvorgaben ergibt, auch auf das unternehmerische Umfeld auswirken, da bei häufigerem Auftreten auch die Kunden nicht mehr volles Vertrauen in die Arbeit der Ernst Wittner GmbH haben werden. Somit bleibt anzumerken, dass hier tatsächlich ein Problem vorliegt, das aber nicht darin begründet ist, dass Prozesse nicht geregelt sind, sondern dass es vielmehr am geeigneten Management und der akkuraten Ausführung derselben mangelt.

2.2.2 Lösungsvorschläge

Um Prozesse im Unternehmen erfolgreich zu implementieren und deren angemessene Durchführung zu kontrollieren, wird empfohlen ein Business Process Management (BPM) einzusetzen. Besonders, da wie unter Punkt 2.2.1 beschrieben, die Abläufe in der Theorie bereits dokumentiert und standardisiert sind, ist der

³⁴ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

nächste Schritt, um das nächste Level von Prozessreife zu erlangen, das erfolgreiche managen dieser und die Sammlung von Daten und Messen über die Ergebnisse.³⁵ Genau dies kann mit Hilfe eines effektiven BPM erreicht werden und so können Prozesse geordnet, beobachtet, neu entwickelt und auch gemessen werden, wobei es genauso auch mit der Verbesserung der Prozesse innerhalb des Betriebes beauftragt ist. Wichtig ist aber, dass die Geschäftsleitung sich seiner Abläufe bewusst ist und auch Verantwortung für diese übernehmen kann und will, wobei gleichzeitig auch die gesamte Unternehmenskultur offen für das richtige Anwenden von Prozessen sein muss.³⁶ Von der Literatur wurden auch sechs Kernelemente genannt, die essentiell für ein erfolgreiches BPM sind. Diese beinhalten, dass es im Einklang mit der gesamten Unternehmensstrategie sein sollte, dass die Verantwortungsbereiche für die unterschiedlichen Prozesse klar definiert sein sollten und dass geeignete Methoden vorhanden sein müssen, um Prozesse zu analysieren und zu verbessern. Desweiteren sollte ein IT-System vorhanden sein, dass dieses unterstützt, geeignete Mitarbeiter, die fähig sind, die vorhandenen Abläufe durchzuführen und zu managen und schließlich muss auch die erwähnte Kultur innerhalb des Betriebes so aufgebaut sein, dass gemeinsame Werte und Glauben an die jeweiligen Prozesse und deren Richtigkeit und Notwendigkeit geteilt werden.³⁷

Für dieses Management der Prozesse wird die Ernst Wittner GmbH folglich zuerst eine geeignete Strategie aufstellen müssen, anhand derer dann die Prozesse noch besser angepasst werden können, sodass die Strategie die Durchführung der Prozesse unterstützt und umgekehrt. Die Möglichkeit der Kontrolle der Prozesse wäre rein theoretisch durch die oben erwähnten Arbeitspapiere gegeben. Es müsste aber sicher gestellt werden, dass diese auch kontrolliert werden. Die IT-Strukturen, die noch verbessert gehören, um Prozesse effektiv zu managen werden im nächsten Punkt unter die Lupe genommen, wesentlich ist aber, dass diese so aufgestellt werden, dass sie Ordnung in die Prozesse des Betriebs bringen und keinen Mehraufwand in der Administration bedeuten. Schließlich und endlich wird aber der bedeutendste Schritt sein, dass die Mitarbeiter die Bedeutung der Prozesse einsehen und die Unternehmenskultur von Wolfgang Wittner und der restlichen

³⁵ Vgl.: Harmon, P., 2004

³⁶ Vgl.: Rosemann, M. et al., 2005

³⁷ Vgl.: Rosemann, M. et al., 2010

Unternehmensspitze dahingehend geändert wird, dass auch die Wertvorstellungen besser geteilt werden und so ein kollektives Verständnis für und über die Abläufe im Unternehmen entsteht. Aus diesem Grund wird es notwendig sein, auch diesem Aspekt höhere Aufmerksamkeit zu schenken, da nur durch die geteilte Unternehmenskultur das Kollektiv entstehen kann, welches koordiniertes Handeln ermöglicht. So wird durch diese auch ein sogenanntes gemeinsames Sinnsystem entwickelt, durch welches ein gegenseitiges Verständnis möglich wird und der Sinn und Zweck der Firma verinnerlicht wird, wodurch es in Folge zu einer höheren Identifikation mit und demnach auch zu einem erhöhten Arbeitseinsatzes innerhalb des Betriebs kommt. Dieses führt schließlich auch zur Aufnahme von routinierten Handlungen, welche sich auch durch Prozesse und vorgegebene Abläufe zeigen können.³⁸ Hier erkennt man auch wieder deutlich, welchen großen Einfluss die Kultur auf andere Bereiche eines Unternehmens hat und sich auf diese auswirkt.

In der Literatur zur Reife von Prozessen wird ferner festgehalten, dass es die Aufgabe des Geschäftsführers ist, geeignete Ziele zu formulieren und die Prozesse demnach zu planen und zu strukturieren. Er muss schließlich auch dafür sorgen, dass diese auch tatsächlich ausgeführt werden können und anschließend überwachen, ob die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden. Falls diese nicht den Erwartungen entsprechen, muss er dies wiederum sanktionieren, auch um ein besseres Durchführen der Abläufe in Zukunft zu gewährleisten. Da verstärkend dargelegt wird, dass Arbeit in Prozessen stattfindet, und der Manager dafür verantwortlich ist, dass die Arbeit ordnungsgemäß durchgeführt wird, liegt es schließlich an ihm, diese auch zu lenken, führen und zu überwachen.³⁹

Überlegenswert ist es aber für die Ernst Wittner GmbH einen Verantwortlichen aus ihren Reihen zu bestimmen, um die Evaluation und das Monitoring zu übernehmen. Durch die jüngsten Entwicklungen innerhalb des Unternehmens wäre es zum Beispiel auch denkbar, Martin Kern, der bis jetzt die Führung des Werkzeugbaus innehatte, dafür zu beauftragen. Dabei wäre es möglich, dass er dafür Sorge trägt, dass die Arbeitspapiere tatsächlich so geführt werden, dass sie einen geeigneten Nutzen darstellen und durch Beobachtungen könnte er unter Umständen auch

³⁸ Vgl.: Sackmann, S.A., 2004

³⁹ Vgl.: Harmon, P., 2004

Verbesserungsvorschläge an den Geschäftsführer weiterleiten, wie ein noch effizienterer Ablauf gestaltet werden kann.

2.3 IT-System für Prozessunterstützung und Unternehmensorganisation

2.3.1 Problemdarstellung

Wie bereits unter 2.2 dargelegt, ist ein gut funktionierendes IT-System essentiell, um Prozesse innerhalb eines Unternehmens erfolgreich durchführen zu können und die geregelten Abläufe zu unterstützen. Dafür ist es aber ebenso wesentlich, dass dieses System von allen benutzt wird bzw. zumindest jede Stelle im Unternehmen darauf zugreifen kann und einen Überblick über die unterschiedlichen computergestützten Hilfestellungen hat.

Bei der Ernst Wittner GmbH besteht allerdings das Problem, dass fast jede Position innerhalb des Betriebes sein eigenes kleines IT-System aufgebaut hat, bei welchem jeder eigenständig Excel-basierte Listen erstellt hat und diese individuell mit Eintragungen speist. Diese nicht einheitliche Führung von unternehmens- und produktionsrelevanten Informationen ergibt allerdings ein fehleranfälliges System, da der Überblick über die gesamte Prozessstruktur der Firma fehlt und Mitarbeiter sich zwangsläufig auch nicht auskennen können, bei wem welche Liste über welche Abläufe und Vorgänge geführt wird. Ein Grund für die mangelnde Übersichtlichkeit liegt darin, dass es keine vorformatierten Formulare sind, die von einer Abteilung zur anderen dasselbe Aussehen haben, sondern dass diese vom jeweiligen Benutzer selbst angefertigt wurden. Dadurch, dass keine Harmonisierung zwischen den IT-Hilfsmitteln der Bereiche stattfindet, hat zwar immer eine Person das Wissen über das Funktionieren dieser Liste, doch nur diese Person kennt die Nutzungspotenziale dieser genau.

Als Beispiele für die unterschiedliche Listenführung sei genannt, dass es in der Administration bei Frau Tretton eine Liste gibt, in welcher jeder einzelne Auftrag inklusive Auftragsnummer von ihr eingetragen wird, eine, bei welcher alle Produkte aufscheinen, die derzeit in Arbeit sind, wobei hier auch sämtliche Informationen über zusätzliche Produktinformationen einzusehen sind, und schließlich existiert noch eine Excel-basierte Liste zur Produktionsplanung, wo die Fertigstellungstermine eingetragen werden und entsprechend ihrer Dringlichkeit unterschiedlich eingefärbt werden. Abgesehen davon werden in der Administration auch noch Listen über

Materialbestellungen geführt und eine Tätigkeitsliste mit den Aufzeichnungen über die Arbeitsleistung von Produktionsmitarbeitern am Laufenden gehalten. Zusätzlich hat sie auch noch einige Dokumente, die für die Buchhaltung relevant sind und Zahlungseingänge, offene Rechnungen und Ähnliches enthalten.⁴⁰

Auf der anderen Seite führt auch Herr Kern für den Werkzeugbau seine eigenen Excel-Listen. So hat er eine eigene Auftragsbearbeitungs-Liste erstellt, bei welcher er selbst eintragen kann, wann welcher Mitarbeiter auf welcher Maschine mit welchem Auftrag beschäftigt ist. Ebenso gibt es eine solche Liste auch in der Spritzerei, wo auch die entsprechenden Produktbearbeitungen festgehalten werden und eine Maschinenplanung zur Optimierung der Prozesse innerhalb dieses Unternehmensbereichs vorgenommen wird. Doch wiederum ist hier die Form der Listen nicht uniform und ein gegenseitiges Zugreifen und Einsehen ist nicht leicht möglich.

Während der Beobachtungen innerhalb des administrativen Bereichs wird zwar mitgeteilt, dass die entsprechenden Aufzeichnungen alle am Server liegen und somit jeder darauf zugreifen kann, allerdings ist dies in der Praxis nicht der Fall. Das liegt wohl auch daran, dass nicht genügend Computerarbeitsplätze den Mitarbeitern zur Verfügung stehen, sodass diese auch selbst direkten Zugang zur relevanten Information hätten.

Ebenfalls ist während der Anwesenheit in der Ernst Wittner GmbH aufgefallen, dass zwar die Listen oft zum selben Zweck geführt werden (Auftragsplanung, Einsehen von Bearbeitungsstatus etc.), dass allerdings nicht der angeblich mögliche Zugriff von den verschiedenen Bereichen umgesetzt wird. So kommt es häufiger zu persönlichem Austausch und Nachfragen zu den einzelnen Aufträgen, wobei jeder seine eigene Liste zur Informationsauskunft heranzieht.⁴¹ Dies führt zu unnötigem Mehraufwand, der sich vermeiden ließe, wenn es nur ein einziges System gäbe, auf welches jeder zugreifen könnte.

Die oben genannten Probleme zeigen, dass die Ernst Wittner GmbH sich durchaus der Wichtigkeit und dem potenziellen Nutzen von IT-Systemen zur Prozessoptimierung und Koordination von Abläufen bewusst ist, jedoch erkennt man

⁴⁰ Unternehmensbesuch 2.3.2012

⁴¹ Unternehmensbesuch 2.3.2012

deutlich, dass durch die nicht leichte Zugänglichkeit der Einzelsysteme und der nicht einheitlichen Führung kein Vorteil entsteht. Dadurch entsteht zusätzlich noch die Gefahr, dass inkonsistente Daten im Betrieb im Umlauf sind, welche zu Fehlern führen können bzw. ein Hinterfragen bei anderen Stellen nötig machen, wodurch es auch zu Zeitverlusten kommt. Somit hängt die Brauchbarkeit und Nützlichkeit eines Systems sehr stark auch von der Handhabung und Erreichbarkeit innerhalb der ganzen Firma ab.⁴² Außerdem wird angemerkt, dass diese technischen Hilfsmittel nur dann Sinn machen, wenn es einen Abgleich zwischen der Funktionalität der Programme und den Anforderungen der Prozesse gibt. Ein Fehlen dieses Zusammenfügens gibt ebenfalls Grund zur Annahme, dass die Prozesse allgemein nicht verstanden werden.⁴³

2.3.2 Lösungsvorschläge

In der Literatur über das erfolgreiche Funktionieren von Organisationen wird angemerkt, dass die Verwendung von IT-Systemen einem Betrieb zusätzlichen strategischen Wert verleihen kann, da es – bei effizienter Anwendung – besser strukturierte Daten zur Verfügung stellt und ein koordiniertes Handeln innerhalb der Organisation fördert.⁴⁴ Dabei gibt es für die unterschiedlichen Phasen des Prozessmanagements auch verschiedene Möglichkeiten, um IT-Programme zu nutzen. Einerseits gibt es Systeme, die das Designen und Bilden von Prozessen allgemein unterstützen, solche, die dabei helfen sollen Prozesse zu implementieren und ordnungsgemäß auszuführen und andere, die das Messen und Kontrollieren derselben ermöglichen. Andererseits kann man die PC-gestützten Programme aber auch für Verbesserungen nutzen oder auch dem Gesamtmanagement zuordnen.⁴⁵

Da die Prozesse hier schon vorhanden sind, ist es nötig in der Ernst Wittner GmbH ein einheitliches IT-System zu installieren, bei welchem das Durchführen und Kontrollieren der Prozesse unterstützt wird und ein unternehmensweiter besserer Überblick hergestellt werden kann, was zu tun ist und welche Stelle sich darum kümmert. Wie weiter oben festgestellt wurde, mangelt es nicht an der allgemeinen Unwilligkeit computerunterstützte Systeme einzusetzen, sondern vielmehr daran,

⁴² Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

⁴³ Vgl.: Rosemann, M. et al., 2005

⁴⁴ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

⁴⁵ Vgl.: Rosemann, M. et al., 2010

dass diese nicht für das gesamte Unternehmen als Gesamtlösung konzipiert sind. Die Literatur empfiehlt hierfür die Implementierung eines sogenannten Intranets, bei welchem unternehmensweit Informationen und Dokumente einsehbar sind und auch von jedem Arbeitsplatz darauf zugegriffen werden kann. Wie bereits erwähnt, wird in der Firma behauptet, dass ohnehin alle Files auf dem Server liegen, jedoch mangelt es an der Einrichtung dieses allgemein leicht zugänglichen System, bei welchem wirklich jeder Mitarbeiter die für ihn relevante Information abrufen kann. So sollte von der Geschäftsleitung überlegt werden, ob nicht die Einrichtung von Computerarbeitsplätzen auch in der Produktion sinnvoll wäre und viel Zeit durch verringerte Nachfragen bei anderen Stellen im Unternehmen gespart werden könnte. Dabei müsste gar nicht jeder Mitarbeiter mit einem eigenen PC ausgestattet werden, sondern ein oder zwei Terminals wären ausreichend. Dieser kann dann wiederum auch für andere Bereiche genutzt werden (siehe Punkt 2.4). Dadurch wäre aber gesichert, dass auch in der Produktion auf die Listen der Administration zugegriffen werden kann und der benötigte Überblick über Maschinenbesetzung und –planung gegeben wäre.

Desweiteren existieren auch sogenannte „Enterprise Resource Planning“ (ERP) Systeme, die ein besseres Gesamtsystem darstellen, wobei dabei nicht nur prozessgebundene Informationen festgehalten werden, sondern auch andere unternehmerisch relevante Informationen verwaltet werden kann. Dabei kann man auch die Auftragsverwaltung miteinbeziehen, Informationen über Materialbeschaffung hinterlegen, Rechnungsverwaltungen durchführen und auch Informationen über Lagerbestände und Ähnliches eingeben. Dieses IT-System wäre also ein sogenanntes Rückgrat des Betriebes, wo alle Prozesse, die das Unternehmen betreffen, integriert und Informationen gesammelt dargestellt wären.⁴⁶

Da die Implementierung eines solchen Systems vermutlich relativ kosten- und zeitintensiv wäre, könnte ein Einsatz desselben wohl vor allem als langfristiges Projekt der Ernst Wittner GmbH gesehen werden. In nächster Zeit wird es aber essentiell sein für ein effektives Prozessmanagement, die Kontrolle und Nachvollziehbarkeit von Arbeitsschritten und Auftragsstatus auch auf Basis der bestehenden Excel-Listen eine Einheitlichkeit derselben zu schaffen. Dafür könnten

⁴⁶ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

diese verglichen und auf die entsprechenden Nutzfunktionen hin abgeglichen werden, wobei überflüssige doppelt angelegte Listen verworfen werden sollten. Anschließend sollte noch das oben erwähnte Intranet hergestellt bzw. ausgebaut werden, um eine effiziente Nutzung des bereits vorhandenen IT-Systems zu bewerkstelligen.

2.4 Knowledge-Management

2.4.1 Problemdarstellung

In der heutigen Literatur über Theorie über das Funktionieren von Organisationen wird immer häufiger auf die Wichtigkeit hingewiesen, dass unternehmensinternes Wissen und Know-How in diesem gehalten werden sollte, da mit diesem ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, bzw. ein Fehlen dieses Wissensmanagements in einem Betrieb zu einem großen Nachteil am Markt führen kann. Desweiteren wird angemerkt, dass Wissen in der heutigen Zeit die treibende Kraft in der Wirtschaft ist und es deshalb umso essentieller für Unternehmen ist, dass auf das existierende Wissen in einer Firma zugegriffen werden kann und dieses auch noch erweitert und ausgebaut wird.⁴⁷ Unter anderem werden als Vorteile eines effektiven Knowledge-Managements genannt, dass dieses zu einer Reduzierung der Kosten führen kann, da man sich unter anderem Neueinschulungen spart, dass das Kundenservice verbessert werden kann und auch Entscheidungen besser getroffen werden, sowie die Innovationsstärke eines Unternehmens gefördert wird.⁴⁸

Wissensmanagement wird allgemein definiert als das Erfassen von Know-How innerhalb eines Unternehmens in Verbindung mit der Aufbewahrung, Verteilung, Kreation und Anwendung desselben. Dabei ist es wichtig, das existierende – sowohl das explizite als auch das stille – Wissen zu erkennen und weiter zu kommunizieren. Unterschieden werden außerdem noch unterschiedliche Ansätze des Knowledge-Managements, wobei einerseits das Verwenden eines IT-Systems im Vordergrund steht, welches bei der Verwaltung des Wissens helfen soll, zum anderen wird die Idee hervorgebracht, dass eine bestimmte Unternehmenskultur, die das Teilen und Weitergeben von Know-How begünstigt, essentiell ist und zu guter Letzt erwähnt die

⁴⁷ Vgl.: Bollinger, A.S. et al., 2001

⁴⁸ Vgl.: Alavi, M. et al., 2006

Literatur auch noch die Möglichkeit, Prozesse zu generieren, durch welche Wissen im Unternehmen gemessen und erfasst werden kann.⁴⁹

Immer wieder wird hervorgebracht, dass es besonders wichtig ist, das implizite Wissen (tacit knowledge) schriftlich festzuhalten und so aus dem nur in einer Person persönlich sitzenden Know-How allgemein zugängliches Wissen zu machen, das explizit verfügbar ist. Diese Art des Wissens entspricht Erfahrungen, die Mitarbeiter im Laufe ihres Arbeitslebens gemacht haben und auch Intuitionen, die sie anwenden um ihre Aufgaben zu erledigen. Doch während explizites Wissen einfach in Datenbanken eingegeben werden kann und so leicht in jederzeit abrufbare Information umgewandelt werden kann, wird vielfach erwähnt, dass das oft noch wertvollere implizite Wissen vor allem durch direkten Kontakt weitergegeben werden kann. Dafür müssen aber auch die kulturellen Gegebenheiten passend sein. Die beste Art um stilles Wissen zu managen wird in der Literatur folgendermaßen beschrieben: Zuerst muss dieses von einer Person zur nächsten weitergegeben werden („socialization“), anschließend muss es explizit gemacht werden („externalization“), danach kann es mit dem bereits existierenden Wissen verbunden werden, somit zu neuer Wissensgenerierung führen und geteiltes Wissen entstehen („combination“) und zum Abschluss wird es dann angewandt und wieder in täglichen Routinen verwendet („internalization“).⁵⁰

In der Ernst Wittner GmbH ist der Bereich Knowledge-Management allerdings bis jetzt sehr stiefmütterlich behandelt worden, weshalb dieses Instrument hier auch als Problembereich definiert ist. Auch ist gerade in einem Produktionsbetrieb, der sich mit hochtechnischen Materialien und neuen Technologien beschäftigt, ein Erhalt und auch Ausbau des allgemein verfügbaren Wissens sehr wichtig. Das größte Problem hierbei ergibt sich daraus, dass sich im Laufe der Interviews herausgestellt hat, dass lediglich Christian Bruckmüller sich bis jetzt überhaupt Gedanken zu diesem Themenbereich gemacht hat. Von der restlichen Geschäftsleitung wurde dieser Bereich bis jetzt noch nicht als für wichtig wahrgenommen und deshalb wurden auch keine Aktionen gesetzt, um das durchaus hohe Maß an technischem Know-How in der Firma zu halten und weitergeben zu können.

⁴⁹ Vgl.: Bollinger, A.S. et al., 2001

⁵⁰ Vgl.: Nonaka, I. et al., 1995

Ein weiterer Grund für die Missachtung dieses unternehmerisch wertvollen Prinzips liegt auch in der Möglichkeit, dass der Geschäftsleitung dieses nicht vollkommen klar ist. Dieser Verdacht beruht darauf, dass in den Interviews die diesbezügliche Frage nicht, oder zumindest nicht so wie erwartet, beantwortet wurde. Auch nach einführenden Erklärungen, dass es hierbei um den Erhalt und das Weitergeben von internem Wissen auch an einen eventuellen neuen Mitarbeiter geht, konnte die Bedeutung von Wissensmanagement an sich nicht deutlich gemacht werden.

Peter Wittner machte außerdem klar, dass für ihn das Weitergeben von Wissen und Know-How allgemein nicht wichtig ist und er auch keinen großen Nutzen darin sieht. Er erwähnte, dass zwar grundlegende Informationen über das Funktionieren von Maschinen generell an neue Mitarbeiter weitergegeben werden, aber prinzipiell jeder für etwa zwei Maschinen spezialisiert ist. Dort soll auch gar nicht zu viel vom Spezialisten-Know-How abgegangen werden, da er meint, dass es bei dem Umgang mit den Maschinen viel um Fingerspitzengefühl geht, welches man besitzt oder nicht, und auch neue Arbeiter werden nur grundlegend mit dem Wissen über die Maschinen ausgestattet.⁵¹ Das Wissen, das er aber damit meint, ist ohnehin explizit verfügbares Wissen. Dadurch wird aber nicht das Problem erfasst, dass persönliche Erfahrungen, die beim Arbeiten auf einer Maschine gemacht werden, Fehler, die begangen wurden oder Eigenarten, die eine Maschine möglicherweise aufweist, erfasst werden und den Kollegen mitgeteilt werden. Interessant anzumerken zu der Haltung von Peter Wittner ist außerdem noch, dass Wolfgang Wittner seinem Bruder in diesem Bereich widerspricht und im persönlichen Gespräch auch verlautbart, dass er sehr gerne nicht nur Spezialisten in seinem Betrieb hätte, sondern sich auch Generalisten, bzw. „Gurus“⁵² wünschen würde, welche alle oder zumindest mehrere Maschinen auf einem hohen Niveau bedienen können. Hier zeigt sich die Uneinigkeit der Geschäftsleitung, welche in vielen Belangen eine Rolle spielt und deshalb noch vertiefend betrachtet wird, auch hinsichtlich des Wissensmanagements.

Doch abgesehen von den allgemeinen Maschinenfunktionen und dem damit zusammenhängenden Wissen, gibt es auch einige andere Wissensquellen, die konserviert werden sollten. Unter anderem wäre es wesentlich an einem allgemein

⁵¹ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

⁵² Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

zugänglichem Ort festzuhalten, bei welchem Lieferanten welches Material bestellt werden kann. Diese Information ist derzeit nur auf einer Liste vorhanden, die Frau Tretton in der Administration besitzt, da sie sich auch meist um die Beschaffung kümmert. Doch diese bereits verfügbare Auflistung wäre auch für andere Personen hilfreich, wenn diese die Bestellung selbst vornehmen wollen oder müssen. Zusätzlich fehlen auf der Liste auch Angaben über Zuverlässigkeit des Lieferanten, Dauer der Abwicklung und ähnliche Informationen, die im Produktionsprozess ebenfalls hilfreich sein können.

Ein weiteres Problem, welches mit fehlendem Wissensmanagement im Unternehmen zusammenhängt, ist die nicht vorhandene oder mangelhafte Aufzeichnung von Änderungen an Produkten, die immer wieder erzeugt werden. So gibt es zwar von den meisten Zeichnungen, die in Papiermappen aufbewahrt werden, doch nur Teile davon sind bis jetzt in das Computersystem übertragen worden, von wo aus Informationen leichter abgerufen werden können. Falls dann Änderungen an dem Produkt gefordert werden, Maße verändert oder angepasst werden an neue Anforderungen von Seiten des Kunden, gibt es meist nur einen kleinen Vermerk auf dieser papierenen Zeichnung, doch auch wenn dieses Produkt allgemein schon digitalisiert wurde, findet diese Änderung selten den Weg auch dorthin. Dadurch wird oft wertvolle Zeit für das Suchen von den Zeichnungen und den Notizen verwendet, in welcher das Werkzeug bereits bearbeitet werden könnte.

Allgemein besteht auch das Problem, dass gewisse Abreden mit Kunden nur von einer Person getätigt werden und dadurch viel Wissen über Produktspezifikationen, Materialverbesserungen, Messergebnissen und Ergebnissen von Qualitätskontrollen dann nur von einem Mitarbeiter gewusst werden. Auch darüber werden keine Aufzeichnungen gemacht, sodass mehrere auf diese zusätzliche Information zugreifen könnten und auch diese neuen Details für zukünftige Aufträge genutzt werden können.

Zusätzlich ist es, wie bereits unter Punkt 2.3 erwähnt, schwer für Mitarbeiter an durchaus elektronisch vorhandene Informationen zu gelangen. Zwar wurde von Seiten der Geschäftsleitung mehrmals betont, dass alle auf den Server Zugriff hätten, jedoch gibt es nur wenige Arbeitsplätze, wo dies leicht und ohne großen Mehraufwand möglich wäre. Somit sind oft mehrfach Nachfragen bei anderen Stellen

notwendig um eine Aufgabe zu erledigen, die andernfalls vermieden werden könnten.

Schließlich und endlich ist aber auch eine mangelhafte Kommunikationsbasis unter den Mitarbeitern der Produktion verantwortlich dafür, dass deren persönliche Erfahrungen nicht geteilt werden. Dabei geht es um das bereits beschriebene implizite Wissen, das nur in den Köpfen jedes einzelnen Arbeiters sitzt und welches vor allem von Person zu Person im persönlichen Kontakt weitergegeben werden kann. Dies wiederum begründet sich auf die vorherrschende Unternehmenskultur, durch welche Mitarbeiter nicht motiviert genug sind, Wissen zu teilen. Durch die beschriebene stark hierarchische und bürokratische Organisation verrichten die Arbeiter nur Arbeit nach Vorschrift und sind an persönlichen, zusätzlichen Kontaktaufnahmen nicht oder nur beschränkt interessiert. Somit liegt auch in diesem Bereich großer Handlungsbedarf vor, da in der Literatur auch belegt wird, dass 80% von Wissensmanagement der Organisationskultur und dem Humankapital eines Unternehmens zugeschrieben werden kann und nur 20% davon durch technologische Instrumente erreicht werden kann, da vor allem die persönliche Interaktion für effektives Knowledge-Management verantwortlich zeichnet.⁵³

2.4.2 Lösungsvorschläge

Um das Wissen zu managen nennt die Literatur mehrere Möglichkeiten. Wie bereits erwähnt, geht es dabei darum, dieses zu speichern, zu transferieren, anzuwenden, anzupassen und zu verändern, genauso wie auch um das Schützen desselben vor Verlust oder Übergang auf konkurrierende Unternehmen⁵⁴. Wichtig ist dabei aber auch, dass Mitarbeiter dazu bereit sind, ihr Wissen zu teilen mit Kollegen, wofür eine spezielle Unternehmenskultur ebenso benötigt wird. Durch diese offene Kultur, die ein gemeinsames Miteinander forciert, werden Arbeiter ermutigt, ihr angehäuften Know-How ohne Barrieren weiterzugeben. Daft merkt in seiner Theorie über Organisationen an, dass in Unternehmen, in welchem das Teilen von Wissen vorherrschen soll, es wichtig ist, dass Kommunikation und Zusammenarbeit untereinander gefördert wird. Hierfür wird eine Kultur gefordert, bei der offene Kommunikation und eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter, sowie eine flache

⁵³ Vgl.: Pološki Vokić, N. et al., 2010

⁵⁴ Vgl.: Alavi, M. et al., 2006

Hierarchiestruktur die Grundlage bilden. Nur so ist es möglich, die Arbeiter zu einem Austausch von Ideen und Wissen zu motivieren bzw. einen ganz natürlichen Umgang mit dem Teilen von Know-How zu erreichen.⁵⁵ Desweiteren werden als behindernde Faktoren für Knowledge-Management auch eine starke Bürokratie im Unternehmen genannt und ein Fokus auf Innovation auf der anderen Seite positive Einflüsse darauf hat.⁵⁶ Somit wird Wolfgang Wittner in Zukunft versuchen müssen, seinen Wunsch nach Innovationsfreude seiner Mitarbeiter zu fördern, wobei es dafür essentiell ist, dass auch die starke Bürokratie im Unternehmen und straffe Hierarchie aufgeweicht wird um einen effektiven Wissensfluss zuzulassen.

Gleichzeitig wird es aber auch notwendig sein, um ein effektives Knowledge-Management durchführen zu können und dessen Durchsetzung zu forcieren, einen Verantwortlichen dafür zu finden, der sich um diesen Bereich kümmert. Diese Person wird in weiterer Folge für die Einrichtung eines geeigneten Systems zuständig sein und die Kontrolle darüber innehaben, ob das Wissen auch in gewünschter Weise weitergegeben bzw. in dem System verwaltet wird.⁵⁷ Durch die bisherige Rollen- und Aufgabenverteilung, sowie durch das persönliche Gespräch eignet sich Christian Bruckmüller für diese Aufgabe sicher am besten. Da er sich schon einige Gedanken zu dem Thema gemacht hat und damit sein Engagement und Verständnis für diesen Bereich kundgetan hat, wäre es sinnvoll, ihn mit der Kompetenz des Knowledge-Managers auszustatten.

Von ihm kamen auch bereits gute Ideen, die es sicherlich Wert wären zu implementieren bzw. die bereits vorhandenen Systeme möglicherweise auszubauen. Im Interview erwähnte Herr Bruckmüller, dass er in seinem Verantwortungsbereich, der Spritzerei, bereits einen Ordner am Server angelegt hat, in welchem Produkte jeweils den Kunden zugeordnet sind und zu jedem Produkt ein Artikelstammblatt hinterlegt ist, welches früher nur am Papier vorhanden war. Zusätzlich werden auch andere relevante Dokumente, die die Erzeugung des Produkts betreffen in dem Ordner hinterlegt, sodass jeder Mitarbeiter der Spritzerei immer weiß, worauf besonders zu achten ist. Genannt wurden als Beispiele die Dokumentation über kaputte Teile, besondere Anschlusspläne für Zusatzgeräte, die benötigt werden oder

⁵⁵ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

⁵⁶ Vgl.: Alavi, M. et al., 2006

⁵⁷ Vgl.: Davenport, T.H., 1997

materialrelevante Informationen⁵⁸. Da im Bereich der Spritzerei tatsächlich ein Computer zur freien Benutzung zur Verfügung steht, ist es auch leicht für Mitarbeiter darauf zuzugreifen.

Da die Produktion der Ernst Wittner GmbH sich aber nicht nur auf die Spritzerei beschränkt, sondern ein wesentlicher Teil des Arbeitsaufwandes im Werkzeug- und Formenbau anfällt, wäre es sinnvoll, ein ähnliches System auch hier einzuführen. Denn wie bereits weiter oben erwähnt, gibt es hier das Problem, dass viele Zeichnungen nur am Papier vorhanden sind und wichtige Informationen, wenn überhaupt, nur dort als Notiz vermerkt werden. Somit wäre es essentiell, auch hier alle Zeichnungen zu digitalisieren und gleichsam ein solches Ordnersystem anzulegen. Zwar wurde von Herrn Kern bei einem Gespräch behauptet, dass eine solche Digitalisierung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen würde⁵⁹, diese jetzt investierte Zeit würde aber in Zukunft leicht durch verringerten Such- und Nachfrageaufwand seitens der Mitarbeiter eingeholt werden. Sobald das Produkt am Server vorhanden ist, müsste dieses System natürlich ständig gewartet und erneuert werden, wobei dafür auch ein Serverzugriff von der Produktionshalle aus möglich sein muss. Dafür muss auch hier eine Computerarbeitsstation eingerichtet werden, damit Mitarbeiter auch motiviert sind, dieses Ordnersystem zu nutzen und nicht zu viel Arbeitszeit verloren geht.

Diese Einrichtung eines Computerplatzes könnte auch gleich weiterführend verwendet werden um die zweite hervorgebrachte Idee von Christian Bruckmüller in die Tat umzusetzen. Diese wurde von ihm als „Wittnerpedia“ benannt und sollte eine Datenbank sein, wo sämtliche Informationen den Produktionsprozess betreffend aufbewahrt werden sollten. Da er meinte, dass das vorhandene Serversystem auch die Verknüpfung von Dokumenten und Erstellung und Hinterlegung von Artikeln erlaubt, wäre es sehr einfach, eine solche Plattform einzurichten. Nach eigenen Auskünften hat er selbst bereits im kleinen Rahmen damit begonnen, dies aber bis jetzt nicht weiter verfolgt. In Zukunft wäre es vorstellbar durch den von Herrn Bruckmüller erwähnten Terminal für Eintragungen in dieses System auch sämtliche neue Informationen in Form von Artikel und Notizen festzuhalten und mit der

⁵⁸ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

⁵⁹ Unternehmensbesuch 20.3.2012

jeweiligen Maschine, die es betrifft oder dem Produkt zuzuordnen. Dabei wäre auch ein Ziel, Fehler, die unterlaufen sind, zu dokumentieren, ihr Entstehen zu begründen und auch den entsprechenden Lösungsweg öffentlich zugänglich zu machen⁶⁰. Auch andere relevante Erfahrungen, wie unter anderem Eigenarten von Material, Quellen für Reklamationen durch Kunden oder auch gute Ideen für ein effizienteres Arbeiten an der Maschine könnten dort vermerkt werden. Genauso wäre es auch möglich, eine Art Forum einzurichten, in welchem innovative Ideen vorgetragen werden könnten, welche neue Produktionsmethoden, Designs und ähnliches betreffen würden.

Um aber effektiv mit dem System arbeiten zu können und dieses für den Unternehmenserfolg nutzen zu können, ist es wichtig, die Mitarbeiter zum Teilen der ihnen bekannten Informationen zu motivieren. Da Menschen oft Wissen als einen sehr persönlichen Wert ansehen, bzw. der Meinung sind, dass ihre Arbeit weniger wert ist, wenn sie ihr Expertenwissen teilen, sind diese häufig abgeneigt ein solches System zu nutzen. Außerdem wird von der Literatur als Grund für fehlende Motivation, Artikel über Erfahrungen zu verfassen, genannt, dass es abgesehen von der Angst vor Verlust an Alleinstellungswert auch viel Arbeit bedeutet solche Systeme am laufenden Stand der Dinge zu halten⁶¹. Aus diesem Grund wäre es auch an dieser Stelle wichtig für die Geschäftsleitung, die Kultur im Unternehmen dahingehend zu verändern, dass Mitarbeiter gerne ihr Wissen teilen. Dies könnte auch durch die Einführung eines Belohnungssystems passieren, bei welchem besonders fleißigen Nutzern zusätzliche Leistungen geboten werden. Gleichfalls sollte die Motivation von Mitarbeitern allgemein erhöht werden, sich aktiv im Unternehmen einzubringen. Die entsprechende Thematik wird aber noch in weiterer Folge bearbeitet und untersucht. Jedenfalls soll den Arbeitern auch ein Podium geboten werden, bei welchem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, innovative Gedanken auszusprechen. Dabei ist es möglich, über entweder ein aktuelles Problem gemeinsam zu diskutieren, allgemeine Meinungen und Lösungsvorschläge einzuholen, oder auch allgemein über Ideen zum täglichen Produktionsablauf zu reden und gleichzeitig frischen Input das Unternehmen betreffend zu sammeln. Zusätzlich ist es möglich, dies auch noch in einem persönlicheren, möglicherweise

⁶⁰ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

⁶¹ Vgl.: Davenport, T.H., 1997

ungezwungeneren Rahmen durchzuführen, wodurch eine angenehmere Atmosphäre geschaffen wird und das offene Reden erleichtert wird.

Bei all den oben genannten Lösungsvorschlägen muss allerdings von der Ernst Wittner GmbH beachtet werden, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement kein kurzfristiges Projekt ist, das einmal durchgeführt wurde und dann für die nächsten Jahre wieder ruhen kann, sondern dass dieses ein endloser Prozess ist, da sich das Wissen in einem Unternehmen auch immer verändert und erweitert. Dies beruht auf der Tatsache, dass Technologien sich ändern, neue Anforderungen gestellt werden und auch Kunden andere Aufträge zu bearbeiten haben. Dadurch gehört das System ständig aktualisiert und mit neuem Wissen angereichert. Beachtet gehört desweiteren, dass Knowledge-Management auch zumindest am Anfang einen gewissen finanziellen Aufwand fordert. Dieser wird von der Literatur mit ca. 7% des Umsatzes eingeschätzt und entsprechendes Geld muss in die Installation von Programmen und ähnlichem investiert werden.⁶² Jedoch ist damit zu rechnen, dass diese anfängliche Investition sich in Zukunft durch eine Verringerung der Kosten und effizientere Produktionsmöglichkeiten durch ein verbessertes Verwenden des vorhandenen Know-Hows rechnet.

2.5 Kunden: Kommunikation, Informationserhalt und deren Management

2.5.1 Problemdarstellung

Prinzipiell wird in der Wittner GmbH und vor allem von der Geschäftsleitung immer wieder betont, wie wichtig gute Kontakte zu Kunden sind, welche hohe Priorität auch diesen zugeordnet wird und wie stark man von deren Zufriedenheit auch allgemein abhängig ist und sich somit gezwungen sieht, diese in den Mittelpunkt zu stellen. Gleichzeitig wird aber auch immer bemängelt, dass manche Kunden und immer mehr Kunden zu „schwierigen“ Kunden werden, die immer mehr Sonderwünsche haben und bei denen oft keine klare Struktur bei den Bestellungen herrscht und die durch falsche Bestellungen sehr viel zusätzlichen Aufwand verursachen⁶³. Doch hierbei wird zwischen den Kunden kein Unterschied gemacht und es wird versucht alle Kunden gleich gut zu bedienen, egal welche Historie diese Kundenbeziehung bereits aufweist. Dies wird zunehmend auch von der Literatur als Problem dargestellt, da es

⁶² Vgl.: Davenport, T.H., 1997

⁶³ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

weder sinnvoll noch profitabel für ein Unternehmen ist, wirklich jedem Kunden ein extrem hohes Service zu bieten und jeden Wunsch zu erfüllen. Es wird weiter behauptet, dass manche Kunden auch zu kostenintensiv sind, als dass sie je ein Gewinn für das Unternehmen sein können. Auch allgemein wird in der Wittner GmbH keine Differenzierung oder Segmentierung von Kunden vorgenommen, wobei es wiederum belegt ist, dass unterschiedliche Arten von Kunden verschieden auf Servicequalität bzw. eine Verbesserung des Services reagieren, sich die Kundengruppen aber auch durch Abnahmevolumen unterscheiden können und auch generell deren Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen variieren können. So kann diese Gleichbehandlung auch dazu führen, dass alle Kunden, egal wie profitabel sie für das Unternehmen sind, dasselbe Serviceniveau erfahren und dabei aber auch sehr gute Kunden möglicherweise ein ihrer Loyalität und Umsatzmenge entsprechend zu geringes Serviceangebot bekommen.⁶⁴ Deshalb kann auch diese fehlende Einteilung zu einem Problem führen um mit den vorhandenen Kunden effizient Geschäfte zu machen.

Ein weiterer Schwachpunkt des internen Kundenmanagements im beschriebenen Betrieb ist, dass es keine richtige Kundendatenbank gibt, in welcher alle wichtigen Informationen über einen Kunden abgerufen werden. Zwar existieren Kundenordner, in welchem die Aufträge der einzelnen Kunden diesen zugeordnet werden, die jeweiligen Ansprechpartner vermerkt sind und so auch sortiert werden, allerdings kann man nicht die tatsächliche Produktivität eines Kunden herausfinden, dessen Bestellvolumen und Umsatz durch einfache Abfragen in Erfahrung bringen und dadurch ist auch eine oben beschriebene Segmentierung nicht einfach vorzunehmen. In der Literatur wird für diese Art von Kundenmanagement der Begriff „Customer Relationship Management“ bzw. CRM verwendet. Hier geht es darum, alle relevanten Informationen über Kunden zu sammeln und unter anderem in einem IT-System anzuwenden. Dabei wird aber darauf hingewiesen, dass effektives CRM mehr als eine reine Datenbank darstellen sollte. Jedenfalls kann dadurch die Loyalität und die Profitabilität eines Kunden gemessen werden und die Zufriedenstellung des Kunden wird durch ein besseres Kennen seiner Gewohnheiten bezüglich Produkten und Erwartungen an Serviceleistungen erhöht. Durch die

⁶⁴ Vgl.: Zeithaml, V.A. et al., 2001

Einführung eines CRM kann ein besserer allgemeiner Überblick über den Kunden gewonnen werden, wobei hier die Daten über den Kunden gesammelt und auch analysiert werden und das gesamte Unternehmen dann auch Zugriff auf das kundenspezifische Wissen durch die dadurch mögliche Aufbewahrung, Bündelung und auch Verteilung der Informationen hat. Ein weiterer Nutzen des Systems ist, dass der Kunde besser verstanden werden kann und durch die verfügbaren Daten auch leichter eine gute Kommunikation hergestellt werden kann, die Interaktionen mit dem Kunden verbessert werden und auch die Auftragserstellung und Beantwortung von Kundenanfragen vereinfacht wird.⁶⁵

Mit dem fehlenden Kundenmanagement-Programm in Verbindung steht auch ein weiteres Problemgebiet im Bereich der Kunden und der Zusammenarbeit mit diesen. Dieses besteht darin, dass es keine allgemein vorliegenden Kundenprotokolle im Unternehmen gibt. So ist es unter anderem möglich, dass nur eine Person etwas per Telefon mit dem Kunden bespricht und dann die einzige ist, die von dem Ergebnis des Telefonats und dem Inhalt desselben Bescheid weiß. Dadurch geht viel Information verloren, weil Änderungen, die im Auftrag gemacht wurden unter anderem über neue Produktspezifikationen oder Mengenangaben, zusätzliche Vereinbarungen, wie zum Beispiel neue Details zu den Lieferbedingungen, etwaige Mindermengen- oder sonstige Zuschläge teilweise nur einer Person bekannt sind. Falls der Kunde bei der nächsten Kontaktaufnahme mit der Ernst Wittner GmbH allerdings auf eine andere Ansprechperson stößt, dann muss alles nochmal neu verhandelt und diskutiert werden, was zu einem zusätzlichen Zeitverlust führt. Informationsweitergabe erfolgt nach Beobachtung im Unternehmen nur dann, wenn gerade durch Zufall eine weitere verantwortliche Person direkt nach dem Gespräch getroffen wird, oder nach direkter Nachfrage, ob es Neuigkeiten bezüglich eines speziellen Kunden gibt. Die Möglichkeit aber, jederzeit von einem Kunden alle neuen Gegebenheiten zu erfahren, ist im vorliegenden Betrieb nicht gegeben.

Ein weiteres Problemgebiet, welches auch zu einer Verkomplizierung des effektiven Kundenmanagements in der Ernst Wittner GmbH führt, ist, dass Zuständigkeiten für Kunden nicht klar aufgeteilt sind. Oft gibt es mehrere Verantwortliche für einen Kunden oder auch einen Auftrag bzw. ein Projekt, wodurch es zu

⁶⁵ Vgl.: Chen, I.J. et al., 2003

Missverständnissen kommen kann, die sich durch verschiedene Auskünfte von Seiten der Wittner GmbH an den Kunden zeigen, und auch eine Doppelbelastung oder ein doppelter Aufwand kann durch diese mehrfache Zuständigkeit entstehen. Entsprechend ist auch die Kompetenz Kunden gegenüber nicht klar geregelt. Zwar sieht sich Wolfgang Wittner als der primäre Verantwortliche gegenüber Kunden und Leiter des Verkaufs inklusive der Kundenarbeit, jedoch ist es im Unternehmen nicht unüblich, dass auch andere Mitarbeiter oder Teile der Geschäftsleitung mit dem Kunden in Kontakt treten und hierbei unter Umständen eigene Absprachen tätigen. Dieser Umstand führt in Folge auch zu dem Problem, dass es unterschiedliche Herangehensweisen an Kundenarbeit gibt und keine klare Linie vorhanden ist, wie man bei Problemen und Sonderwünschen seitens des Kunden mit diesen umzugehen hat. So konnte im Zuge der Beobachtungen im Unternehmen gesehen werden, dass zum Beispiel Christian Bruckmüller eine konsequentere Haltung bei der Verwendung von zusätzlichen Zuschlägen, wie unter anderem einem Express-Zuschlag für schnellere Bearbeitung und Lieferung eines Produktes, fährt, als der Geschäftsführer Wolfgang Wittner, welcher doch immer mehr zum Wohle des Kunden agiert. Dieser unterschiedliche Umgang mit den Kunden erzeugt außerdem auch eine Unklarheit beim Kunden selbst, da dieser dann auch nicht weiß, was ihn zu erwarten hat. In Folge kann diese Unklarheit beim Kunden auch eine Erklärung dafür sein, warum ein und derselbe Kunde zu einem einzelnen Auftrag mehrmals nachfragt und urgiert, da er die Uneinigkeit der Geschäftsleitung möglicherweise auch zu seinem eigenen Nutzen ausnützen möchte. Dies funktioniert bei dem Kunden wahrscheinlich auch frei nach dem Motto: „Versuchen kann ich es ja einmal.“ Dadurch aber wird auf der Seite der Wittner GmbH wiederum unnötiger zusätzlicher Arbeitsaufwand erzeugt.

Ebenso problematisch ist der Umstand, dass zum Beispiel Peter Wittner nach eigenen Angaben seine eigenen Kunden hat, um welche nur er alleine sich kümmert und den Kontakt pflegt. Dadurch kommt es zum Problem, dass in der Produktion der Aufträge es sich als schwierig herausstellt diese Kunden mit den anderen unter einen Hut zu bringen und die beschränkten Ressourcen im Werkzeugbau auf diese beiden Kundenpools aufzuteilen. Es wurde diesbezüglich auch angemerkt, dass die einen Kunden hinten angestellt werden, weil möglicherweise ein Auftrag des anderen

Kunden höhere Priorität hat oder diesem zumindest von der Geschäftsleitung eine höhere Priorität zugesprochen wird.⁶⁶

2.5.2 Lösungsvorschläge

Eine primäre Lösung zu den oben genannten Kundenmanagement-Problemen ist die Einführung eines IT-basierten Kundenmanagement-Programmes, von welchen es am Markt bereits einige gibt. Nachdem IT-Systeme allgemein die Prozesse verbessern können (siehe auch Punkt 2.3), werden diese auch zunehmend für die Zusammenarbeit mit Kunden eingesetzt. Die CRM-basierten IT-Software-Programme ermöglichen ein Sammeln und Analysieren von Verhaltensmustern, sowie die Vorhersage und Interpretation von Verhalten des Kunden heute und in Zukunft, wodurch die Interaktionen mit dem Kunden optimiert werden können. Solche IT-Systeme im größeren Stil werden auch „data warehouse“ genannt, wobei diese noch umfangreicher sind, als reine CRM-Systeme. Hier werden nämlich alle unternehmensrelevanten Informationen aufbewahrt, inklusive Mitarbeiterdaten und sämtliche Kostenaufstellung, und auch ein historischer Überblick über den Betrieb kann gewonnen werden. Bei Kundenmanagement-Programmen ist es aber primär notwendig alle Verkaufsaktivitäten, Aufträge, Umsatzvolumen sowie sonstige Aufzeichnungen über Serviceleistungen an den Kunden aufzuzeichnen. Gleichzeitig haben alle Stellen im Unternehmen, die mit dem Kunden in Kontakt treten können und sollen, jederzeit Zugriff auf sämtliche vorhandene Information. Zusätzlich zu den Grundinformationen können diesem System auch weitere intern relevante Daten und Informationen hinzugefügt werden und je nach Relevanz für den Betrieb unter anderem Status des Auftrages, Zahlungsmodalitäten, Reklamationshäufigkeit und – art, Lieferbedingungen und Ähnliches hinzugefügt werden.⁶⁷ Welches Programm genau eingeführt werden soll, muss den persönlichen Ansprüchen angepasst werden, je nachdem, wie viele Funktionen man nutzen will, wozu dieses Programm verwendet werden soll und wie viele Lizenzen man brauchen wird. Das Internet bietet dafür eine gute Möglichkeit, sich unterschiedliche Anbieter anzusehen und dann – teilweise auch mit kostenlosen Testversionen – die persönliche Lösung zu finden.

⁶⁶ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

⁶⁷ Vgl.: Chen, I.J. et al., 2003

Durch ein eben beschriebenes IT-CRM-Programm ist es in weiterer Folge möglich zwei Problembereiche zu bedienen. Zum Ersten kann dadurch das Problem gelöst werden, dass Kundeninformation und Informationen, die bis jetzt nur eine Person gehalten hat, verloren geht. Dies setzt aber voraus, dass ein entsprechendes System auch effizient genutzt wird und Instand gehalten wird. Dafür muss man die Wichtigkeit eines Kundenmanagementprogramms in der Ernst Wittner GmbH propagieren und aufzeigen, dass dieses in Zukunft nicht nur zu einer höheren Profitabilität führen kann, sondern dass auch der Arbeitsaufwand auf allen Ebenen gesenkt werden kann. Schließlich wird dieses System auch eine Schulung fordern, wobei auch hier Informationen darüber gut kommuniziert werden müssen. Wenn allerdings die Bereitschaft vorhanden ist, jegliche (Neu-)Information einen Kunden betreffend in dieses System einzugeben, dann kann dies zu einer Erleichterung des generellen Umgangs und Kontakts mit Kunden führen.

Der zweite Vorteil, der von einem funktionierenden CRM-System gewonnen werden kann, ist die Ermöglichung einer Segmentierung und Einteilung der Kunden in unterschiedliche Klassen. Diese kann nämlich durch Benutzung des Systems leicht durch ein Unterscheiden der Kunden nach Umsatzvolumen oder anderen Profitabilitätsmaßen vorgenommen werden. Dafür wurde in der Literatur unter anderem das System einer Einführung einer Kunden-Pyramide (Customer Pyramid) genannt. Eine solche Pyramide sollte dann zum Einsatz kommen, wenn die Profitabilität von Kunden unterschiedlich ist, aber bis jetzt jeder Kunde ein ziemlich ähnliches Serviceangebot bekommen hat. Weitere Einsatzgründe für eine solche Einteilung sind, wenn man nur beschränkte Zeitressourcen hat, auch im Hinblick auf Zeit von Mitarbeitern. Ebenso kann eine Pyramide dazu genutzt werden, Kunden auch nach ihrer unterschiedlichen Bereitschaft, für höheres Service mehr zu zahlen, zu differenzieren oder ihre Ansprüche an Dienstleistungen zu unterscheiden. Da auch bei der Ernst Wittner GmbH die Angewiesenheit von Kunden an den Betrieb unterschiedlich hoch ist, und deswegen auch manche Kunden lieber höhere Zuschläge für schnellere Bearbeitung und Ähnlichem zu zahlen bereit sind, gleichzeitig aber auch die Produktion nur begrenzte Kapazitäten hat, ist eine solche Pyramide sicher eine gute Lösung.⁶⁸ Eine solche Pyramide kann Kunden in

⁶⁸ Vgl.: Zeithaml, V.A. et al., 2001

unterschiedliche Schichten einteilen, wobei hier die Unterscheidung anhand der Umsätze eines Kunden allgemein getätigt werden kann oder auch nach Profitabilität vorgenommen werden kann⁶⁹. Für diese Zahlen und deren Untergliederung in Gruppen können Auswertungen eines CRM-Systems verwendet werden, welches oben beschrieben wurde. Dort können, je nach Wartung des Systems, aktuelle Umsatzzahlen, Kosten etc. abgerufen werden oder auch gleich entsprechende Daten eingesehen werden. Untenstehend ist eine Grafik eines Beispiels für eine Kunden-Pyramide mit vier verschiedenen Profitabilitätsschichten.

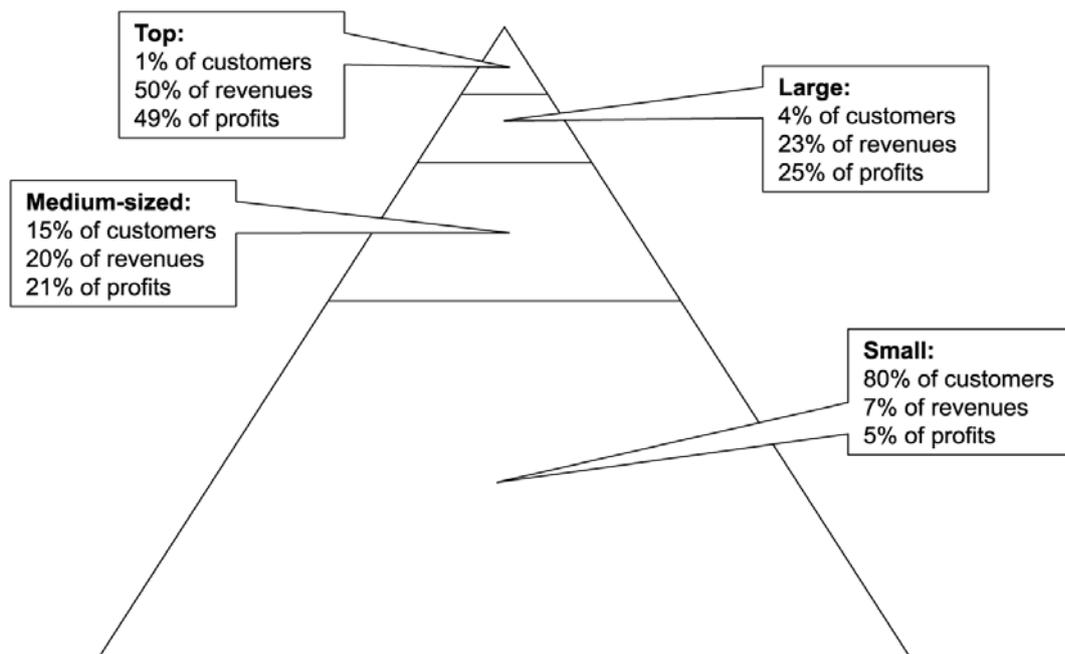


Abb. 4: Beispiel einer Customer-Pyramid mit 4 Schichten⁷⁰

Eine weitere Möglichkeit um Kunden den unterschiedlichen Gruppen zuzuordnen, wäre eine rein quantitative Methode, bei welcher der Wert eines Kunden herausgefunden werden kann. Dieser berechnet sich aus der Summe aller (erwarteten) Umsätze, die er dem Betrieb bringen kann, minus sämtlicher (zu erwartenden) Kosten, welche dafür aufgewandt werden müssen und diese werden schließlich auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst um den Barwert zu erhalten. Die entsprechende Formel lautet:

$Wert = \sum_{t=1}^n \frac{(U_n - K_n)}{(1+r)^n}$, wobei U_n die Umsätze der Zukunft bezeichnen, K_n die entsprechenden Kosten und r den risikolosen Zinssatz darstellt.⁷¹ Daraufhin kann

⁶⁹ Vgl.: van Raaij, E.M., 2005

⁷⁰ Aus: van Raaij, E.M., 2005

man selbst anhand dieses Wertes Segmente bilden, wobei eigenständig entschieden werden muss, wo die jeweiligen Grenzen gesetzt werden, um Kunden dem einen oder anderen zuzuteilen.

Zusätzlich muss man, da jeder Kunde unterschiedliche Bedürfnisse hat und jeder eine andere Menge an zusätzlichen Leistungen fordert, auch die unterschiedlichen Service-Kosten in Betracht ziehen, um Kunden besser einzuteilen. Diese setzen sich zusammen aus der Zeit, die aufgewendet wird, der Administration und der Durchführungskosten, wobei auch noch Kosten für das Risiko, das mit dem Auftrag in Verbindung steht miteinbezogen wird. Je nachdem wie viel Zeit man mit einem Kunden verbringt, sei es auf auswärtigen Terminen, bei Kundengesprächen im Büro, auch per Telefon oder solche, welche für Nachkalkulationen und Neukonstruktionen aufgewendet wird, verursacht ein Kunde mehr oder weniger hohe Kosten. Um anfänglich, um die Segmentierung vornehmen zu können, einen Eindruck zu bekommen, wie viel Zeit jeder einzelne Kunde verlangt, sollten Art Tagebücher geführt werden, wo die oben genannten Zeitressourcen, die aufgewendet wurden, aufgezeichnet werden.⁷² Auch diese Ergebnisse können im Anschluss dann verwendet werden, um die Klassifizierung nach „guten“ oder „schlechten“ Kunden durchzuführen. Langfristig würde sich also eine strukturierte Prozesskostenrechnung, bei welcher die einzelnen Prozesse, die für Kundenservices verwendet werden voneinander abgegrenzt werden und diesen Einzelkosten zugewiesen werden, gut für diese Abgrenzung eignen.

Anhand der durchgeführten Einteilung der Kunden in Gruppen können sich schließlich verschiedene Behandlungsmöglichkeiten überlegt werden. So wäre es denkbar, dass sehr teure, unprofitable Kunden zur Kalkulation von Aufträgen immer einen Zuschlag für Mehraufwand hinzugefügt bekommen, oder aber die Arbeitszeit wird mit einem höheren Satz bewertet, wodurch dann auch ein höherer Preis für den Auftrag verrechnet werden kann. Zusätzlich ist es auch möglich, strengere Regeln für schlechtere Kunden einzuführen, wobei unter anderem das Zahlungsziel verkürzt werden kann, Lieferbedingungen verschärft oder auch Lieferzeiten verlängert werden könnten. Je höher der Kunde in der „Hierarchie“ ist, das heißt, je mehr Gewinn er der

⁷¹ Vgl.: Ryals, L., 2005

⁷² Vgl. Ryals, L., 2005

Ernst Wittner GmbH bei wenig Aufwand bringt, desto geringer könnten die entsprechenden Zuschläge ausfallen und desto weicher können die formalen Bedingungen sein.

Wie auch immer die gewählte Lösung aussehen soll, sie muss jedenfalls transparent auch für den Kunden sein, da es wichtig ist, dass dieser auch versteht, warum er welchen Preis bezahlen muss und weshalb diese oder jene Vorschrift zu befolgen ist. Außerdem wäre es hilfreich dem Kunden auch die Möglichkeit zu geben, dass er bei Änderung seines Verhaltens in der Kundensegmentierung weiter nach oben rücken kann. Dieses sollte aber auch in die andere Richtung klar gemacht werden, sodass nicht die heute guten Kunden ihre Privilegien ausnützen und so erst recht wieder Kosten verursachen, anstatt Gewinn zu bringen.

Allgemein ist es aber auch denkbar, Kunden besser zu managen, indem man diesen einen klar strukturierten Leitfaden vorlegt, wie die Zusammenarbeit mit der Ernst Wittner GmbH funktioniert und welche Dinge zu beachten sind, wenn eine Anfrage gestellt wird. Dabei können hier die einzelnen Bedingungen formuliert sein, die für einen erfolgreichen Vertragsabschluss notwendig sind, genauso wie auch die entsprechenden Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorschriften dargelegt werden. In diesem Leitfaden kann auch sehr leicht die erforderliche Transparenz hergestellt werden, was die Einteilung der Kunden in unterschiedliche Gruppen betrifft. So können die Kriterien für die jeweilige Klasse aufgezeigt werden, und auch die jeweils unterschiedlichen Grundlagen bezüglich Zuschlägen, Rabatten, Sonderregeln etc. Damit können bereits im Vorfeld Unklarheiten beseitigt werden und unnötige Nachfragen von Seiten des Kunden, warum welche Position auf der Angebotserstellung verrechnet wurde. Möglich wäre es hierbei auch diesen Leitfaden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit als eine Art Vertrag zu formulieren und diesen von jedem Kunden vor der ersten Auftragsabwicklung unterschreiben zu lassen. Dadurch wäre eine noch klarere Form geschaffen, um das Problem der „schwierigen Kunden“ lösen zu können.

Da aber anhand der erstgenannten Problemfelder auch ersichtlich war, dass das Kundenmanagement nicht nur von Seiten des Kunden und dessen Verhalten selbst beeinflusst wird, sondern auch unternehmensintern die Kundenarbeit besser koordiniert werden muss, müsste auch hier eine Art Formalisierung derselben vorgenommen werden und auch hier könnte ein Leitfaden zum Einsatz kommen, an

44

den sich die Mitarbeiter inklusive der Geschäftsleitung auch zu halten haben. Hier könnte man sich aber wieder an den unterschiedlichen Klassen der Kunden nach Profitabilität orientieren, bei denen, wie weiter oben erwähnt verschiedene Kundensegmente unterschiedliche Behandlungen erfahren. Wenn diese im Unternehmen kommuniziert werden, und sich jeder an die Vorgaben hält, kann dadurch ein homogener Umgang mit Kunden erreicht werden. Gleichfalls sollten Kunden, egal welcher Ansprechpartner primär für dessen Anliegen gewählt ist, in einen Pool gesetzt werden und somit auch wieder die selben Leistungen erfahren, jedoch ebenfalls an die selben Bedingungen geknüpft behandelt werden.

In Annahme, dass das Kundenmanagementsystem gut genutzt und im Unternehmen implementiert wurde, ist es dann auch nicht mehr wichtig, wer welche Entscheidung hinsichtlich Kundenwünsche trifft. Nach einer Untersuchung von Homburg (1990) ist es für die Kundenarbeit und Kundennähe nämlich ausdrücklich besser, wenn Entscheidungen den Kunden betreffend auch delegiert werden. Außerdem zeigt dieser wiederum auf, dass auch hier eine weniger hierarchische Unternehmenskultur die Kundenarbeit verbessert und ein Weggehen von bürokratischen Instrumenten ebenso förderliche ist.⁷³ Somit könnte dann jeder Mitarbeiter, der mit dem Kunden Kontakt aufnimmt Entscheidungen und Abreden treffen, unter der Voraussetzung, dass auch die Ergebnisse des Gesprächs oder der Korrespondenz in dem System festgehalten wird und von allen eingesehen werden kann.

⁷³ Vgl.: Homburg, C., 2000

3 Problembereiche im Zusammenhang mit Persönlichkeit und Unternehmenskultur

3.1 Kommunikation im Unternehmen allgemein

3.1.1 Problemdarstellung

Da eine gute Kommunikation essentiell für das gute Funktionieren eines Unternehmens ist und nur dadurch in angemessener Form wichtige Informationen ausgetauscht werden können, stellt diese einen wesentlichen Bereich dar. Unter diesem Punkt sollen vor allem Probleme hinsichtlich der Kommunikation über die unterschiedlichen Hierarchieebenen hinweg behandelt werden, sowie die interne Kommunikation unter den Mitarbeitern allgemein. Denn abgesehen von einer fehlenden Kommunikationsebene auf Führungsebene, welche unter Punkt 4.2 noch ausgiebig behandelt wird, gibt es auch auf dieser Ebene einige Spannungsfelder und unklare Kommunikationsabläufe.

Ein sehr großer Problembereich betrifft hier die Tatsache, dass Kommunikation in dem Unternehmen sehr oft nebenbei betrieben wird und vor allem zwischen den unterschiedlichen Ebenen häufig nur ein Austausch zwischen Tür und Angel stattfindet. Dies ist auch typisch für Familienunternehmen, da die Kommunikationswege durch die Kleinheit auch kürzer sind.⁷⁴ Dadurch kann es aber, da die informell weitergegebene Information nicht als so wichtig empfunden wird, zu einem Informationsverlust für das gesamte Unternehmen kommen. Dies beruht darauf, dass entsprechende Information nirgends festgehalten wird und noch weniger weitergegeben wird.

Ein weiterer Grund für die fehlende Kommunikationsbasis im Unternehmen ist die stark bürokratisierte und autoritäre Unternehmenskultur, welche vorherrscht. Da die Kultur desweiteren auch sehr individual-orientiert ist, werden in einer solchen Organisation Mitarbeiter zunehmend demotiviert und entmutigt zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren, weil Anerkennung und Chancen immer an einen persönlichen Erfolg oder individuelle Leistung gekoppelt ist.⁷⁵ Durch die zentrale Machtrolle, die der Geschäftsführer und die anderen Familienmitglieder in

⁷⁴ Vgl.: Klein, S.B., 2004

⁷⁵ Vgl.: Zahra, S.A. et al., 2004

Führungsrollen einnehmen, üben diese starken Druck aus und eine Kommunikation, die auf gleichem Niveau stattfindet, kann sich kaum entwickeln, da die Mitarbeiter diesen Unterschied der Machtpositionen und des Verhaltensmusters zwischen der Führungs- und der Arbeiterebene als großes Hindernis empfinden. Ein weiterer Punkt dafür, warum es kaum Kommunikation zwischen der obersten Ebene des Unternehmens und der Produktion gibt, ist, dass bei stark hierarchisch geregelten Organisationen vielfach Regeln und Befehle erteilt werden, die dann von Mitarbeiterseite auch so aufgefasst werden, dass es gar nicht notwendig ist, häufige Kommunikation zu betreiben.⁷⁶

Eine schwierige Situation stellt auch die Tatsache dar, dass innerhalb der Ernst Wittner GmbH ein duales Vertrautheitssystem vorherrscht. So treffen hier sehr persönliche und intime Kommunikationsmuster innerhalb der Familie auf extrem förmliche und distanzierte Formen der Kommunikation zwischen der geschäftsleitenden Ebene und der Produktion. Dieses Problem ist typisch für Familienunternehmen, belastet aber den reibungslosen Kommunikationsfluss.⁷⁷ Zwar ist diese eindeutig gewollt, da das Siezen der Mitarbeiter für die Geschäftsleitung als wesentlich für das Behaupten einer Machtposition ist, wie unter Punkt 1.4 dargestellt, jedoch ist es auch genau dieser Abstand, der dadurch gewonnen wird, der es für die Mitarbeiter problematisch macht, geeignete Kommunikationswege zu finden.

Durch die schlecht definierte und distanzierte Kommunikationsart innerhalb des Betriebes ist es auch erst kürzlich zu einem kleinen Eklat zwischen einem Mitarbeiter und Wolfgang Wittner gekommen. So wollte Wolfgang Wittner, dass ein Mitarbeiter einen Arbeitsauftrag ausführt, der teilweise auch in die Zeit außerhalb der offiziellen Betriebszeit gefallen ist, wobei dieser sich dazu freiwillig – laut Angabe des Geschäftsführers – gemeldet hat. Außerdem waren von dessen Seite alle Bedingungen klar gestellt und entsprechende Entlastung an einem anderen Tag ausgemacht. Dennoch meinte der Mitarbeiter danach, dass er mehr oder weniger dazu gezwungen wurde, die Tätigkeit zu verrichten und Wolfgang Wittner ihn damit quasi überrumpelt hätte.⁷⁸ Dies deutet darauf hin, dass die gewählten

⁷⁶ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

⁷⁷ Vgl.: Schein, E.H., 1997

⁷⁸ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

Sprachstrukturen im Unternehmen womöglich nicht eindeutig geregelt sind und es somit öfter zu Missverständnissen kommen kann.

Auf operativer Ebene innerhalb der Produktionshalle, bei welcher, wie in Punkt 1.4 erwähnt wurde, eine Verwaltungskultur vorherrscht, führt dies zu einer kognitiven Kommunikationsstruktur. Diese ist so aufgebaut, dass Informationen nur kurz angebunden vermittelt werden, es eher eine hohe Distanz zwischen den Kommunikationspartnern gibt und eher spezifische und neutrale Beziehungen existieren.⁷⁹ So konnte bei den Beobachtungen in der Ernst Wittner GmbH auch festgestellt werden, dass die Mitarbeiter kaum miteinander reden oder es wenig persönlich motivierten Austausch zwischen diesen gibt. Zwar kommt es nicht zu Konflikten zwischen ihnen, jedoch wirkt die Beziehung sehr professionell, wodurch auch nicht mehr kommuniziert wird, als wirklich notwendig. Dieses förmliche Umgehen miteinander, nicht nur von der Geschäftsführerspitze hinunter, sondern auch auf Produktionsebene, ist auch ein Grund, warum kaum Kommunikation betrieben wird und diese nicht gut funktioniert.

3.1.2 Lösungsvorschläge

Speziell in Familienunternehmen hat eine stark hierarchische und zentrale Kultur sehr negative Auswirkungen auf die Kommunikationsbasis eines Unternehmens. Deshalb wird von der Literatur eine dezentrale Orientierung propagiert, welche auf ein Miteinander hinzielt, die Kommunikation von Seiten der Mitarbeiter fördert und diese dazu bewegt auch mehr Initiative im Unternehmen zu zeigen.⁸⁰

Um eine gute Kommunikationsbasis zu schaffen ist es vor allem auch wichtig, dass innerhalb des Betriebes eine gemeinsame Sprache und geteilte Vorstellungen und Wahrnehmungen von der Umwelt entwickelt werden. Diese sind wichtig um Unverständnissen aus dem Weg zu gehen. So sollte darauf geachtet werden, dass gleiche Begriffe und Phrasen, die im Unternehmen verwendet werden, auch von jedem in derselben Art und Weise aufgefasst werden.⁸¹ Dabei geht es darum, dass Mitarbeiter die Anweisungen von der Geschäftsführung auch so aufnehmen, wie sie gemeint sind, wobei darauf geachtet werden muss, dass deutlich die Wünsche

⁷⁹ Vgl.: Weissmann, W., 2004

⁸⁰ Vgl.: Zahra, S.A. et al., 2004

⁸¹ Vgl.: Schein, E.H., 1997

kommuniziert werden. So könnten Missverständnisse, wie jenes mit dem Mitarbeiter, der sich von einem Arbeitsauftrag überrumpelt gefühlt hat, vermieden werden. Dafür muss aber auch im Vorfeld kommuniziert werden, weil vor allem die geteilten Werte nur dann auch vermittelt werden können, wenn darüber gesprochen wird.

So wird ebenfalls angeregt, eine gute kommunikative Verbindung zu forcieren, weil dadurch auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (eben durch die gemeinsamen Vorstellungen) gestärkt werden kann. Genauso ist auch die Häufigkeit, mit der Kommunikation zwischen den Arbeitern vorkommt, essentiell, um auch die Bindung zur Firma zu festigen und sie sich dadurch auch mehr als Teil derselben fühlen, in welcher sie sich einbringen wollen. Durch die aktive Teilnahme am Unternehmensgeschehen kommt es dann wiederum automatisch zu mehr Informationsaustausch und eine bessere Basis für Kommunikation entsteht.⁸²

Auch die verschiedenen Niveaus an vertrauter und distanzierter Kommunikation sollten zumindest ein bisschen eingeebnet werden, wobei dies nicht unbedingt ein Aufgeben des formellen Sitzens im Unternehmen bedeutet. Vielmehr wird ein Klarstellen angestrebt, dass trotz, oder auch wegen der förmlichen Anrede, ein Austausch immer möglich sein wird und, solange dieser in angemessener Weise vorgebracht wird, auch auf Wertschätzung und Anerkennung stößt, jedoch nicht negativ aufgenommen wird. So wird in der Literatur auch angeregt, dass mehr Gespräche mit Mitarbeitern geführt werden sollten, um die allgemeine Kommunikation zu verbessern. Es wird auch dargelegt, dass ein erfolgreicher Geschäftsführer gleichzeitig auch ein Kommunikationsmanager sein sollte, der durch intensiven Kontakt zu seinen Mitarbeitern Kommunikation fördert. Außerdem wird erwähnt, dass sich Mitarbeiter in weiterer Folge durch die Gespräche besser informiert über das Unternehmen fühlen.⁸³ Somit sollte Wolfgang Wittner in Zukunft mehr Zeit dafür einplanen, dass er von sich aus auch das aktive Gespräch mit seinen Mitarbeitern sucht. Möglicherweise können diese Gespräche auch gemeinsame Besprechungen sein, bei denen Aufträge diskutiert werden oder andere unternehmensrelevante Themen besprochen werden.

⁸² Vgl.: Wiesenfeld, B.M. et al., 1999

⁸³ Regnet, E., 2003

Um aber auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu verbessern, könnte man auch mehr informelle Treffen organisieren, bei denen sich diese untereinander auch besser kennenlernen könnten. Anbieten würden sich dafür auch Betriebsausflüge, bei denen in einer ungezwungenen Atmosphäre persönliche Kontakte gestärkt werden könnten. Dieses bessere Kennenlernen der anderen Unternehmensmitglieder kann dann zu einer höheren Vertrautheit führen, die sich auch im alltäglichen Arbeitsleben durch häufigere Kommunikation ausdrückt. Denn für eine gelungene Kommunikation ist es auch wichtig, Gefühle auszudrücken und einen persönlicheren Umgangston zu pflegen, anstatt immer nur sachlichen, kurzen Informationsaustausch zu betreiben.⁸⁴

Wenn also in Zukunft in der Ernst Wittner GmbH mehr darauf geachtet wird, dass miteinander geredet wird und auch die Geschäftsführung versucht, den aktiven Kommunikationsfluss zu fördern, so wird diese Problem, dass zu wenig Kommunikation betrieben wird, es zu Unverständnissen und Verlust oder Zurückhalten von Informationen kommt und die Mitarbeiter keine Motivation aufbringen, sich im Betrieb einzubringen, gelöst werden können.

3.2 Mitarbeiter – Motivation, Führung, Integration

3.2.1 Problemdarstellung

Obwohl in der Fachliteratur davon zu lesen ist, dass in familiengeführten Unternehmen oft die Bindung zu Mitarbeitern, die langjährige Beziehung und der direkte Kontakt zum Eigentümer einen Vorteil bringen können, weil sich diese besser mit dem Unternehmen identifizieren und sich diesem verpflichtet fühlen und somit bereit sind einen höheren Arbeitseinsatz zu zeigen⁸⁵, so kann die Ernst Wittner GmbH diesen in der Theorie erwähnten Vorteil nicht für sich nutzen. Dafür müsste nämlich eine unbürokratische Unternehmenskultur, die auf Vertrauen gestützt ist, vorherrschen, was allerdings nicht der Fall ist.

Durch die vorhandene Machtkultur im Unternehmen, bei der Wolfgang Wittner, aber auch seine geschäftsführenden Familienmitglieder oftmals als Patriarchen auftreten, werden Mitarbeiter vielfach so behandelt, als könnte man über diese verfügen und da

⁸⁴ Regnet, E., 2003

⁸⁵ Vgl.: Leenen, S., 2009

auch teilweise in einer solchen Unternehmenskultur Mitarbeiter als „Schützlinge“ oder auch als Schüler gesehen werden⁸⁶, wird diesen nicht viele Möglichkeiten zum eigenständigem Handeln und Entscheiden geboten.

Ebenso kann die unter Punkt 1.4 beschriebene Unternehmenskultur der Ernst Wittner GmbH als Grund gesehen werden, warum der Geschäftsführer auch von sich selbst behauptet, nicht loslassen zu können. So fühlt sich Wolfgang Wittner für alles zuständig („muss überall dahinter sein, sonst passiert nichts“⁸⁷), versucht in alle Unternehmensbereiche Einblick zu erlangen und mischt sich aber auch teilweise in Gespräche ein, auch wenn er einmal nicht gefragt wurde. Das erweckt aber das Gefühl der Mitarbeiter, dass sie innerhalb des Unternehmens ohnehin kein wirkliches Mitspracherecht haben und sie lassen es schließlich auch zu, dass ihnen sämtliche Arbeitsschritte vorgegeben werden. Dadurch entwickelt sich aber auch die Eigendynamik, dass diese gar nicht mehr selbstständig denken wollen und somit mit allen Problemen zu Wolfgang Wittner kommen, der sich schließlich aber selber darüber wundert, dass er seinen Mitarbeitern „immer alles vorkauen“ muss.⁸⁸

Desweiteren wird vom Geschäftsführer angemerkt, dass sich seine Mitarbeiter zu wenig verantwortlich für das Funktionieren des Betriebs sehen und in seinen Augen auch kein Verständnis für dieses aufbringen. Zwar würde er sich wünschen, dass sie sich um jeden Auftrag reißen und mehr Eigeninitiative entwickeln, jedoch ist auch die vorherrschende hierarchische Unternehmenskultur dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter nur so viel Arbeit wie nötig, oder eben Arbeit nach Vorschrift verrichten.⁸⁹ In dieselbe Richtung geht auch der Wunsch bzw. die Vorstellung von Peter Wittner, für den es essentiell ist, dass sich jeder Mitarbeiter wirklich eigenständig um die Wartung und Instandhaltung seiner Maschine kümmern sollte und dafür selbst Sorge tragen sollten, dass diese auch funktioniert.⁹⁰ Da aber die Arbeiter in der Produktion von der geschäftsleitenden Ebene vielfach eine Behandlung wie Kinder erfahren, zeigen sie dementsprechend auch wenig Verantwortungsgefühl diesbezüglich. Der Grund dafür ist, dass sie auch sonst die Erfahrung gemacht haben, dass sich schon

⁸⁶ Vgl.: Weissmann, W., 2004

⁸⁷ Unternehmensbesuch 11.4.2012

⁸⁸ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

⁸⁹ Vgl.: Weissmann, W., 2004

⁹⁰ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

jemand um das Problem kümmern wird, frei nach dem Motto „der Papa wird's schon richten“.

Auch ein typisches Problem der Organisation in Verbindung mit der existierenden Kultur, das vor allem in Familienunternehmen auftritt, ist, dass die Geschäftsleitung zu viel Einfluss auf ihre Mitarbeiter nehmen möchte und diese dadurch in ihrer Entscheidung einschränkt.⁹¹ So wird auch in der Ernst Wittner GmbH oft ein eher herrschender Tonfall gegenüber Mitarbeitern eingesetzt und gemeinsam mit der zentralisierten Machtstruktur und der patriarchalen Unternehmenskultur kommt es auch zu einer sehr starken Befehlskultur. Diese allerdings bedingt auch eine gesunkene Motivation zur aktiven Einbringung in den Unternehmensalltag und zur nicht ausgeprägten Eigenverantwortung. Deshalb kommt es aufgrund fehlender Delegation von Entscheidungskompetenz auch zunehmend zur Demotivation von Mitarbeitern.

Desweiteren ist auch die gespaltene Unternehmensstruktur und –kultur, die sich aufteilt in die familiäre Führungsebene und den Mitarbeitern der Produktion, Grund für die fehlende Integration von diesen in den Gesamtbetrieb. Zwar wäre der Wunsch der Geschäftsleitung vorhanden, dass sich Mitarbeiter mehr als Teil des Ganzen sehen sollten und erkennen, dass sie einen wichtigen Bestandteil des Unternehmens darstellen, allerdings kann dies nicht erreicht werden. Dazu bräuchte es geteilte Werte und Vorstellungen, und nicht das Gefühl der Mitarbeiter, dass die Führungsebene nicht auf selben Niveau agiert wie diese. Für ein besseres Integrationsgefühl seitens der Mitarbeiter wäre es erforderlich, einen besseren Fit zwischen der machtorientierten Unternehmenskultur der Spitze und der Verwaltungs- und Rollenkultur in der Produktionshalle zu finden (siehe auch unter Punkt 1.4).

Schließlich und endlich erkennt Wolfgang Wittner außerdem auch das Problem, dass den Mitarbeitern sehr wohl bewusst ist, dass die Geschäftsleitung nicht an einem Strang zieht und sich in ihren Entscheidungen oft nicht einig ist. Er nennt im Zusammenhang damit auch das Beispiel, dass ein Mitarbeiter, der Urlaub haben möchte diesbezüglich alle drei möglicherweise verantwortliche Personen darauf anspricht, mit dem Hintergedanken, dass einer von ihnen den Urlaub schon

⁹¹ Vgl.: Zahra, S.A. et al., 2004

genehmigen wird.⁹² Diese Uneinigkeit führt auch zu einer schwierigeren Führung von Mitarbeitern, da dadurch unklare Aussagen gemacht werden und Mitarbeiter sich nicht immer auf eine Meinung verlassen könnten, im Hinblick darauf, dass diese auch von einem weiteren Mitglied der Geschäftsleitung umgestoßen und überstimmt werden könnte.

3.2.2 Lösungsvorschläge

Es ist in der Literatur die vorherrschende Meinung, dass essentiell für die Führung von Mitarbeitern die vorbildwirkende Funktion des Geschäftsführers ist. Dieser muss seine propagierten Werte und Vorstellungen, wie in seinen Augen das Unternehmen zu funktionieren hat durch sein aktives Handeln unterstützen, sodass kein Widerspruch zwischen dem, was gesagt und dem, was getan wird, entsteht.⁹³ Somit muss Wolfgang Wittner das, was er täglich predigt auch tatsächlich selbst umsetzen und nicht vom ursprünglichen Plan abweichen, sobald sich Schwierigkeiten ergeben. Dabei wird aber auch betont, dass es vor allem um das Lernen einer Unternehmenskultur seitens der Mitarbeiter geht, welches durch Beobachten von konkreten Verhaltensmustern ausgeht. Verbales Predigen einer bestimmten Kultur reicht dafür nicht aus, wenn es nicht glaubhaft von der Geschäftsführung vorgelebt wird.⁹⁴ Somit muss die Geschäftsführung, wenn sie eine bessere Integration und Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitarbeiter erwartet, dieses auch von ihrer Seite aus zulassen und diese durch Maßnahmensetzung in diese Richtung besser aufnehmen. Dafür sollten allerdings auch die kulturellen Grenzen zwischen der Führungs- und der operativen Ebene aufgeweicht werden.

Außerdem sollte für die Dinge, die von Wolfgang Wittner gefordert werden und für solche Verhaltensweisen, die er sich von seinen Mitarbeitern wünscht, eine Art Belohnungssystem eingeführt werden. Denn es ist wissenschaftlich bewiesen, dass Werte und Anschauungen einer Führungspersönlichkeit besser von Untergebenen gelernt werden können, wenn richtige und erwünschte Verhaltensmuster belohnt werden, die unerwünschten Vorkommnisse auf der anderen Seite aber auch bestraft

⁹² Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

⁹³ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

⁹⁴ Vgl.: Sackmann, S.A., 2004

werden können.⁹⁵ Wenn also Wolfgang Wittner anmerkt, er würde sich mehr Innovationswillen von seinen Mitarbeitern wünschen, dann sollte er entsprechende Ideen, die vorgebracht werden auch entsprechend wertschätzen und dies offen zeigen.

In weiterer Folge wird es ebenfalls wichtig sein, die Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, dass diese offener und unbürokratischer gestaltet ist und somit das Miteinander und die Motivation der Mitarbeiter gestärkt wird. Denn „nur kompetente und motivierte Mitarbeiter werden auf Dauer fähig sein, innovativ tätig zu sein und dem Unternehmen den Vorsprung zu gewähren, den es braucht, um sich erfolgreich weiterentwickeln zu können.“⁹⁶ Dadurch muss die Befehlskultur auf oberster Ebene aufgehoben werden, oder zumindest nicht mehr ein so stark patriarchal geprägtes System herrschen. Damit im Einklang steht auch, dass ein gemeinsames Wertesystem und geteilte Anschauungen zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen führen, wodurch in Folge auch die Arbeitstätigkeit im Unternehmen mehr Sinn für die Mitarbeiter darstellt und sie dabei eine höhere Motivation zum Ausführen dieser Arbeit aufweisen werden.⁹⁷

Dafür spricht auch ein weiterer Ansatz, der besagt, dass Mitarbeitern auch ein gewisses Ausmaß an Mitbestimmungsrechten eingeräumt werden sollte, da dieses sich vorteilhaft auf das Unternehmen auswirken kann. So wird behauptet, dass durch eine Mitgestaltung und der Teilnahme an unternehmensbezogenen Entscheidungen, die unter anderem die Arbeitsgestaltung oder Innovationen oder Verbesserungen von Prozessstrukturen betreffen, diese besser unterstützt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass, wenn Mitarbeiter eine Entscheidung zum Teil selbst mitgetragen haben, sie weniger wahrscheinlich diese ablehnen werden oder Widerstand leisten.⁹⁸ Auch wäre es in diesem Zusammenhang hilfreich, Mitarbeiter mehr am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen, diese über besonders gute Ergebnisse aufzuklären und mit der Hervorhebung von guten Leistungen die allgemeine Motivation zu erhöhen. Außerdem sollte angestrebt werden, Arbeitern mehr Gehör zu verschaffen, Plattformen einzurichten, wo diese ihre Meinung

⁹⁵ Vgl.: Schein, E.H., 1997

⁹⁶ Vgl.: Leenen, S., 2009

⁹⁷ Vgl.: Sackmann, S.A., 2004

⁹⁸ Vgl.: Stracke, S. et al., 2009

kundtun können und damit ein Gefühl von mehr Zugehörigkeit zu geben. Dies könnte unter anderem durch regelmäßig stattfindende gemeinsame Diskussionsrunden oder Art Foren erreicht werden.

Mit dieser Einbindung in die Entscheidungen und auch der Möglichkeit der Einbringung innovationsrelevanter Ideen, könnte der Wunsch Wolfgang Wittners vielleicht erfüllt werden, dass seine Mitarbeiter auch innovationsfreudiger sind. Wenn diese nämlich sehen, dass das aktive Mitreden und Anregen von Innovationen aufgenommen wird, so würde deren Motivation auch steigen, dies zu tun. Weitere Motivationsaspekte für Mitarbeiter sind, dass die Unternehmensleitung an ihnen Interesse zeigt und ihnen auch eine gewisse Entscheidungsfreiheit zukommen lässt, wo autonom über Handlungen im Produktionsprozess entschieden werden kann.⁹⁹ Dieses Interesse für die Mitarbeiter würde ihnen auch zeigen, dass ihre Arbeit höher wertgeschätzt wird und sie einen großen Anteil am Erfolg des Unternehmens tatsächlich mittragen. Eine Form dafür wäre, wenn Wolfgang Wittner in regelmäßigen Abständen auch Evaluationen der Mitarbeiterzufriedenheit durchführen würde. So könnte er in persönlichen Mitarbeitergesprächen oder auch mit formalisierten Befragungen zeigen, dass ihm die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter am Herzen liegt.¹⁰⁰ Gleichzeitig können so auch das Zugehörigkeitsgefühl und die Integrität der Arbeiter gesteigert werden.

Um die Eigenverantwortung der Arbeiter zu stärken, wäre es auch hilfreich, wenn diese sich mehr als "Unternehmer im Unternehmen" fühlen würden, und ihnen aber auch von der Geschäftsleitung mehr Verantwortung übertragen wird und gleichzeitig eine eigenständige Zielverfolgung von dieser gefördert wird.¹⁰¹ Wenn dieser Wert richtig vermittelt werden kann, werden Mitarbeiter auch in Zukunft weniger oft die geschäftsleitenden Familienangehörigen bezüglich Problemlösungen kontaktieren und auch die Maschinen in Eigenverantwortung besser warten.

Schlussendlich ist es für ein effizientes Führen von Mitarbeitern, die Motivation derselben und Einbindung ins Unternehmen wesentlich, dass eine Vertrauensbasis geschaffen wird. Dadurch müssen aber oft auch Vertrauensvorschüsse seitens der

⁹⁹ Vgl.: Beile, J. et al., 2009

¹⁰⁰ Vgl.: Beile, J. et al., 2009

¹⁰¹ Vgl.: Beile, J. et al., 2009

Geschäftsführung zugelassen werden und mehr Entscheidungen delegiert werden. Anzumerken aber ist, dass Vertrauen immer wieder erneuert werden muss und neu erworben wird. Wichtig für die Herstellung einer sogenannten Vertrauenskultur ist aber jedenfalls, dass eine „offene Informationspolitik des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern“ geführt wird, ein gewisses Ausmaß an Autonomie zugelassen und auch gefördert wird und schließlich auch die offene Kommunikation unterstützt und vorgelebt wird.¹⁰²

Durch all diese Punkte kann es dazu kommen, dass die Loyalität gegenüber der Ernst Wittner GmbH gesteigert wird, ein höherer Arbeitseinsatz und gesteigerte Motivation der Mitarbeiter erkennbar ist und der Innovationswillen deutlich sichtbar wird.

3.3 Prioritätssetzung und Konsequenz der Geschäftsleitung

3.3.1 Problemdarstellung

Ein weiteres Problem, das mit der Persönlichkeit der Geschäftsführung und der Unternehmenskultur zusammenhängt und dadurch negative Auswirkungen auf den gesamten Betrieb intern, genauso wie auch auf externe Verbindungen hat, ist die fehlende Konsequenz von Wolfgang Wittner und auch den anderen Familienmitgliedern in der Geschäftsleitung.

Die fehlende Konsequenz bei der Geschäftsleitung zeigt sich sowohl im Umgang mit Kunden und der Arbeit mit diesen, als auch bei der Durchsetzung von neuen Ideen auf Unternehmensbasis. So kommt es oft dazu, dass es bei Aufträgen, die nicht eine bestimmte vorgegebene Abnahmemenge beinhalten, ein Mindermengenzuschlag verrechnet werden sollte. Dieser wurde im Normalfall auch bereits beim ersten Bestellvorgang als Bedingung dargelegt und der Kunde darauf hingewiesen, wie groß das entsprechende Bestellvolumen sein sollte, damit dieser entfallen kann. Allerdings wird, wenn der Kunde auf diesen „vergisst“ oder er nicht einsieht, nachdem er längere Zeit nicht mehr dieses Produkt bestellt hat und diese ursprüngliche Bedingung nicht mehr beachtet hat, auch auf die Verrechnung desselben verzichtet oder Kompromisslösungen gefunden. So wird der Kunde zwar zuerst darauf hingewiesen, dass dieser zu bezahlen wäre, aber nicht automatisch auf

¹⁰² Vgl.: Beile, J. et al., 2009

die Auftragserstellung geschrieben. Dadurch lässt man dem Kunden allerdings einen gewissen Handlungsspielraum und wenn dieser einmal sieht, dass Bedingungen nicht immer bindend sind, so führt die Inkonsequenz, die möglicherweise nur einmal als Ausnahme vorgenommen wurde, in weitere Folge zu Problemen in der Kundenarbeit. (Nähere Erläuterungen zum Kundenmanagement finden sich unter Punkt 2.5).

Auf Unternehmensebene zeigt sich die inkonsequente Persönlichkeit von Wolfgang Wittner darin, dass er zwar oft gute Ideen zur Verbesserung von Prozessen und Informationserhaltung und –aufbereitung hat, die schließlich auch in die Tat umgesetzt und kurzfristig verfolgt werden, aber nach wenigen Tagen oder Wochen wieder in das alte Schema abgedriftet wird und das Beharren auf diesen Neustrukturen mit zu viel Aufwand verbunden wäre. Während eines Unternehmensbesuches kam es genau zu so einem Fall, wo Wolfgang Wittner im Zuge des Gespräches auf den Gedanken kam Notizen zu Produkten, wenn Telefongespräche dazu geführt werden, gleich schriftlich festzuhalten und in einem Dokument beim Produkt zu hinterlegen. So begann er diese Idee gleich aktiv umzusetzen und führte diese Notizaufnahme beim nächsten Kundenkontakt per Telefon gleich durch.¹⁰³ Als er aber beim Interview, welches zwei Monate später mit ihm durchgeführt wurde, darauf angesprochen wurde, kam die Antwort, dass das nicht weiterverfolgt wurde.¹⁰⁴

Die Literatur über Organisationskultur merkt diesbezüglich an, dass inkonsistentes Verhalten und nicht klare, durchgezogene Aufmerksamkeitssetzung und Durchziehen von Plänen zu Problemen innerhalb des Unternehmens führen kann. Diese entstehen dadurch, dass von Kunden- und Mitarbeiterseite aus zu viel Zeit aufgewandt wird, um herauszufinden, welches Verhalten nun tatsächlich Gültigkeit hat und was die Zielsetzung ist und lässt Unklarheiten über das Führungsverhalten entstehen. Desweiteren wird festgestellt, dass Konsequenz bezüglich der Zielsetzung und Prioritätensetzung wichtig wäre, um ein einheitliches Verhalten und eine Kultur des Miteinanders mit geteilten Wertvorstellungen und Annahmen zu erlangen, da bei

¹⁰³ Unternehmensbesuch 11.4.2012

¹⁰⁴ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

inkonsistentem Äußern von Meinungen Mitarbeiter dieses als Unsicherheit auffassen können oder ihre eigenen Subkulturen innerhalb des Betriebes bilden.¹⁰⁵

Doch auch abgesehen von der allgemein inkonsequenten Durchsetzung von Plänen, Ideen und unbeständiger Verfolgung von Vorsätzen, gibt es Probleme, die mit den Prioritäten der Führungsspitze der Ernst Wittner GmbH zusammenhängen. So forciert Wolfgang Wittner immer sein Credo, dass der Kunde für ihn König ist und dessen Wünsche primär zu befolgen sind. Dies stößt aber nicht immer auf Verständnis seitens der Mitarbeiter. Von ihnen wird nämlich nicht eingesehen, warum oft Aufträge vorgezogen werden oder diesen höhere Priorität beigemessen wird, als dass auf die vorhandenen Zeit- und Maschinenressourcen der Produktion geachtet wird, weshalb auch Zeitrückstände und ein erhöhtes Arbeitsausmaß für sie entstehen. Wolfgang Wittner gibt auch diesbezüglich zu, dass er oftmals auch bei strittigen Argumenten des Kunden dessen Wünsche über Änderungen oder Verbesserungen annimmt, aus Angst, dass im Falle einer Ablehnung der Kunde, der ja möglicherweise das Potenzial hätte, ein großer, gewinnbringender Abnehmer zu werden, vom Auftrag ganz abspringt und als Kunde für die Wittner GmbH verloren geht. Allerdings meint er in Verbindung mit der Prioritätssetzung, dass Kunden immer vorgehen, dass dies rein theoretisch auch im Sinne seiner Mitarbeiter sein müsste, da diese nur eine Arbeit haben, wenn auch genügend Aufträge vorhanden sind.¹⁰⁶ Das Problem entsteht aber dadurch, dass er diese Prioritätssetzung nicht konsequent an seine Mitarbeiter vermittelt, da er auch immer wieder dieser Haltung widersprüchliche Bemerkungen macht. So macht er immer wieder seinen Unmut kund, dass der Kunde erhöhte Forderungen stellt, immer mehr Sonderwünsche zu berücksichtigen sind und fast jeder Auftrag Nachkalkulationen erfordert. Dadurch entsteht allerdings bei seinen Mitarbeitern der Eindruck, dass er nicht komplett hinter seiner eigenen Priorität steht und diese auch nicht vollständig umsetzen will. In weiterer Folge kommt es dazu, dass die Bereitschaft, Mehrarbeit für ein Ziel bzw. eine Überzeugung zu leisten, die nur halbherzig verfolgt wird, verringert ist und die Arbeitsmoral bei den Mitarbeitern sinkt. Somit ist auch hier Konsequenz gefragt, die damit in Verbindung steht, dass Prinzipien, die geäußert werden auch nicht durch widersprüchliche Kommentare untergraben werden.

¹⁰⁵ Vgl.: Schein, E.H., 1997

¹⁰⁶ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

Schlussendlich ist die Inkonsequenz auf Führungsebene auch dadurch zu erkennen, dass der erwähnte eine Strang, an welchem gezogen werden sollte, nicht vorhanden ist und innerhalb der geschäftsleitenden Familienmitgliedern unterschiedliche Meinungen vertreten werden. Dadurch erkennen Mitarbeiter auch hier ein fehlendes konsequentes Handeln, denn – so wurde im persönlichen Interview mitgeteilt – es wird oft die Haltung zwischen den Personen vertreten, dass „wenn ich (Anmerkung: Wolfgang Wittner) A sag‘, dass er (Anmerkung: Peter Wittner) B sagen muss“¹⁰⁷. Auch das ist in gewisser Weise eine Art der Inkonsequenz, die zu Unklarheiten bei Mitarbeitern, genauso wie auch mit externen Geschäftspartnern führen kann.

3.3.2 Lösungsvorschläge

Um klare Strukturen und Werte innerhalb des Unternehmens zu schaffen, die sich, wie bereits an anderen Stellen beschrieben, positiv auf den allgemeinen Erfolg eines Unternehmens auswirken können, wird es notwendig sein, mehr Konsequenz in den von der Geschäftsleitung eingeführten Prozessen zu zeigen. So sollten Ideen, die einmal aufgekomen sind, längerfristig implementiert werden, um auch den Mitarbeitern zu zeigen, dass dies der Weg ist, den die Ernst Wittner GmbH gehen möchte. So kann durch dieses konsistente Verhalten auch ein Rollenmodell entwickelt werden, an welchem sich Mitarbeiter orientieren können. So ist es wichtig, dass die Konsequenz auch vorgelebt wird und durch das alltägliche Verhalten in der Geschäftsführung durch die Durchsetzung von Richtlinien, Vorgaben und konsistenter Strukturen, ein Exempel statuiert wird.¹⁰⁸

Auch hinsichtlich der Kundenarbeit ist es essentiell bei einmal ausgemachten Bedingungen bzw. Vertragsdetails zu bleiben. Nur so kann der Kunde ein tieferes Vertrauen zu der Arbeit der Ernst Wittner GmbH aufbauen. Wie bereits unter Punkt 2.5 erwähnt, ist genau diese konsistente Einhaltung der Regeln und Prozesse wichtig, um diese auch effektiv zu managen und um kein Ausnutzen von deren Seite zu forcieren, da diese Lücken im System erkennen.

Bezüglich der Prioritätssetzung von Wolfgang Wittner, dass die Kundenwünsche - egal welche Konsequenz dies für den Arbeitsaufwand in der Produktion bedeutet - angenommen und so gut wie möglich umgesetzt werden, ist zu sagen, dass hier

¹⁰⁷ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

¹⁰⁸ Vgl.: Daft, R.L. et al., 2010

auch eine konsistentere Haltung derselben gegenüber der Mitarbeiter durchgezogen werden sollte. So erwähnt er zwar konsequent, dass es essentiell ist, Kunden zufriedenzustellen und höchsten Qualitätsansprüchen gerecht werden zu wollen, da der Kunde für das zukünftige Bestehen der Firma unerlässlich ist, jedoch beschwert er sich in gleicher Weise offen darüber, dass die Wünsche der Kunden immer schwieriger werden und sie sich immer mehr anmaßend gegenüber der Ernst Wittner GmbH verhalten. Um das Verständnis seiner Mitarbeiter zu erreichen, wäre es nun notwendig, entweder wirklich den Vorsatz, Kunden immer bestmöglich zu bedienen, ohne gegenteilige, negative Äußerungen in Verbindung mit diesem Credo, durchzuziehen, oder aber die Konsequenz in eine andere Richtung auszulegen, sodass nur bestimmte Arten von Kundenwünschen zu beachten sind. Dafür müsste das Kundenmanagement noch besser durchgezogen werden, damit die Grenzen des Möglichen für die Produktion genauer gezogen werden können und diese durch die Vereinbarungen auch konsequenter im Unternehmen eingehalten werden. Wenn die Mitarbeiter hier eine klare, konsistente Linie erkennen können und bemerken, dass die Priorität auch mit der entsprechenden Ernsthaftigkeit von Wolfgang Wittner beachtet wird, dann werden diese auch bereit sein, diese Haltung zu übernehmen und auch im Sinne des Kunden ihre beste Leistung bringen. Auch hier zeigt sich, dass die geteilten Werte innerhalb der Unternehmenskultur wesentlich sind, um gemeinsam für etwas einzutreten und dabei gute Ergebnisse zu erzielen.

Um auch allgemein eine gewisse Konsequenz den Mitarbeitern und den Geschäftspartnern vorzuleben und klare Strukturen zu vermitteln, wird es auch wichtig sein, dass die Geschäftsführung mehr zusammenwächst und eine einheitliche Linie bei ihren Entscheidungen fährt. Probleme hinsichtlich dieses Bereichs werden aber in weiterer Folge noch unter Punkt 4.1 beschrieben.

4 Problembereiche in Verbindung stehend mit dem Konstrukt Familienunternehmen

Da die Literatur Familienunternehmen extensiv auch als besondere Form der Organisation nennt und dabei auch immer wieder die unterschiedlichen Problemfelder, die sich anhand der besonderen Eigentümerschaft ergibt, behandelt, sollen hier die Bereiche aufgezeigt werden, die speziell mit dem Faktor Familienunternehmen in Verbindung stehen und nicht, oder zumindest nicht in dieser Form, zu Quellen von Konflikten oder Ungereimtheiten in Unternehmen mit anderer Eigentümerstruktur werden.

In dem vorliegenden Unternehmen, der Ernst Wittner GmbH liegt ein Familienunternehmen der zweiten bzw. teilweise auch der dritten Generation vor, wobei es hierbei zu einer Mischung von zwei Formen von Familienunternehmen kommt, nämlich die der Geschwister-Partnerschaft und die des Vettern-Konsortiums. Beide Arten der Eigentumsverteilung können zu unterschiedlichen Problemen und Konfliktarten führen. In der vorliegenden Unternehmensstruktur ist die Geschwister-Partnerschaft durch Wolfgang und Peter Wittner als Brüder gegeben, und Christian Bruckmüller, der bereits der dritten Generation angehört, kann als Vetter angesehen werden (wobei er im Grunde genommen der Neffe ist). Die Literatur merkt an, dass es in einem solchen Fall aber eher zu Konflikten kommt, die einer Geschwister-Partnerschaft zugesprochen werden.¹⁰⁹ Im Folgenden sollen nun drei Bereiche näher untersucht werden, welche sich im Zuge der Untersuchungen als Quellen von Problemen herausgestellt haben und bei welchen die Tatsache, dass der Betrieb von einer Familie geführt wird, eine Grund für deren Auftreten sein kann.

4.1 Führungsstruktur – Kompetenzzuweisung und -allokation

4.1.1 Problemdarstellung

Glücklicherweise gab es in der Ernst Wittner GmbH nie Konflikte darüber, wer die Geschäftsleitung innehaben sollte, nachdem der Gründer und Vater von Wolfgang und Peter Wittner in Pension gegangen ist. So war schon in Jugendjahren der beiden Brüder klar, dass Wolfgang als der Ältere die Geschäfte übernehmen würde, da er

¹⁰⁹ Vgl.: Klein, S.B., 2004

auch im Zuge seiner Einbringung in das Unternehmen eine hohe Anerkennung seines persönlichen auch technischen Wissens erwerben konnte. So sehen ihn seine geschäftsführenden Familienmitglieder auch durchaus als kompetent in dieser Rolle an und erheben auch deshalb keinen Anspruch auf die Geschäftsführung, da er als derjenige mit den besten und breitesten Kundenkontakten erkannt wird und ihm ein großes Netzwerk an Kontakten zur Verfügung steht.¹¹⁰

Auf der anderen Seite aber ist bis auf die Bezeichnung der unterschiedlichen Positionen im Unternehmen die Abgrenzung der Aufgabengebiete und Kompetenzallokation nicht klar geregelt und es ist nicht immer ganz eindeutig, wer wann und wo in den Produktions- bzw. Bestellprozess einbezogen wird. Diese Art von Problemfaktor wird aber auch von der Literatur aufgegriffen und als Nachteil von Familienunternehmen erkannt, dass in vielen Fällen ein ausgearbeitetes Führungskonzept, das „eine zielorientierte Koordination von Planung, Informationsversorgung, Steuerung und Überwachung des Unternehmens gewährleistet“¹¹¹, nicht oder nicht vollständig vorhanden ist. Dies ergibt sich desweiteren daraus, dass in familiengeführten Betrieben Führung auch kein explizites Thema ist und es deshalb auch keine Führungsstrukturen gibt und Regeln der Kommunikationswege existieren. Klar ist lediglich, dass die Führung von den Eigentümern, also den Familienmitgliedern vorgenommen wird.¹¹²

Dieser Tatbestand, dass jeder eine klar definierte Aufgabe zugeordnet bekommt und einen Bereich mit bestimmten Kompetenzen leiten kann, wäre aber wichtig um das Unternehmen effizienter zu führen. Unter den vorliegenden Umständen aber kommt es zu dem Problem, dass sich für eine bestimmte Handlung oder eine konkrete Entscheidung entweder niemand verantwortlich fühlt bzw. nicht diese Verantwortung übernehmen will, oder, dass sich auf der anderen Seite mehrere Personen zu Wort melden und ihre Meinung dazu äußern. Somit kommt es zu zweierlei unterschiedlichen Formen von Problemen. Bei erstgenannter Möglichkeit, bei welcher die Entscheidung von sich weg geschoben wird, kommt es zu einer Verzögerung der tatsächlichen Entscheidung und damit zu einem Zeitverlust, da auch der vorliegende Tatbestand, über welchen entschieden werden soll, erst an

¹¹⁰ Interviews Christian Bruckmüller, 26.6.2012, Peter Wittner, 25.7.2012

¹¹¹ Siehe: Baumgartner, B., 2009, S. 27

¹¹² Vgl.: Nagel, R., 2008

eine weitere Stelle geleitet werden muss oder ausdiskutiert werden muss, in wessen Verantwortungsbereich dieser nun tatsächlich fällt. Wenn aber gleich mehrere Entscheidungen getroffen oder Meinungen geäußert werden, führt das wiederum zu einem Mehraufwand, da Unklarheiten und Ungereimtheiten innerhalb des Unternehmens entstehen, welche Lösung nun schlussendlich zum Tragen kommt und wer die endgültige Kompetenz besitzt darüber zu entscheiden. Gleichzeitig kann entsprechende Nichteinigkeit auch bei den Mitarbeitern ein Gefühl wecken, dass man ruhig zu mehreren Personen mit einem Problem gehen kann und dann darauf hoffen, dass die angenehmste Lösung für diesen dann von ihm selbst gewählt werden kann. Dieses Problem wird auch von Wolfgang Wittner selbst angesprochen, dass Mitarbeiter sehr wohl sehen, dass es möglich ist, sich unterschiedliche Meinungen einzuholen und so lange nachgefragt wird, bis das gewünschte Resultat erzielt wird.¹¹³

Damit in Verbindung stehend und weiter verstärkend, dass Probleme bezüglich der Führung und der Verteilung von Kompetenzen im Betrieb besonders in familiengeführten Unternehmen häufiger auftreten können, findet man auch immer wieder in der einschlägigen Literatur zu diesem Thema die Behauptung, dass hier oft auch „Konflikte über Rolle und Stellung einzelner Familienmitglieder im Unternehmen auftreten“¹¹⁴. Dies ist teilweise auch in der Ernst Wittner GmbH der Fall. Zwar sind die Positionen, wie bereits erwähnt, hier relativ klar geregelt und niemand erhebt Ansprüche auf den Geschäftsführerposten, allerdings gibt es doch einige Meinungsverschiedenheiten, was die Führung und Weisungsautorität in der Produktion betrifft. Besonders auffällig ist dieses Problem im Bereich des Werkzeugbaus, welcher wie bereits oben erwähnt, gerade in der letzten Zeit im Umbruch hinsichtlich der Führung begriffen war. So zeigte Peter Wittner durch seine Unzufriedenheit mit der zwischenzeitlichen Lösung, dass ein Familienfremder die Leitung dieses Bereichs, der viele Jahre lang hindurch sein primärer Verantwortungsbereich gewesen ist, inne hatte, dass er sehr wohl auch wieder mehr Verantwortung für die Firma, in welcher er aufgewachsen und hineingeboren wurde, übernehmen möchte. Auch hier tritt ein familienunternehmerisch typisches Verhaltensmuster auf, nämlich, dass hier sehr oft die Meinung vertreten wird, dass

¹¹³ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

¹¹⁴ Siehe: Hack, A., 2009, S. 6

die Führung der Familie obliegt. Gleichzeitig aber möchten die Eigentümer eines Unternehmens auch die operativen Tätigkeiten nicht missen und wollen sowohl aktiv mitarbeiten, als auch Entscheidungen selbst treffen.¹¹⁵ So beschreibt Peter Wittner auch seine Aufgabe darin, dass er wirklich aktiv mitarbeitet, Arbeitsvorbereitungen an der Maschine macht, sowie Fräsarbeiten und ähnliches durchführt, gleichzeitig aber auch die Mitarbeiter mit den Aufgaben, die erledigt werden müssen, einteilt.¹¹⁶

Das Problem der nicht geregelten Führungsstrukturen und dass die Führung automatisch den Eigentümern der Firma obliegt, führt zu weiteren Ungereimtheiten im Managen des Unternehmens. Dies beruht darauf, dass schließlich keiner der führenden Personen Managementkompetenzen im Zuge einer Ausbildung erlangt hat und jeder für sich seinen eigenen Führungsstil erarbeitet hat. Auch wenn dieser natürliche Führungsstil in der Literatur oft positiv erwähnt wird, so kommt es doch dazu, dass die jeweiligen geschäftsleitenden Familienmitglieder unterschiedliche Managementstile entwickelt haben und von ihnen verschiedene Herangehensweisen an Probleme vorgezogen werden. Deshalb kommt es auch in der Ernst Wittner GmbH zum Aufeinanderprallen der diversen Ansätze. Während auf der einen Seite, vor allem durch Wolfgang Wittner, aber auch durch Christian Bruckmüller, eher die Bürokratie und Schriftlichkeit bevorzugt wird, versucht Peter Wittner die Führungsrolle mehr durch eine sehr informelle, persönliche Herangehensweise auszulegen. Ernst zu nehmen ist dieses Problem des beschriebenen Familienunternehmens auch unter anderem deshalb, weil von den unterschiedlichen Personen die jeweils andere Managementmethode bekrittelt wird und für nicht sinnvoll erachtet wird. So meint Wolfgang Wittner, dass die unstrukturierte Art von Peter Wittner zu Problemen führt, weil immer wieder etwas vergessen wird¹¹⁷, auf der anderen Seite merkt Peter Wittner an, dass die große Anzahl an verschiedenen Listen und die Bürokratie in seinen Augen nicht zu einem Produktionsunternehmen passt.¹¹⁸

Die Uneinigkeit der Geschäftsführung und den beiden anderen geschäftsleitenden Personen schlägt sich auch noch auf einen anderen Bereich nieder. So kommt es im

¹¹⁵ Vgl.: Nagel, R., 2008

¹¹⁶ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

¹¹⁷ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

¹¹⁸ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

Unternehmen immer wieder zu Situationen, bei denen sich zweite oder dritte Personen in Gespräche einmischen, die ursprünglich unter vier Augen geführt wurden. Dieses Problem wird von der Literatur auch bezeichnet als Angst vor einem Kontrollverlust, weshalb man immer dazu geneigt ist, alles selbst zu erledigen und nichts zu delegieren.¹¹⁹ Jedoch führt dieses ungefragte Eingreifen in die Arbeitsweise oder Mitarbeiterarbeit zu einer Untergrabung der Kompetenz und Führungskraft des anderen. Gleichzeitig wird so auch wieder eine zweite Meinung eingebracht, die aber nun noch deutlicher sichtbar für den Mitarbeiter ist und wiederum zu oben beschriebenem Problem führt. Besonders anfällig dafür ist Wolfgang Wittner, der sich als Geschäftsführer für alles verantwortlich fühlt und deshalb auch seine Kompetenz auf alle Bereiche ausbreitet. Auch wenn er teilweise sich über das Übermaß an Zuständigkeiten beschwert, so geht die Initiative für dieses Engagement doch immer von ihm selbst aus.¹²⁰

4.1.2 Lösungsvorschläge

Um einen Konflikt von Kompetenzzuweisung zwischen Geschwistern und Verwandten zu umgehen, wird in der einschlägigen Literatur nahegelegt, dass es einen Geschäftsführervertrag für das mit der Geschäftsleitung beauftragten Familienmitglied gibt, der in gleicher Form auch mit einem Dritten, Nicht-Familienangehörigen geschlossen werden könnte, wo der Handlungsspielraum und sämtliche Verantwortungsbereiche und Kompetenzen klar geregelt sind.¹²¹ So sollte auch in der Ernst Wittner GmbH darauf geachtet werden, dass im Gesellschaftervertrag oder im Firmenstatut festgelegt wird, welcher Position welche Kompetenzen in welchem Bereich zustehen. Dabei geht es nicht nur um die primären Funktionen und Aufgaben des Geschäftsführers, sondern genauso auch über die Entscheidungsdelegation an andere Mitarbeiter oder Stellen. Die Leistungsübersicht sollte aber davor auch mit allen Anteilseignern diskutiert werden, und besonders hier wird es auch wichtig sein, die nächste Generation mit einzubeziehen, da dieser Vertrag auch die nachfolgenden Geschäftsführer betreffen wird.¹²²

¹¹⁹ Vgl.: Müller Tiberini, F.M., 2008

¹²⁰ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

¹²¹ Vgl.: Klein, S.B., 2004

¹²² Vgl.: Baumgartner, B., 2009

Da in der Literatur auch immer wieder darauf hingewiesen wird, wie wichtig Kommunikation auf Führungsebene ist¹²³, muss diese für eine einheitliche Linie im Management auch hier gestärkt werden. Durch entsprechende bessere Verständigung untereinander, wer in welcher Situation wie zu entscheiden hat und einer im Vorfeld stattfindenden Einigung auf eine Vorgehensweise, könnten Probleme, wie mehrere unterschiedliche Meinungen zu ein und demselben Problem oder aber auch Fälle von Einmischen in andere Führungsstile, vermieden werden. Nachdem die Kommunikation aber auf vielen Ebenen eine Rolle spielt und das Problem ein weitgreifendes in der Ernst Wittner GmbH ist, wird eine ausführlichere Beschreibung dieses Problemfaktors und auch mögliche Lösungsvarianten dann im nächsten Punkt zu finden sein.

Eine Möglichkeit, um die Führungsspitze etwas zu kontrollieren und auch eine bessere Verteilung der Aufgabengebiete zu überwachen, ist auch der Einsatz einer Art eines Beirats. Dieser kann die Funktion eines objektiven Beraters einnehmen, wenn Entscheidungen zu fällen sind, genauso, wie er auch die entsprechende Nutzung der Kompetenzbereiche kontrollieren darf. Gleichzeitig damit kann der externe Beirat auch bei etwaigen Konflikten zwischen den Familienangehörigen als neutraler Dritter diese schlichten und so eine bessere Ordnung im Unternehmen schaffen. Besonders in der jetzigen Phase der Ernst Wittner GmbH könnte eine beratende Stelle der Führung gut tun und die Firma würde bei Schwierigkeiten, eine einheitliche Linie zu finden, unterstützt werden.¹²⁴

Das Problem der unterschiedlichen Managementstile im Unternehmen bzw. die einerseits bevorzugte Bürokratisierung von Prozessen und der auf der anderen Seite informellen Lösungsfindung, kann auf zweierlei Arten gelöst werden. Die eine Möglichkeit ist, wiederum durch verbesserte kommunikative Leistung an der Unternehmensspitze sich auf einen Mittelweg zu einigen oder durch konstruktive Diskussionen hervorzuheben, warum in welcher Situation dieser oder jener Weg sich als vorteilhaft beweisen könnte. So könnte es auch einen parallelen Einsatz mehrerer Methoden geben, die in verschiedenen Bereichen der Unternehmensführung zur Anwendung kommen. Der andere Weg ist, dass durch die genaue Abgrenzung von

¹²³ Vgl.: von Rosenstiel, L. et al., 2003

¹²⁴ Vgl.: Höppner, M., 2009

Kompetenzen und Zuständigkeitsgebieten in der Ernst Wittner GmbH jeder innerhalb seines Bereiches seine persönliche Methode anwendet, solange sie nicht in Konflikt mit anderen Bereichen kommt. Somit könnten Wolfgang Wittner und Christian Bruckmüller weiterhin Listen führen, wenn es zum Beispiel um Verkaufsangelegenheiten oder den Bereich der Spritzerei geht, und Peter Wittner hätte die Möglichkeit als Leiter des Werkzeug- und Formenbaus seinen persönlichen Führungsstil einzubringen.

Schlussendlich sei Wolfgang Wittner noch zu raten, dass er sich, auch als Geschäftsführer, und auch wenn er sich als direkter Nachfolger seines Vaters und Gründers als Verantwortlicher für den Unternehmenserfolg und auch dessen langjährigen –bestand sieht, dennoch auf seine Kernaufgaben als Geschäftsführer besinnt. Hierbei soll er sich um den Verkauf kümmern, die Kundenkontakte pflegen und auch die Konstruktion und strategische Ausrichtung des Betriebs als Hauptaufgabe sehen. Jedoch sollte er die Bereiche, bei denen er auch von sich selbst sagt, dass sie nicht direkt in seinen Aufgabenbereich fallen, in Zukunft auch von den jeweils dafür verantwortlichen Personen leiten lassen. Dies erfordert ein Loslassen seinerseits, das auch in der Literatur als ein großes Problem betrachtet wird, welches aber im Sinne der Unternehmung und des Zusammentreffens von mehreren Führungspersönlichkeiten, die alle aus den Reihen der Familie stammen, erforderlich sein wird, um Konflikten aus dem Weg zu gehen und mehrere Meinungen zu verhindern.

4.2 Kommunikation auf Führungsebene

4.2.1 Problemdarstellung

Die Kommunikation zwischen den Geschäftsleitern ist als Gesamtes ein sehr großes Problem, welches als solches auch auf andere Bereiche des Betriebs Auswirkungen hat und diese beeinflusst. Allgemein ist aber bekannt, dass das Konstrukt von sehr nahen Familienangehörigen oft zu Konflikten führt und es deshalb nicht als außergewöhnlich angesehen werden kann, dass es hier zu Problemen kommt. Die Literatur merkt diesbezüglich an, dass ein Grund für Konflikte und Probleme in der Kommunikation daher rührt, dass man als Familienmitglied drei sogenannte Spielfelder hat, auf denen man sich bewegt, und welche man unterschiedlich bedienen muss. So agiert jeder Angehöriger eines Familienunternehmens mit einer

Struktur der Ernst Wittner GmbH auf dem Spielfeld der Familie auf der einen Seite, auf jener des Unternehmens als solches auf der anderen und hat zusätzlich noch als Eigentümer eines Betriebs zu handeln. Die Schwierigkeit liegt für den Einzelnen schließlich darin, zu wissen, auf welchem dieser Spielfelder er sich nun gerade befindet und wie er diesem Umfeld angepasst handeln und kommunizieren soll. Beschrieben wird dies unter anderem damit, dass man unterschiedliche Kommunikationen auch der Situation anpassen muss. Während in der Umgebung Familie, also im privaten Umfeld, sehr starke persönliche Kommunikation herrscht, welche auch sehr emotional geprägt sein kann, kommt es im Unternehmen zu einer eher rationalen Kommunikation, bei welcher auch die verschiedenen Positionen im Unternehmen bei der Kommunikation beachtet werden müssen.¹²⁵ Im betrachteten Unternehmen wird das Problem deutlich, dass die Unterscheidung der Situationen oft nicht leicht fällt. Zwar versuchen, bzw. behaupten die geschäftsleitenden Familienmitglieder zu versuchen, die persönliche Ebene nicht zu sehr in die Unternehmensstruktur einzubringen und falls hier Konflikte bestehen, wird angestrebt diese nicht im Betrieb und noch weniger vor den Mitarbeitern zu zeigen, doch ein komplettes Ignorieren von privaten Unstimmigkeiten ist fast unmöglich. Genauso aber gibt es unternehmensbezogene Meinungsverschiedenheiten, welche dann wieder zu einer Beeinträchtigung der persönlichen Beziehungen führen und so insgesamt die Kommunikation negativ beeinflussen.

Auch die Abgrenzung von verschiedenen Arten der Kommunikation, also der informellen, typisch privaten und der formalen, strukturierten, unternehmensspezifischen, ist für die Familienmitglieder der Ernst Wittner GmbH ein Problemfeld. So kommt es auch im Unternehmen selbst zu häufigen informellen, mündlichen Interaktionen, wodurch aber ein Festhalten des Austausches nicht möglich ist. Durch diese Nicht-Schriftlichkeit und Informalität entsteht dann in Folge das Problem, dass nicht nachvollzogen werden kann oder nicht deutlich wird, ob das, was im persönlichen Gespräch besprochen wurde, nun auch tatsächlich Gültigkeit hat und zu einer endgültigen Entscheidung geführt hat.¹²⁶ So kommt es durch die Unklarheiten und dem Nicht-Festhalten zu geringerer Entscheidungsfähigkeit und nicht immer fokussierter Zielsetzung innerhalb des Unternehmens.

¹²⁵ Vgl.: Plate, M., 2008

¹²⁶ Vgl.: Nagel, R., 2008

Die Literatur merkt bezüglich des Kommunikationsproblems auch an, dass eine schlecht funktionierende Kommunikation, oder gar eine nicht vorhandene, für ein Unternehmen auch wirtschaftlich negative Auswirkungen haben kann. Ein Grund für diese schlechten Folgen liegt darin, dass die Zielvorstellungen jedes einzelnen Familienmitglieds nicht kommuniziert werden und somit zu einem Konfliktpotenzial auch bei anschließenden Entscheidungen werden können.¹²⁷ Gerade dieses Problem tritt auch sehr stark in der Ernst Wittner GmbH auf, in welcher viele Gedanken und Wünsche oft für sich behalten werden. Zwar wurden in den geführten Interviews immer wieder gute Denkanstöße vorgebracht und Ideen aufgezeigt, wie man die Kommunikation, die Prozesse und vieles andere verbessern könnte, allerdings wurde bei Nachfragen, ob dies auch schon den anderen Familienmitgliedern mitgeteilt wurde, die Frage mit Nein beantwortet. Begründet wurde dieser Umstand damit, dass die Mentalität der Wittner-Familie einfach so ist und dort meist alles in sich hineingefressen wird, anstatt offen darüber zu reden.¹²⁸ Durch die Nichtkommunikation der entsprechenden Gedanken und Anliegen, geht aber wertvolles Material verloren, das einer möglichen Verbesserung des Gesamtunternehmens dienlich sein könnte. Außerdem entsteht dadurch auch die Gefahr, dass eine Entscheidung genau gegenteilig zur eigenen Meinung gefällt wird und es so erneut zur Bildung eines Konflikts kommt. Dieser entsteht aber durch ein Nicht-Äußern des eigenen Standpunktes. Wäre dieser vorgebracht worden, hätte schließlich darüber diskutiert werden können und der Konflikt wäre möglicherweise vermieden worden. Falls auch hier wiederum der Konflikt und die Gegenposition nicht ausgesprochen werden, dann handelt es sich hierbei um einen sogenannten latenten Konflikt, der in einer Person schlummert. Solcherlei tiefsitzende, nicht ausgesprochene Konflikte gibt es laut Literatur in Familienbetrieben sehr häufig. Jedoch ist immer die Gefahr gegeben, dass diese dann auch virulent werden und womöglich dann gleich mehrere Konflikte, die aufgrund mangelnder Kommunikation aufgetreten sind, ausbrechen.¹²⁹

Das Problem der Nichtkommunikation innerhalb der Ernst Wittner GmbH ergibt sich vor allem auch daraus, dass es kaum gemeinsame Gespräche gibt, wo alle drei

¹²⁷ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

¹²⁸ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

¹²⁹ Vgl.: Klein, S.B., 2004

(bzw. auch fünf, wenn man die nächste Generation und somit alle Anteilseigner miteinbezieht) relevanten Personen zusammenkommen und aktuelle Probleme, Aufträge und Zielsetzungen besprechen. Dies wird zwar durchwegs von der Familie selbst als Problem angesehen, allerdings wird es nicht forciert, diesen Umstand zu ändern. So existiert rein theoretisch in der Firma ein gemeinsames Frühstück, bei welchem eigentlich alle drei geschäftsleitenden Familienmitglieder teilnehmen sollten, jedoch kommt es so gut wie nie dazu, dass alle drei gleichzeitig zu diesem erscheinen und sich dann auch tatsächlich die Zeit dafür nehmen.¹³⁰

Ebenfalls in Verbindung stehend mit einer fehlenden Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern und auf Führungsebene ist das Vorhandensein mehrerer persönlicher Differenzen zwischen den Personen. Diese existieren fast zwischen jedem einzelnen Anteilseigner der Ernst Wittner GmbH, wobei diese in den persönlichen Gesprächen unter Ausschluss eines Dritten mitgeteilt wurden. Die Gründe hiervon können auch wieder darin liegen, dass bei Unzufriedenheit mit Entscheidungen oder Vorgehensweisen, diese nicht mitgeteilt wird und somit keine Chance besteht, diese zu lösen. Dadurch entstehen, wie weiter oben beschrieben, Konflikte, die dann auch zu akuten Problemen werden können. Da aber auch diese meist unausgesprochen bleiben, kommt es zu einem Teufelskreis von nicht-kommunizierten persönlichen Unstimmigkeiten, die aber genauso wenig untereinander geregelt werden, und dadurch zu noch weniger produktiver Kommunikation und Lösung von Problemen durch gemeinsame Interaktion.

4.2.2 Lösungsvorschläge

Da viele Probleme der Ernst Wittner GmbH den Ursprung in der schlechten Kommunikation von Problemen, Wünschen, Anliegen und auch von produktiven Ideen bezüglich der allgemeinen Geschäfte haben, ist es wichtig, diesen Umstand insgesamt zu ändern. So sollte die Mitteilungsfreudigkeit zwischen den Familienmitgliedern und den drei Hauptanteilseignern an der Geschäftsspitze erhöht werden und mehr Interaktionen angestrebt werden.

Eine Möglichkeit um die allgemeine Kommunikation auch familienintern zu verbessern oder auf einem guten Niveau zu halten, ist ein von der Literatur auch

¹³⁰ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012, Unternehmensbesuch 26.4.2012

empfohlenes aktives Managen der persönlichen Kontakte und die Einführung eines sogenannten Familienmanagements. Hierbei handelt es sich um in regelmäßigen Abständen stattfindende Treffen, bei denen über Privates, aber auch die unternehmerische Entwicklung geredet werden kann. Ziel solcher Familientreffen und eines Management der persönlichen Verbindung ist, dass ein besseres Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht, da man sich auf gemeinsame Vergangenheit, die entsprechenden Werte und Ideale besinnt und diese memoriert und dadurch „ein gemeinsames Band [schafft], was im Konfliktfall eine Rückbesinnung auf das Verbindende ermöglicht.“¹³¹ Bei derartigen Treffen wäre es auch für die Anteilseigner der Ernst Wittner GmbH möglich, eventuelle persönliche Konflikte in einem Rahmen, der nicht direkt unternehmensbezogen ist, zu besprechen und vielleicht durch die Hervorhebung von Gemeinsamkeiten oder das Wieder-in-Erinnerung rufen von vergangenen, positiven Ereignissen eine besser funktionierende Beziehung aufzubauen. Diese Wiederherstellung oder Verbesserung des gemeinsamen Familienbandes, in welchem auch das Vertrauen ineinander hoch gehalten wird, ist essentiell um auch eine bessere Kommunikation aufzubauen und so einen problemloseren Informationsaustausch zu ermöglichen.¹³²

Ein ähnliches Konstrukt wie oben beschrieben ist der Familienrat, welcher genauso darauf ausgerichtet ist, in einem geordneten Rahmen regelmäßig stattfindende Treffen zu organisieren und dadurch die Kommunikation zu stärken. In diesem Fall ist aber das Zusammentreffen formeller geregelt und genauer geplant und strukturiert. Desweiteren sollen die Treffen in einem neutralen Rahmen stattfinden, sodass sich jeder auch wohl fühlt, seine Gedanken frei zu äußern. Das generelle Ziel eines Familienrates wird damit beschrieben, dass ein Forum gebildet wird, über welches „Informationen ausgetauscht werden, Meinungsbildung stattfindet, Strategien erarbeitet werden und auch gemeinsame Weiterbildung betrieben werden kann“¹³³. Somit sind auch die Themen, die behandelt werden vor allem unternehmensbezogen, wobei hier Ziele des Unternehmens formuliert werden und gemeinsame Werte ausgearbeitet werden, und es wird damit darauf gezielt, dass die Kommunikation primär auf Unternehmensebene verbessert wird. Gleichzeitig könnte

¹³¹ Siehe: Plate, M., 2008, S. 82

¹³² Vgl.: Klein, S.B., 2004

¹³³ Siehe: Stöhlker, F.S. et al., 2005

der Familienrat durch die Strategieerarbeitung und Zielformulierung auch dafür genutzt werden, das Problem der fehlenden Strategie innerhalb des Unternehmens zu lösen, welches bereits unter Punkt 2.1 bearbeitet wurde. Dafür wird auch angeregt, dem Familienrat einen Moderator zur Seite zu stellen, der dafür sorgen soll, dass während der Treffen das Klima gut ist und auch bei der Besprechung von heiklen Themen jede Meinung akzeptiert und wertgeschätzt wird.¹³⁴ Wichtig ist außerdem, dass während des Familienrats ein Protokoll der Gespräche geführt wird, um auch im Nachhinein noch auf den Inhalt der Treffen zugreifen zu können. Der Ablauf der Sitzungen sollte auch klar definiert sein, wobei am Beginn eine Darlegung der zu besprechenden Themengebiete und Problemfelder stehen sollte, danach die jeweiligen Standpunkte und Meinungen der teilnehmenden Familienmitglieder eingeholt werden und schließlich über diese in geordneten Verhältnissen (auch mit Hilfe des möglichen Moderators) diskutiert wird. Dabei können sowohl alle gleichzeitig an einer Diskussion teilnehmen, es ist aber auch möglich, Gespräche auch nur zwischen zwei Personen durchzuführen. Zum Abschluss sollen dann klare Ergebnisse stehen und diese auch in schriftlicher Form festgehalten werden.¹³⁵ Generell aber wird so vor allem die Möglichkeit geschaffen, dass sich die Führungsebene der Ernst Wittner GmbH gemeinsam trifft, ohne von alltäglichen unternehmensbezogenen Belangen abgelenkt zu sein und so die wichtigsten Punkte hinsichtlich der Entwicklung und Strategie der Firma besprechen zu können. Dadurch würde auch die Chance bestehen, eine einheitlichere Linie zu fahren und mehr an dem von Wolfgang Wittner erwähnten gemeinsamen Strang zu ziehen.

Prinzipiell wäre auch die bessere Durchsetzung des gemeinsamen Frühstücks im Unternehmen selbst eine Möglichkeit des Treffens für akutere Themen, oder Bereiche, bei denen eine schnellere Entscheidung getroffen werden sollte. Dafür müsste aber ein Termin fix eingeplant werden, bei denen sich die geschäftsleitenden Familienmitglieder oder auch alle Anteilseigner auf jeden Fall die Zeit nehmen, in Ruhe Anliegen zu besprechen. Bezüglich der Zeitfestsetzung sollte es jedoch möglich sein, auch Kompromisse einzugehen, falls dem einen der jetzige Zeitpunkt zu früh oder zu spät ist. Um nicht eine zu große Terminlast aufkommen zu lassen, müssten diese gemeinsamen Frühstückstermine, die auch zu einem gemeinsamen

¹³⁴ Vgl.: LeMar, B., 2008

¹³⁵ Vgl.: LeMar, B., 2008

Mittagessen oder Nachmittagskaffee geändert werden könnten, auch nicht täglich stattfinden. Prinzipiell sollte es auch möglich sein, Allfälliges besprechen zu können, wenn diese nur zweimal pro Woche am Kalender stehen würden. Wichtig ist jedenfalls, dass diese gemeinsamen Treffen zu einem fixen Bestandteil des täglichen Arbeitslebens der geschäftsführenden Personen wird.

Falls es dennoch nicht möglich sein sollte, familienintern zu einer besseren Kommunikationsbasis zu gelangen, wird schlussendlich auch die Möglichkeit genannt, eine „mediation“, also quasi eine Vermittlung einzuschalten. Hier wird, um Konflikte innerhalb des Familienunternehmens aus der Welt zu schaffen, eine dritte Person eingeschaltet, die eine neutrale Position vertritt und aus diesem Grund auch unparteiisch agieren kann. Dabei moderiert der Mediator die Gespräche und macht von seiner Seite aus keinerlei Vorschläge oder Beurteilungen, sondern ist vielmehr mit der Aufgabe betraut, alle Meinungen einzuholen und jeder Partei genügend Gehör zu verschaffen. Diese Einbindung einer vermittelnden Person in die Kommunikation und Klärung der Probleme muss aber jedenfalls auf freiwilliger Basis erfolgen und erfordert das Einverständnis jedes Einzelnen. Sinn und Zweck eines Mediators ist, dass dieser dafür Sorge trägt, dass wieder eine angenehme Atmosphäre zwischen den Familienmitgliedern hergestellt wird und dabei zu einem guten Ergebnis gelangt „ohne die zum Teil weit in die Vergangenheit zurückreichenden Verletzungen und Verwicklungen in einem schmerzhaften Prozess hervorzukehren und aufzuarbeiten“¹³⁶. Durch die Mediation soll vor allem aber auch eine nachhaltige Lösung für interne Kommunikationsprobleme geschaffen werden und es wird von der Literatur auch empfohlen, einen eventuellen Einsatz eines professionellen Vermittlers auch im Gesellschaftervertrag zu verankern, um auch in Akutsituationen auf die Möglichkeit der Einschaltung einer Drittperson ohne Widerspruch zurückgreifen zu können.¹³⁷ Anbieter für Mediationen gibt es mittlerweile jedenfalls genug, wobei sich diese auch auf unterschiedliche Bereiche konzentrieren, und es wird angeregt, dass sich die Geschäftsführung der Ernst Wittner GmbH auch mit diesem Thema tiefgreifender auseinandersetzt und sich in diesem Bereich informiert.

¹³⁶ Siehe: Klein, S.B., 2004, S. 92

¹³⁷ Vgl.: LeMar, B., 2008

Alles in allem wird es auf jeden Fall nötig sein, die Kommunikation anzukurbeln und eine bessere Basis der persönlichen Beziehungen zu schaffen. Schließlich ist auch bekannt, dass eine gute Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg eines (Familien-) Unternehmens ist und nur durch das reibungslose Miteinander auch das langfristige Bestehen eines familiengeführten Betriebs garantiert werden kann. Nur so können auch Lösungen gefunden werden und nachhaltige Strukturen gebildet werden.¹³⁸

4.3 Zukunftsvisionen & Nachfolgeregelung

4.3.1 Problemdarstellung

Das primäre Problem der Nachfolgeregelung im Unternehmen Ernst Wittner GmbH besteht darin, dass der derzeitige Geschäftsführer Wolfgang Wittner versucht dieses Problem, das sich aufgrund ganz natürlicher Entwicklungen und des geplanten Pensionsantritts in ca. fünf Jahren ergibt, größtenteils zu vermeiden und zu ignorieren. Zwar ist ihm durchaus bewusst, dass in den nächsten Jahren eine diesbezügliche Entscheidung getroffen werden muss, allerdings schiebt er diese vor sich her, und somit ist noch nicht klar, wie das Unternehmen weitergeführt werden soll. Dieser Tatbestand wird von der Literatur auch erkannt und bearbeitet, wobei er damit begründet wird, dass durch die Nachfolgeregelung dem derzeitigen Leiter des Unternehmens die Endlichkeit seines eigenen Lebens vor Augen geführt wird und es dadurch zu einer sehr starken Änderung in seinem Leben kommen wird.¹³⁹ Doch das führt wiederum dazu, dass es im entscheidenden Moment dann zu einem Zeitdruck kommen wird, in welchem es innerhalb zu kurzer Zeit sehr schwierig werden wird, alle Erfahrung und Managementkompetenzen an einen Nachfolger weiterzugeben, wenn nicht bald mit dem zielgerichteten Aufziehen einer oder zwei bestimmter Personen begonnen wird. Außerdem werden sich dann die entscheidenden Personen auch unter Druck gesetzt fühlen und mit der Situation nicht gut umgehen können.

Ein weiteres Problem der Nachbesetzung des Geschäftsführerpostens ergibt sich aus den Stellungnahmen der potenziellen Erben, welche sich alle nach eigenen Angaben in den nächsten Jahren nicht als fähig und kompetent genug ansehen, diese Aufgabe zu übernehmen. Zwar sind die Argumente, in welchen Bereichen das

¹³⁸ Vgl.: Stöhlker, F.S. et al., 2005

¹³⁹ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

Wissen fehlt, unterschiedlich, allerdings gab jeder zu bedenken, dass er mit mangelhaften Fähigkeiten ausgestattet ist, um den Betrieb genauso führen zu können, wie es jetzt Wolfgang Wittner tut. So merkt unter anderem Christian Bruckmüller an, dass ihm das technische Know-How und das konstruktionsbezogenen Wissen vor allem im Bereich des Werkzeug- und Formenbaus fehlen, genauso wie er auch noch Aufholbedarf bei den persönlichen Kundenkontakten sieht, welche er erst übernehmen müsste. Gleichzeitig bedauert er, dass er von seinen älteren Familienmitgliedern nicht die Weitergabe von Wissen erfahren hat, die er sich möglicherweise gewünscht hätte und welche nun wesentlich für eine eventuelle Übernahme der Geschäftsführung wäre. Für ihn sollte nämlich jedenfalls auch eine Person mit sehr gutem technischen Verständnis und Wissen mit der Geschäftsleitung betraut sein.¹⁴⁰ Auch die nächste Generation sieht sich noch nicht mit den Fähigkeiten ausgestattet, den Betrieb tatsächlich zu leiten. Von beiden Söhnen von Wolfgang und Peter Wittner kommt zwar der Wunsch, dass sie in nächster Zeit etwas mehr eingebunden werden und Einblick in die Tätigkeiten der älteren Generation bekommen, jedoch noch nicht die volle Verantwortung tragen möchten. Diesbezüglich merkt Martin Wittner an, dass er sich zwar in einigen Jahren vorstellen könnte, den Bereich der Spritzerei, in welchem er nun tätig ist, zu übernehmen und an der Unternehmensspitze Mitentscheidungen zu treffen, allerdings sagt er, dass er bis jetzt noch viel zu wenig in das tägliche Arbeitsleben seines Vaters eingebunden ist, als dass er genug Ahnung davon hätte. Auch die Zeitperspektive ist ihm mit fünf Jahren eindeutig zu kurz und er legt dar, dass selbst bei sofortiger Einbindung in die täglichen Arbeitsschritte das Projekt „Geschäftsführung“ sehr schwierig umzusetzen wäre.¹⁴¹ Dominik Wittner ist von der Idee in fernerer Zukunft auch geschäftsleitende Funktionen inne zu haben durchaus begeistert, sieht sich aber diesbezüglich noch sehr weit hinten anstehen. Auch erwähnt er, dass er im Moment noch gar nicht mehr Verantwortung für irgendetwas übernehmen möchte, da er noch zu viel zu lernen hat und mit seinen derzeitigen Aufgaben in der Microabteilung und der Abendschule ausgelastet ist. Prinzipiell aber möchte er das Unternehmen auch weiterhin in Familienhänden sehen.¹⁴²

¹⁴⁰ Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

¹⁴¹ Interview Martin Wittner, 25.7.2012

¹⁴² Interview Dominik Wittner, 25.7.2012

Diese Kommentare von den betriebsinternen Familienmitgliedern zeigen, dass zwar durchaus potenzielle Kandidaten für eine Nachfolge des Geschäftsführers vorhanden wären, aber gleichzeitig wird klar, dass hinsichtlich der Einführung und Einarbeitung dieser Personen bis jetzt noch viel zu wenig gemacht wurde. Dazu nimmt aber auch wiederum die Literatur Stellung, die auch hier das Problem darin erkennt, dass der Übergeber noch nicht wirklich bereit dazu ist, loszulassen und den dadurch eintretenden Macht- und Autoritätsverlust hinzunehmen, auch wenn das Wolfgang Wittner möglicherweise nicht so sieht. Allerdings zeigt sich diese Verdrängung oder Schwierigkeit des Übergebens auch darin, dass er in seinem Sohn noch keinen geeigneten Nachfolger sieht und ihm die Fähigkeiten ein Unternehmen zu leiten und auch das unternehmensspezifische Wissen nicht zuschreibt, wobei auch das als ein Zeichen des Nichtloslassenskönnens beschrieben wird.^{143 144} Im Zusammenhang damit stehend wird auch weiter dargelegt, dass eine, wie in der Ernst Wittner GmbH vorherrschende, autoritäre Unternehmenskultur nicht förderlich für eine effektive Nachfolgeplanung ist und diese besser durchgeführt werden könnte, wenn eine höhere Partizipation und Kooperation in der Führung zugelassen wird. Somit wird auch die Unternehmenskultur als Grund für fehlende Überlegungen im Bereich der Übergabe des Geschäftsführers genannt.¹⁴⁵

Auffallend in den Gesprächen mit den relevanten Personen des Unternehmens war zusätzlich die immer wiederkehrende Verwendung der Phrase „ich resigniere auch ein bisschen“, wodurch auch noch ein Zeichen dafür gesetzt ist, dass man nicht unbedingt bereit, und vielleicht auch nicht willig ist, die leitende Funktion in der Ernst Wittner GmbH zu übernehmen. Damit ist dies auch ein Grund für die fehlende Planung des zukünftigen Geschäftsverlaufs.

Entsprechend sollte im Zusammenhang mit der zukünftigen Unternehmensführung und der Übergabe der Geschäfte an einen Nachfolger auch die Perspektivenschaffung über die geplanten Entwicklungen des Betriebs an sich größere Beachtung finden. So wird dargelegt, dass Übergaben der Geschäfte an einen Nachfolger oft aus dem Grund scheitern und das Unternehmen in weiterer Folge sich negativ entwickelt, weil im Vorfeld keine klaren Konzepte gefasst wurden,

¹⁴³ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

¹⁴⁴ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012

¹⁴⁵ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

in welche Richtung sich der Betrieb entwickeln soll.¹⁴⁶ Da im Laufe der Gespräche mit den geschäftsleitenden Personen herausgekommen ist, dass sich diese entweder keine, oder wenn dann nur ungefähre Gedanken darüber gemacht haben, kann man diese Tatsache auch als Problembereich bezeichnen. So geben zwar Wolfgang Wittner und Christian Bruckmüller an, auch in Zukunft vor allem auf die Nischenproduktion und hohe technologische Entwicklung und Innovation zu setzen¹⁴⁷, aber genauere Strategien der Umsetzung wurden nicht genannt. Peter Wittner gab überhaupt zu bedenken, dass er sich so gut wie keine Gedanken gemacht hat und auch keine wirkliche Vision davon besitzt.¹⁴⁸ Somit bleibt dieser Punkt doch ein Problemfaktor, der erst gelöst werden muss, um eine Ablöse der Geschäftsführung auch möglichst problemlos durchführen zu können. Doch diese fehlende Zukunftsstrategie und Perspektive über die Entwicklung steht auch sehr eng in Verbindung mit der vorher erwähnten Resignation über die Geschäftsentwicklung.

4.3.2 Lösungsvorschläge

Auch wenn Wolfgang Wittner erst in fünf Jahren beabsichtigt die Pension anzutreten, ist er als derzeitiger Geschäftsführer dafür verantwortlich, eine geeignete Person aus den eigenen Reihen auszuwählen, die seine Position dann übernehmen kann und soll. Jedenfalls aber sollte er aktiv den Anstoß in der Familie geben über dieses bevorstehende Problem intensiv nachzudenken. Falls er sich entschließt, diese nicht mehr familienintern zu besetzen (was aber auf Basis der persönlichen Gespräche nicht im Sinne der Familie wäre), dann sollte auch diese Entscheidung bekannt gemacht werden. Auf jeden Fall ist es nun an der Zeit, seine persönlichen Kontakte auch mit dem jeweils in Betracht kommenden Kandidaten bekannt zu machen, diesen auch zumindest hin und wieder auf seine Auslandsreisen und Kundenbesuche mitzunehmen und den Arbeitsalltag weiterzugeben. Auch die Literatur unterstützt die Idee, dass ein Nachfolgemanagement eingesetzt werden sollte, um Probleme bei der tatsächlichen Pensionierung zu vermindern. Dabei sieht diese vor, dass der Übergang der Geschäftsführung sehr genau geplant werden sollte und auch der Aufbau des Nachfolgers schon relativ frühzeitig begonnen

¹⁴⁶ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

¹⁴⁷ Interview Wolfgang Wittner, 26.6.2012, Interview Christian Bruckmüller, 26.6.2012

¹⁴⁸ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

werden sollte. So sollte dieser auch schon in die Geschäftsführertätigkeiten eingebunden werden und dadurch eine bessere, vertrauensvollere Beziehung aufbauen. Bezüglich der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers wird außerdem erwähnt, dass dieser „die Fähigkeiten zur Unternehmensleitung besitzt und eine ausgeprägte Verantwortung gegenüber dem FU zeigt“.¹⁴⁹ Auch wenn eine „frühzeitige Einbindung“ wohl mittlerweile schon etwas spät ist, so sollte damit erst recht jetzt begonnen werden. Dabei wird es aber auch wichtig sein, sich für den definitiven Nachfolger zu entscheiden bzw. in mehreren Gesprächen mit den potenziellen Erben des Geschäftsführerpostens und auch den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung zu einem Entschluss zu kommen, wer diese Aufgabe in Zukunft inne haben soll.

Es wird ferner empfohlen, offene und ehrliche Kommunikation mit den möglichen Nachfolgern der Geschäftsführung und auch den anderen beteiligten Personen zu führen und sich aber auch als ausscheidender Geschäftsführer intensive Gedanken zu machen, was nach der Zeit der nun ausgeübten Tätigkeit sein wird.¹⁵⁰ Somit sollte Wolfgang Wittner sich auch selbst psychisch darauf einstellen, dass sein derzeitiger Lebensinhalt, nämlich die Führung der Ernst Wittner GmbH, nicht mehr so stark sein Leben beherrschen wird und unter Umständen ein Loch entstehen könnte. Dadurch wäre es ratsam, sich auch über andere Beschäftigungen Gedanken zu machen, die man in der dann entstehenden freien Zeit ausüben kann.

Bezüglich der Einbindung und des Planens einer Nachfolgeregelung regte Peter Wittner auch bereits im Interview an, dass die nächste Generation von nun an aktiver miteinbezogen werden sollte und dadurch auch den entsprechenden Einblick in das Geschäftsleben der leitenden Ebene bekommt. So wünscht er sich, dass Martin und Dominik Wittner in Zukunft auch beim täglich stattfindenden Frühstück anwesend sind und an den dortigen Gesprächen teilnehmen sollten.¹⁵¹ Da dieser Wunsch im Einklang mit jenem der Juniors steht, ist dieser Ansatz jedenfalls zu begrüßen, auch wenn damit sicher noch nicht die ganze Arbeit eines Nachfolgemanagements getan ist.

¹⁴⁹ Vgl.: Hack, A., 2009, S. 12

¹⁵⁰ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

¹⁵¹ Interview Peter Wittner, 25.7.2012

Durch diese langsame Einbindung in diese Gespräche könnte sich aber in Zukunft herauskristalisieren, wer tatsächlich den entsprechenden Unternehmergeist aufweist und das Potenzial mitbringt, um die wichtige Position des Geschäftsführers zu bekleiden. Dies kann durch entsprechende produktive Beiträge in der Kommunikation geschehen oder auch durch entsprechendes Nachfragen und Diskutieren von Detailfragen. Ebenso wäre es möglich, dass auch die entsprechenden Personen von sich aus sich dann direkt bereit erklären und feststellen, dass sie nun diese Aufgabe bewältigen können. Genauso können vor allem die beiden jüngeren Familienangehörigen dann noch besser sehen, ob dies allgemein eine Tätigkeit ist, der sie sich in Zukunft widmen möchten oder schon im Vorfeld von vornherein dieses für sich ausschließen.

Sobald sich der derzeitige Geschäftsführer jedoch für einen geeigneten Nachfolger entschieden hat und vorausgesetzt dieser kommt aus der eigenen Familie und arbeitet bereits im Betrieb, so sollte mit einer intensiven Einschulungsphase mit diesem begonnen werden. Dabei wird häufig auch ein sogenanntes „Hands-On“-Training propagiert, bei welchem schrittweise Arbeit an den zukünftigen Übernehmer der Geschäftsführerposition delegiert wird und dieser dadurch auch das Wertesystem des Übergebers mitbekommt. Diese Art von Einbindung in das Unternehmen kann man auch mit einem Mentor-Programm vergleichen, bei welchem der amtierende Geschäftsführer quasi in die Rolle eines Lehrenden schlüpft und sich immer mehr zurückzieht, sobald der Junior eigenständiger in seinem Verantwortungsgebiet agiert.¹⁵²

Abgesehen von diesem Weg wird auch die Form einer Übergabe durch mehrere Schritte erwähnt, in welchem die Führung nach und nach abgegeben wird. Allerdings ist diese Art nicht immer vorteilhaft, weil dadurch die Loslass-Phase für den jetzigen Geschäftsführer möglicherweise zu lange hinausgezögert wird. Die Übergabe sollte aber jedenfalls zu einem Zeitpunkt stattfinden, in welcher es eine gute Beziehung zwischen den beiden Protagonisten der Übergabe der Geschäftsleitung gibt. Ebenfalls hervorgehoben wird, dass im Zeitpunkt der tatsächlichen Nachfolge auch

¹⁵² Vgl.: Baumgartner, B., 2009

die Beziehung zu und mit den Mitarbeitern reibungslos verlaufen sollte, da so der Übergang problemloser verläuft.¹⁵³

Eine weitere mögliche, ähnliche Lösungsvariante, die denkbar und auch schon vielfach Beachtung in der Literatur fand, ist, dass zwischenzeitlich eine partnerschaftliche Geschäftsführung mit dem alten Geschäftsführer und dem Nachfolger eingeführt wird. Hier würden die Geschäfte eine Zeit lang zu zweit geleitet werden, wodurch der zukünftige neue Geschäftsführer bereits besseren Einblick in die Geschäfte und Abläufe bekäme, gleichzeitig aber auch die Beendigung der Geschäftstätigkeit für Wolfgang Wittner nicht so abrupt von Statten ginge. So könnte im Falle der Ernst Wittner GmbH zum Beispiel Christian Bruckmüller oder auch Martin oder Dominik Wittner langsam in die Rolle des Unternehmensleiters hereingeführt werden. Im selben Atemzug wird aber auch erwähnt, dass bei einer solchen Lösung häufig Spannungen zwischen den beiden Partnern entstehen können, wobei der jüngere entweder eine Gegenposition einnimmt oder sich dem Senior unterwirft. Auch wird festgestellt, dass dadurch dann auch häufig das offizielle Pensionsantrittsalter des alten Geschäftsführers herausgeschoben wird und dieser somit insgesamt länger im Unternehmen tätig ist.¹⁵⁴ Ob diese Lösung für Wolfgang Wittner denkbar ist, müsste dieser dann selber entscheiden.

Falls sich nach reiflichen Überlegungen dennoch herausstellt, dass eine der oben genannten familieninternen Lösungen nicht, oder zumindest nicht in angestrebter Zeit möglich ist, muss sich auch in diesem Fall über die möglichen Wege der Nachfolge Gedanken gemacht werden. Diese müsste schließlich mit allen Anteilseignern besprochen werden und das allgemeine Einverständnis aller relevanten und einbezogenen Personen müsste hier eingeholt werden.

Eine solche Möglichkeit wäre die doppelte Geschäftsführung, bei welcher die Geschäftsführerposition auf zwei Personen aufgeteilt würde. Diese wäre eine Kompromisslösung, da hier zumindest ein Teil in Familienhänden geführt werden könnte. Christian Bruckmüller merkte zum Beispiel an, dass er sich sehr wohl die Rolle des Geschäftsführers vorstellen könnte, er sich aber dann primär um die administrativen Tätigkeiten kümmern würde und den Kundenkontakt, also

¹⁵³ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

¹⁵⁴ Vgl.: Baumgartner, B., 2009

Verkaufstätigkeiten, übernehmen würde. Da er technisch auch seiner Meinung nach kein so tiefes Wissen besitzt wie Wolfgang Wittner, er aber dennoch der Meinung ist, dass in einem solchen Produktionsbetrieb die Geschäftsleitung auch dafür ein großes Verständnis aufbringen sollte, merkte er an, dass er in diesem Fall dann einen Partner für diese technologiebezogenen Geschäftsführertätigkeiten in den Betrieb aufnehmen würde.

Letztendlich gibt es auch die Möglichkeit einen externen Geschäftsführer zu bestellen und ihm die Aufgabe zuzuteilen, die Geschäfte des Unternehmens zu leiten. Dies wird in der Literatur durchwegs auch sehr positiv betrachtet, da es hier möglich ist, dass die Familie Wittner weiterhin die Eigentümerschaft am Unternehmen besitzt. Als Inhaber des Betriebs, der alle Anteile angehört, kann die Familie somit weiterhin großen Einfluss auf das weitere Bestehen und Funktionieren des Unternehmens nehmen. So wären sie weiterhin in der Lage, die relevanten Posten nur an jene Personen zu übergeben, die sie für richtig halten und auch die Bestimmung der Strategie und zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens wäre in ihren Händen. Dafür ist es aber wichtig, dass sich die Familie intern einig ist und eine klare Linie als Inhaber fährt, da nur so die entsprechende Kontrolle dann auch tatsächlich ausgeübt werden kann.¹⁵⁵ Da aber durch die Gespräche mit den jetzigen Anteilseignern aller beider Generationen herausgekommen ist, dass sie sehr wohl auch noch sehr an der familiengeführten Tradition hängen und den Geschäftsführerposten durchwegs von einer familieninternen Person besetzt haben wollen, wird diese Lösung wohl wirklich nur im äußersten Notfall zur Anwendung kommen, falls man sich zu keiner der oben genannten durchringen kann.

Abgesehen von der direkten Nachfolgeregelung und des definitiven Entschlusses für eine Lösung des Geschäftsführerproblems ist es aber auf jeden Fall von Nöten, dass eine konkrete Zukunftsperspektive dargelegt wird, welche auch für alle Beteiligten eine gute Lösung darstellt. Es wird diesbezüglich auch erwähnt, dass eine Vision für die Zukunft des Unternehmens entwickelt werden soll, bei welcher aber auch alle Beteiligten mitarbeiten müssen und sich darauf einigen müssen. Diese entstehende Strategie, die vor allem auf Schwerpunktsetzung abzielt, ist essentiell für das weitere

¹⁵⁵ Vgl.: May, P., 2009

Bestehen des Betriebs.¹⁵⁶ Da zumindest das Weiterbestehen der Firma ein Wunsch aller Familien Mitglieder ist, sollte primär nun auch diesbezüglich gearbeitet werden, da damit möglicherweise auch die Motivation innerhalb der Familie steigt, eine gute Lösung bezüglich der Nachfolge des Geschäftsführers zu finden.

5 Gesamtkonzept – Implementierung der vorgeschlagenen Konzepte

Nachdem nun die unterschiedlichen Problembereiche der Ernst Wittner GmbH im Einzelnen ausführlich beschrieben und Vorschläge gemacht wurden, wie die jeweiligen Bereiche verbessert werden könnten, soll hier ein Überblick geschaffen werden. Ziel ist es, ein Konzept zu entwerfen, das die verschiedenen Lösungsansätze verbindet und zusammenfasst, sodass ein schnelleres Erfassen der wichtigsten Punkte möglich wird.

Ein essentieller Organisationsbereich, der als Erklärung und Ursache vieler Probleme verwendet wurde, ist die vorhandene Unternehmenskultur. Diese wirkt sich auf fast alle Unternehmensgebiete und auch auf die Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Ernst Wittner GmbH aus und beeinflusst das Handeln auf allen Ebenen. Aus diesem Grund wird es unerlässlich für Wolfgang Wittner und die geschäftsführenden Familienmitglieder sein, diese genauer zu untersuchen und sich zu überlegen, wie diese am besten dahingehend verändert werden kann, dass ein Miteinander gefördert wird und Werte und Vorstellungen über das Arbeiten jetzt und auch in Zukunft von allen geteilt werden. Schließlich sind es die Führer einer Organisation, die die Unternehmenskultur prägen, kreieren und in deren Macht es damit auch steht, diese dahingehend zu ändern und zu manipulieren, um eine effiziente Firma lenken zu können, mit der sowohl sie, als auch die Mitarbeiter zufrieden sind und für die sie gerne arbeiten wollen.¹⁵⁷

Doch bevor die Änderung der Unternehmenskultur für das gesamte Unternehmen vorgenommen werden kann, ist es noch wichtiger, dass man sich innerhalb der Führungsriege einig wird, persönliche Konflikte versucht zu regeln und aus der Welt zu schaffen, oder sich aber zumindest zu überlegen, wie man das Konfliktpotenzial

¹⁵⁶ Vgl.: Klein, S.B., 2004

¹⁵⁷ Vgl.: Schein, E.H., 1997

in Zukunft umgehen kann. So können auch andere Konzepte gefunden werden, die ein harmonischeres Führen des Familienbetriebs möglich machen und zum Beispiel auch mit einem Rückzug eines Familienangehörigen aus dem aktiven Unternehmensbetrieb einhergehen könnten. Nachdem aber, wie aus den Gesprächen – zumindest indirekt und hintergründig – herausgekommen ist, dass jeder Einzelne doch sehr an der Firma hängt, gerne aktiv in ihr mitarbeitet und diese ihm auch am Herzen liegt, wird es eher zu befürworten sein, auf persönlicher Ebene so zu arbeiten, dass auch weiterhin ein gemeinsames Führen der Ernst Wittner GmbH möglich ist.

Primär wäre es natürlich wünschenswert, wenn die oft tiefsitzenden persönlichen Unstimmigkeiten durch direkte Gespräche unter vier, oder, wenn gleich mehrere Personen an einem konkreten Konfliktgrund beteiligt sind, sechs bis zehn Augen geklärt werden können. So könnten sich die entsprechenden Personen in ihrer Freizeit, genauso gut aber auch während der offiziellen Arbeitszeit, da dies möglicherweise die Wichtigkeit dieses Aussprechens hervorhebt, einen Termin ausmachen, bei welchem ein schon im Vorfeld festgelegtes Thema besprochen werden soll. Dabei wird es aber auch wesentlich sein, dass sich jeder Gesprächspartner in geeigneter Weise darauf vorbereitet, Argumente und genau definierte Punkte überlegt, die dann – auch schriftlich – festgehalten werden, worin für ihn der Auslöser oder der Grund liegt, dass die persönliche Kommunikation und Beziehung nicht reibungslos funktioniert. Auch wenn der erste Schritt dazu und das direkte Ansprechen der Person, dass so ein Gespräch notwendig ist, wohl den Mitgliedern der Ernst Wittner GmbH Schwierigkeiten bereiten wird, so kann es sein, dass anschließend Konflikte sogar sehr schnell und einfach aus der Welt zu schaffen sind. Schließlich ist ein gewisses Grundvertrauen in der Familie vorhanden und es wurde auch immer wieder erwähnt, dass schon gemeinsam Urlaube verbracht wurden oder als Kind miteinander gespielt wurde.

Falls es nun nicht möglich sein sollte, ein anderes Familienmitglied direkt anzusprechen und Widerstand von einer Seite geleistet wird, eine Aussprache durchzuführen, da vielleicht nicht von einem Erfolg ausgegangen wird, kein Grund für eine solche gesehen wird oder auch die Bedeutung nicht erkannt wird, so sollte eine dritte Partei eingeschaltet werden. Wie bereits in einem Lösungsvorschlag weiter oben erwähnt, gibt es sehr viele Anbieter einer professionellen Mediation, wo ein

neutraler Vermittler zu Hilfe genommen wird, um eine Eskalation des Konflikts zu vermeiden. Dieser kann durch produktive, unparteiische Ratschläge, wie mit einer entsprechenden Situation umgegangen werden sollte, nachhaltig die Beziehung untereinander verbessern.

Jedenfalls ist es wichtig, dass die Eigentümerfamilie die derzeitige missliche Lage ihre Beziehung betreffend erkennt und einsieht und dementsprechende Schritte vornimmt, um diese zu verbessern. Sobald die akutesten Probleme beseitigt worden sind und ein persönliches Miteinander und Kommunizieren wieder einwandfrei funktionieren, sollte aber bedacht werden, dass am guten Funktionieren von persönlichen Beziehungen auch weiterhin ständig gearbeitet werden muss und ein Einführen des erwähnten Familienrats (Punkt 4.2) sollte in Erwägung gezogen werden.

Wenn die persönliche Ebene der Geschäftsführung geklärt ist und eine geeignete Kommunikationsbasis gebildet wurde, sollte man sich anschließend gemeinsam ein Gesamtkonzept für die Zukunft der Ernst Wittner GmbH überlegen. Dafür sei geraten, dass sich alle Anteilseigner zusammensetzen und über vordefinierte Themenbereiche diskutieren. Diese sollten primär beinhalten, dass eine Strategie entwickelt wird, wohin man sich in nächster Zeit entwickeln will, worin Schwerpunkte gesetzt werden sollten und auch ein Plan erstellt werden, wie diese Ziele erreicht werden sollten. Damit verbunden werden sollte ebenfalls die Verfassung eines allgemeinen Leitbilds für die Firma, worin auch die generellen Werte festgehalten werden und grundlegende Prinzipien dargestellt sind. Dabei sollte sich überlegt werden, welche Wünsche man hat, wie Mitarbeiter sich verhalten sollten und welche Arbeitsleistung diese erbringen sollten und auch ein Konzept entwickelt werden, wie in Zukunft die Kundenarbeit ablaufen soll, welche Richtlinien an die externen Geschäftspartner vermittelt werden und welche Voraussetzungen ein Kunde mitbringen sollte, um eine erfolgreiche Kundenbindung eingehen zu können. Gleichzeitig oder zumindest im Rahmen dieser gemeinsamen Strategie- und Leitbilderstellung können auch die Prozesse und die Strukturen der Arbeitsabläufe noch einmal genauer angesehen werden und im Bedarfsfall an die entwickelte Strategie angepasst und optimiert werden.

Gemeinsam mit der zukünftigen Strategie der Ernst Wittner GmbH ist es dann auch an der Zeit, die Nachfolgeplanung ernsthaft vorzunehmen. So sollte in den

Gesprächen über die zukünftige Geschäftsgestaltung gleichzeitig auch dieser Problempunkt in Angriff genommen werden und eine Lösung gefunden werden, mit der alle zufrieden sind.

Wenn schließlich der unternehmerische und strategische Rahmen gebildet ist und die geschäftsführende Ebene genau weiß, welche Ansprüche sie an die Zukunft hat und genaue Vorstellungen darüber, wie diese gestaltet werden soll, müssen diese auch im Rest der Organisation verbreitet werden. Hier kann nun mit dem Aufbau einer den definierten Werten und dem Leitbild angepassten Unternehmenskultur begonnen werden. Wie bereits in den vorhergehenden Punkten dargelegt, ist dafür eine entsprechende Vorbildwirkung von hoher Bedeutung und nur, wenn von den leitenden Familienmitgliedern diese Werte auch genau vermittelt und vorgelebt werden, werden diese auch von ihren Mitarbeitern übernommen werden. Wenn also nun eine offenerere, dezentrale Kultur forciert werden soll, bei der mehr direkte Kommunikation gefördert wird und Mitarbeiter sich besser integrieren sollen, dann muss genau dies auch aktiv von der Geschäftsführung unterstützt werden. So sollten Mitarbeiter motiviert werden, Beiträge zu aktuellen Aufträgen und Produkten zu machen, sie sollten in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und es soll die Möglichkeit geboten werden, dass Meldungen auch auf ein Plenum stoßen, wobei dabei darauf geachtet werden sollte, dass diese auch ernsthaft aufgenommen werden. Dabei soll das Gefühl vermittelt werden, dass aktive Mitwirkung positiv aufgefasst wird und Wortmeldungen auch verarbeitet werden. Die Möglichkeit eines Belohnungssystems kann hier auch von der Geschäftsleitung in Erwägung gezogen werden.

Um die Stimmung im Unternehmen allgemein zu verbessern und somit eine bessere Grundlage für die Einbindung und Integration aller Unternehmensmitglieder zu bilden, kann die Familie Wittner auch überlegen, informelle Firmenveranstaltungen zu organisieren, wo sich Mitarbeiter besser kennenlernen können. Entsprechender Vorschlag für die Durchführung von Betriebsausflügen findet sich auch unter Punkt 3.1, aber auch andere Treffen, Feiern zu bestimmten Anlässen und ähnliches wären dafür eine Möglichkeit.

Schlussendlich, wenn die Grundstrukturen geklärt sind und eine positive Unternehmenskultur in der Ernst Wittner GmbH Einzug gehalten hat, mit welcher alle

zufrieden sind, und ein gemeinsames Wertsystem aufgebaut worden ist, kann man sich an die Implementierung weiterer Verbesserungsvorschläge machen. Erst nachdem nämlich diese „weichen“ Strukturen stimmen, sollten auch „harte“, materielle Neuerungen getätigt werden. So kann erst, wenn Mitarbeiter die entsprechende Kultur aufgenommen haben, mit dem Implementieren eines Knowledge-Managements begonnen werden, da davor dieses nicht effizient genutzt werden würde. Auch entsprechende Verbesserungen im IT-System sind erst dann sinnvoll, wenn davon ausgegangen werden kann, dass dieses auch angewandt und verwendet wird.

Es ist wichtig, dass von Wolfgang Wittner und seinen geschäftsführenden Partnern richtig aufgenommen wird, dass man nicht von heute auf morgen eine Änderung durchführen kann und dass, um ein erfolgreiches Familienunternehmen führen zu können, ein langer Prozess vollzogen werden muss. Auch sei zu bedenken, dass dieser nie zu Ende sein wird und ständig neu evaluiert und optimiert werden kann. Wenn aber einmal ein erfolgreicher erster Schritt getan ist und eine prinzipielle Struktur Einzug gehalten hat, dann wird auch die zukünftige Entwicklung weniger Aufwand darstellen.

6 Schlussbericht – Conclusio

In der vorliegenden Arbeit wurde das Familienunternehmen in all seinen Belangen organisatorischer Natur untersucht und analysiert. Dabei wurden einige grundlegende Probleme aufgedeckt, die vielfach im Zusammenhang mit persönlichen Beziehungsproblemen und Konflikten auf Familien- und damit Geschäftsführungsebene stehen. Ebenso ist dadurch die Unternehmenskultur im Allgemeinen betroffen, welche durch eine nicht einheitliche, konsequente Führung nicht gut entwickelt wurde und keine gemeinsamen Werte im Unternehmen vorherrschen. Aus diesem Grund sind auch Mitarbeiter nicht in den Betrieb integriert und fühlen sich deshalb auch nicht für dessen Erfolg verantwortlich, was sich durch negative Stimmung und Unzufriedenheit mit der Arbeitslast zeigt. Das Nicht-Zusammenhalten der Mitarbeiter und der Führungsspitze hat außerdem auch noch einen schlechten Einfluss auf die generellen Unternehmensabläufe und die Kommunikation intern, aber vermehrt wirkt sich diese auch extern gegenüber Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern der Ernst Wittner GmbH aus.

Folglich ist die Aufzählung der unterschiedlichen Problembereiche umfangreich gestaltet, wobei immer wieder auf die Grundprobleme der Unternehmenskultur und Konflikte innerhalb der Familie zurückgekommen wurde, da sich diese durch fast alle Gebiete erstreckt haben. Es wurde versucht Lösungsvorschläge zu unterbreiten, die nun vom beschriebenen Unternehmen aufgegriffen werden können, wobei diese manchmal konkretere Empfehlungen enthielten oder auch auf allgemeine Änderungen die Haltung betreffend hinwiesen.

Trotz der vielfältigen Auflistung von Problemen sei gesagt, dass die Ernst Wittner GmbH durchaus großes Potenzial für ein erfolgreiches zukünftiges Weiterbestehen mitbringt, da die technologische Perfektion und auch die Liebe zu dieser von den Familienmitgliedern ein absolut notwendiges und gutes Fundament darstellt. Die Autorin ist davon überzeugt, dass, nach erfolgreicher Beilegung der persönlichen Konflikte, einer positiven Entwicklung nichts im Wege steht und wünscht der Familie für die nächste Zeit und die bevorstehenden Aktionen alles Gute!

Literaturverzeichnis

Alavi, Maryam, Kayworth, Timothy R., Leidner, Dorothy E. (2006); An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, in: Journal of Management Information Systems / Winter 2005–6, Vol. 22, Nr. 3, S. 191–224

Baumgartner, Bernhard (2009); Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung – Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Beile, Judith, Wilke, Peter, Voß, Eckhard (2009); Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur – welche Instrumente haben sich bewährt und welche Rolle spielt die Beteiligungsorientierung?, in: Nerdinger, Friedemann, Wilke Peter: Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 229-248

Bollinger, Audrey S., Smith, Robert D. (2001); Managing Organizational Knowledge as a Strategic Assets, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Nr. 1, S. 8-18

Chen, Injazz J., Popovich, Karen (2003); Understanding Customer Relationship Management (CRM) – People, process and technology, in: Business Process Management Journal, Vol. 9, Nr. 5, S. 672-688

Daft, Richard L., Murphy, Jonathan, Willmott, Hugh (2010); Organization Theory and Design, 10th edition, Cengage Learning EMEA, UK

Davenport, Thomas H. (1997); Ten principles of Knowledge Management and Four Case Studies, in: Knowledge and Process Management, Vol. 4, Nr. 3, S. 187 – 208

Hack, Andreas (2009); Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstandards, in: Witt, Peter: Management von Familienunternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 2/2009, S. 1-29

Harmon, Paul (2004); Evaluating an Organization's Business Process Maturity, in: Business Process Trends, Vol. 2, Nr. 3, S. 1-11

Homburg, Christian (2000); Kundennähe von Industriegüterunternehmen – Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Höppner, Martina (2009); Das Aufsichtsgremium in verschiedenen Entwicklungsphasen des Familienunternehmens, in: Hilb, Martin, Höppner, Martina, Leenen, Stephanie, Mühlebach, Corinne: Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern - Stuttgart – Wien, S. 33-63

Klein, Sabine B. (2004); Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Leenen, Stephanie (2009); Innovationsgestaltung im Familienunternehmen, in: Hilb, Martin, Höppner, Martina, Leenen, Stephanie, Mühlebach, Corinne: Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern - Stuttgart – Wien, S. 91-111

LeMar, Bernd (2008); Familienworkshops als Weg der Entwicklung einer Familienstrategie, in: von Schlippe Arist, Nischak, Almute, El Hachimi Mohammed: Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen, S. 223-233

May, Peter (2009); Familienunternehmen erfolgreich führen – Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie, in: Witt, Peter: Management von Familienunternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 2/2009, S. 113-126

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph (2009); Strategy Safari – Your complete guide through the wilds of strategic management, 2. Auflage, Pearson Education, Great Britain

Müller Tiberini, Franziska (2008); Werte und Wertorientierung in Familienunternehmen, in: von Schlippe Arist, Nischak, Almute, El Hachimi Mohammed: Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen, S. 181-191

Nagel, Reinhart (2008); Strategieentwicklung in Familienunternehmen, in: von Schlippe Arist, Nischak, Almute, El Hachimi Mohammed: Familienunternehmen

verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen, S. 115-122

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, (1995); The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, in Oxford: Oxford University Press, Inc.

OMG (2008); Business Process Maturity Model (BPMM) – Version 1.0, <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>, Zugriff am 30.5.2011

Plate Markus (2008); Geschwisterkonflikte in Familienunternehmen – Strukturelle Konfliktlinien, in: von Schlippe Arist, Nischak, Almute, El Hachimi Mohammed: Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen, S. 65-83

Pološki Vokić, Nina, Vidović, Maja (2010); Humanistic knowledge management perspective: The case of Croatia, in: US-China Education Review, Vol. 7, Nr. 9, S. 77-86

Regnet, Erika (2003); Kommunikation als Führungsaufgabe, in: von Rosenstiel, Lutz, Regnet Erika, Domsch, Michael: Führung von Mitarbeitern, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 243-252

Rosemann, Michael, de Bruin, Tonia (2005); Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity; in: BPTrends, Februar 2005, S. 1-21

Rosemann, Michael, vom Brocke, Jan (2010); The Six Core Elements of Business Process Management, in: vom Brocke, Jan, Rosemann, Michael: Handbook of Business Process Management I, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg, S. 107-122

Ryals, Lynett (2005); Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 69, Nr. 4, S. 252-261

Sackmann, Sonja A. (2004); Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Schein, Edgar H. (1983); The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture, in: Working papers 1407-83., Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management

Schein, Edgar H. (1997); *Organizational Culture and Leadership*, 2. Auflage, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Stöhlker, Fidel S., Müller Tiberini, Franziska (2005); Familienrat: Formelle Treffen im trauten Kreis, in: *io new management*, Nr. 1-2 | 2005, S. 9-12

Stracke, Stefan, Schneider, Karsten (2009); Beschäftigungssicherung durch Innovation als Aufgabe der Mitbestimmung, in: Nerdinger, Friedemann, Wilke Peter: *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur*, Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 183-206

Van Raaij, Erik M. (2005); The strategic value of customer profitability analysis, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, Nr. 4, S. 372-381

Vetschera, Rudolf, Seferagic, Haris (2012); *Cornet APS2: Studie Organisation – Produktentwicklung, Bericht mit Auswertung und Fragebogen – Wittner GmbH, Universität Wien*

Von Rosenstiel, Lutz (2003); Grundlagen der Führung, in: von Rosenstiel, Lutz, Regnet Erika, Domsch, Michael: *Führung von Mitarbeitern*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 3-25

Weissmann, Werner (2004); *Unternehmenskultur – Ein Weg zum tieferen Verständnis von Prozessen in Unternehmen*, in: *Dissertationen der Universität Wien Band 104*, Facultas Verlags- und Buchhandels AG WUV Universitätsverlag, Wien 2004

Wiesenfeld, Batia M., Raghuram, Sumita, Garud, Raghu (1999); Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization, in: *Organization Science*, Vol. 10, Nr. 6, S. 777-790

Zahra, Shaker A., Hayton, James C., Salvato, Carlo (2004); Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Nr. 4, S. 363-381

Zeithaml, Valeria A., Rust, Roland T, Lemon, Katherine N. (2001); The customer pyramid: Creating and serving profitable customers, in: *California Management Review Summer 2001*, Vol. 43, Nr. 4, S. 118-137

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit enthält eine Analyse der Firma Ernst Wittner GmbH, welche ein familiengeführtes Produktionsunternehmen mit Sitz in Wien ist. Die Schwerpunkte setzt der Betrieb auf die Verarbeitung von hochtechnischen Kunststoffen im Rahmen ihrer Spritzgusstechnik und forciert desweiteren den Ausbau und die Weiterentwicklung des Werkzeug- und Formenbaus, wobei hier ein Fokus auf Klein- und Kleinstteile gelegt wird und die Abtragslasertechnik große Bedeutung hat.

Für die Analyse wurden im Vorfeld intensive Beobachtungen im Unternehmen selber durchgeführt, sowie nähere Informationen von den relevanten Personen aus persönlichen Interviews, welche unstrukturiert vorgenommen wurden, gewonnen.

Im Zuge der Arbeit werden die unterschiedlichen Problembereiche des Unternehmens, die durch diese direkten Felduntersuchungen aufgefallen sind, näher untersucht, sowie Ansätze zur Lösung dieser gesucht. Dabei werden diese Probleme auf drei verschiedene Ebenen aufgeteilt: Zum einen werden Probleme, die stark allgemein unternehmensbezogen sind, dargestellt, anschließend werden solche, die vor allem solche behandelt, welche auf eine fehlende geteilte Unternehmenskultur begründet sind und schlussendlich befasst sich die dritte Ebene mit Problemen, die typisch für Familienunternehmen sind.

Das Hauptaugenmerk richtet sich auf organisationstheoretische Ansätze und dort formulierte Problemstrukturen. Auffallend im vorliegenden Unternehmen, und deshalb auch wesentlicher Teil der Arbeit, ist die nicht vorhandene, bzw. schlecht entwickelte Unternehmenskultur, welche sich auf viele Bereiche auswirkt. Ebenso sind die Konflikte, die familiengeführte Unternehmen entwickeln können, sehr ausgeprägt und bilden einen weiteren großen Schwerpunkt.

Am Schluss der Arbeit wird ein Gesamtkonzept präsentiert, in welchem Anregungen gegeben werden, wie die Firma die davor ausgearbeiteten Lösungsvorschläge in einer geordneten Struktur implementieren kann.

Allgemein sind die behandelten Thematiken sehr vielfältig und ergeben einen guten Überblick über Problemfelder eines KMUs.

Abstract

The paper at hand analyzes the manufacturing company Ernst Wittner GmbH, an Austrian family-owned business that runs his operations in Vienna. Its operating focus is laid on producing high-quality products with high-technology plastics in the injection moulding sector and on micro pieces developed and produced in the tool sets assembly in conjunction with the usage of laser-removing technology.

To get an insight into the company's operations, intensive observance has been carried out within the firm as well as several, mostly unstructured interviews that were conducted with the most important organization members.

Throughout this present thesis several fields of concern that attracted the attention during the field work, have been examined and it was tried to find solutions for those problems at hand. The perceived challenges for this company are then divided into three different levels, whereas the first one concentrates on problems that are more connected to the overall organizational stage. The second level examines issues that arise due to a missing or badly developed organizational culture without shared values, and finally the third topic is about problems that can be seen as typically for family businesses.

The main focus is thereby laid on approaches developed by the organizational theory and problems that can be found in their field of work. The most remarkable challenge this company has to face and that is extensively treated within this paper is the non-existing shared organizational culture, whereas this problem has a bad influence on several other areas of the business. Another issue of major concern is due to the conflicts that evolve out of the family-owned structure of the company and that are very pronounced. Thus, those two fields build the main part of the analysis.

At the end of the thesis can be found an overview and an overall concept where proposals are presented how those different challenges can be met by the company's management in a structured way and how the suggestions made throughout the paper can be implemented properly.

All in all it can be said that the observed fields of concern are very comprehensive and give a good overview on problems many SMEs have to face.

Lebenslauf

<p>Barbara Romanek Kontaktdaten:</p> <p>Geburtsdaten:</p> <p>Staatsbürgerschaft:</p>	<p>Tel.: +43 (0)664 3782150 E-Mail: babsi-r@gmx.at</p> <p>30.09.1988, Klosterneuburg, NÖ</p> <p>Österreich</p>
<p>Ausbildung</p> <p>03/2011 – 10/2012</p> <p>02/2011 – 06/2011</p> <p>10/2007 – 02/2011</p> <p>10/2006 – heute</p> <p>09/1998 – 06/2006</p>	<p>Masterstudium BWL, Universität Wien, BWZ Spezialisierung: Organisation & Personal; Corporate Finance</p> <p>Auslandssemester BWL (Erasmus), Zagreb, Kroatien, Ekonomski Fakultet Zagreb / Sveučilište u Zagrebu</p> <p>Bakkalaureatsstudium BWL, Universität Wien, BWZ Vertiefung: Internationales Recht, Management</p> <p>Diplomstudium Slawistik, Universität Wien Fachrichtung: Bosnisch / Kroatisch / Serbisch</p> <p>Gymnasium (humanistisch, neusprachlich) Matura: guter Erfolg</p>
<p>Berufserfahrung</p> <p>10/2007 – 10/2012</p> <p>08/2011 und 08/2012</p>	<p>Real Versicherungsmakler GmbH, Werkstudent, Reporting-Erstellung, Auswertungen, etc.</p> <p>Sommerakademie Nußdorf: Unterrichtstätigkeit für das Fach Violine, Ensembleleitung und Kammermusikspiel</p>
<p>Zus. Qualifikationen</p> <p>09/2009</p> <p>09/2003 – 06/2004</p> <p>Sprachkenntnisse Verhandlungssicher In Wort und Schrift</p> <p>Grundkenntnisse</p> <p>Computerkenntnisse Ausgezeichnet Weitere Kenntnisse</p>	<p>„Skup slavista – Seminar za srpski jezik“, Belgrad, Serbien Seminar für die serbische Sprache und Kultur</p> <p>Wirtschaftsprojekt: Business @ School (in Kooperation mit der Boston Consulting Group)</p> <p>Englisch und Business English Bosnisch, Kroatisch, Serbisch Französisch</p> <p>Russisch</p> <p>Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)</p> <p>SQL, Stata, SPSS, R, JavaScript, HTML, CCA9</p>