

Idee & Werk – Familienunternehmen im Wandel

Das einzig Beständige ist die Veränderung!

1978 gründete Reinhard Tauder seinen Handels- und Handwerksbetrieb in Graz und führte ihn mehr als 30 Jahre lang durch alle Höhen und Tiefen. Im Laufe der Jahre arbeiteten darin unterschiedliche Familienmitglieder federführend mit. Bis auf den Stief-Schwiegersohn sind alle ihre eigenen Wege gegangen. Heute sagen die MitarbeiterInnen, sie fühlten sich behütet und meinten, der Führungsstil des Eigentümers war der eines „Papas“. Seit 2016 leitet Reinhard Tauder das Unternehmen nicht mehr operativ, hat es aber auch noch nicht ganz losgelassen. Gemeinsam mit Ehefrau Annemarie hat er Platz gemacht für eine neue Führung und für neue Strukturen.

Mit einem Wort, Idee & Werk steht für „Zusammengehörigkeit“

Gregor Kodolitsch wollte den Betrieb 2015 ursprünglich kaufen. Nach längeren Verhandlungen entschieden sich Eigentümer und potenzieller Käufer dann für einen anderen Weg.

„Bei meinen Mitarbeitern geht es mir mittlerweile gut“, so Kodolitsch, der seit nunmehr drei Jahren die Geschäftsführung von Idee & Werk innehat. Von einem Großkonzern kommend, erlebte er hier ein paar Überraschungen. Denn hier arbeiten rund 50 Personen, davon 20 Angestellte und 30 Heimarbeiterinnen, respektvoll Hand in Hand und er schätzt die offene und empathische Kommunikation und das Miteinander. „Man spürt hier schnell den Zusammenhalt und auch wer nicht dazu passt“, so Kodolitsch. Mit seinem Einzug wurde das Unternehmen strukturell umgebaut. Teams und Abteilungen wurden neu organisiert, Prozesse gestartet und aufgrund von Erfolgsdruck rasch vorangetrieben. Vielleicht zu rasch.

Christiana Ettl ist seit 1991 bei Idee & Werk angestellt und erlebt aktuell durch die Umstrukturierung und den neuen Führungsstil einige Turbulenzen hautnah. Alles was gewohnt war, wird neu, alles was vertraut war ist jetzt fast hinderlich. „Trotzdem kämpfen wir gemeinsam und motivieren uns weiterzumachen, weil wir das Ziel und weil wir uns kennen.“ Warum sie immer noch dabei ist: „Weil ich stolz auf meine Arbeit bin und die Menschen haben sich ja nicht verändert“.

Mit Fleiß und Charme zum Ergebnis

„Wir sind es gewohnt, anzupacken!“ Mario Zagar, aus dem Familienverband der einzig im Unternehmen Verbliebene, hat ursprünglich eine militärische Karriere angestrebt und ist dann, vor 21 Jahren, bei Idee & Werk gelandet. Damals, als Freund der Stieftochter des Eigentümers. Er ist Schritt für Schritt in den Verkaufsaußendienst hineingewachsen. Mittlerweile ist er leidenschaftlicher Verkäufer und Produktentwickler. Seine unterschiedlichen Rollen als Schwiegersohn, Ehemann und Kollege versuchte er zu trennen, obwohl das nicht immer gelang und natürlich private Feiern auch beruflich endeten. Als Tipp nennt er das „Mantelabstreifen“, das ihm hilft, sich auf die jeweilige Situation zu konzentrieren und alles andere vor der Tür zu lassen.

In der Zusammenarbeit zählt für ihn das Resultat und nicht der Weg oder Umweg dorthin. „Und wenn es einmal stressig ist, helfen alle zusammen, unabhängig von Abteilung und Zugehörigkeit. Das war schon immer so bei Idee & Werk“, so Mario Zagar.

Das Unternehmen als Lebensbaum

„Idee & Werk ist ein faszinierendes Unternehmen hinsichtlich Nischenpositionierung, Kreativität und Zusammenhalt. Ich betrachte das Unternehmen als Lebensbaum mit einigen essentiellen Wurzeln (Mitarbeitenden), die den Baum wachsen lassen. Das sind einerseits die Eigentümer und andererseits die Mitarbeiter, die Verantwortung für ihre Teams übernehmen“, philosophiert der Geschäftsführer. Die beiden langjährigen Mitarbeiter, Ettl und Zagar, stimmen dem zu: „Das was wir spüren ist, dass wir zusammengewachsen sind“.

„Und es gibt Wassertriebe, das sind die Personen, die sich nicht einbringen und die man rausschneiden muss“, nimmt Gregor Kodolitsch auch diese nicht immer leichte Aufgabe in seiner Funktion als GF wahr.

Was besonders schmerzt sei die Tatsache, dass auch Menschen mit großem Zukunftspotenzial und im angesprochenen Fall eine wesentliche Wurzel, das Unternehmen verlassen hat, weil ihr Lebensplan ein anderer ist. Die Hoffnung, dass sie zurückkehren wird, bestehe.

Mitarbeitende werden „Unternehmer im Unternehmen“

Die neue Führung durch Gregor Kodolitsch fordert Selbstverantwortung und Eigenständigkeit, und das sei eine große Herausforderung für Mitarbeitende, die über Jahre in einem „Papa-System“ gelebt haben.

Sein Antrieb ist, sie Mitarbeitenden zum „Unternehmer im Unternehmen“ zu entwickeln: Sie bekommen konkrete Handlungsspielräume und Vorgaben, so dass die eigenen Kernaufgaben und Entscheidungskompetenzen wahrgenommen werden können. „Nach meinem Verständnis sind Mitarbeitende im Unternehmen gleichzeitig Lieferant (sie geben) und Kunde (sie nehmen), damit alle Prozesse reibungslos funktionieren.

Wenn jemand Unterstützung braucht, kann er oder sie Weiterbildung konsumieren „Aus meiner Sicht haben wir – nach drei Jahren – bereits fünf Mitarbeiter, die sofort ein eigenes Unternehmen gründen und führen könnten“.

Wo viel gearbeitet wird, da passieren auch Fehler

„In Situationen, wo es wirklich rund geht, merkt man den intensiven Zusammenhalt extrem. Und auch das Verständnis füreinander, wenn etwas passiert. Es gibt bei uns keine Schuldzuweisungen, wir schwärzen uns nicht an, sondern wir suchen Lösungen und sprechen offen über unsere Probleme“, ist Mario Zagar´s leidenschaftliches Plädoyer.

Ein Teil des Lebens wird digital – nicht alles:

„Wir leben die Digitalisierung im Rahmen unserer Möglichkeiten. Natürlich verändert sich ständig etwas, auch unsere Tätigkeiten“, so Christiana Ettl. Datenbanken, das Warenwirtschaftssystem, die EDV müssen im Hintergrund noch weiter angepasst werden, um rund 12.000 Artikel zu digitalisieren.

„Wir sind kein Amazon, wir sind eine Manufaktur mit Handarbeit und produzieren Vieles in Sonderanfertigung. Das dauert seine Zeit. Und das muss auch unser Kunde verstehen,“ fasst Mario Zagar zusammen.

Grün, Orange oder Rot! Klarheit auch bei Zahlen

Der Wandel im Führungsstil führte zu mehr Transparenz. Monatlich präsentiert der Geschäftsführer die aktuellen Zahlen: Umsatz, Deckungsbeitrag, Kosten, Gewinn sowie Betriebsergebnis mittels eines Ampelsystems, also ob die Unternehmensampel auf Grün, Orange oder Rot steht. Alle Mitarbeiter sind so jederzeit über die Situation des Unternehmens informiert. „Nicht immer leicht“, meint Christiana Ettl.

Das Unternehmen hat ein hartes Jahr hinter sich. Die EDV wurde umgestellt, neue Software angeschafft, Gehälter angepasst unter dem Motto „geht’s dem Unternehmen gut, geht’s auch den Mitarbeitern gut“. Nicht alle Prozesse sind gleich gut angelaufen, Kundenbestellungen mussten verschoben werden, und, und, und. Trotzdem war es möglich, auf Grund der Leitungen im Jahr davor Mitarbeiterprämien auszuschütten. Gregor Kodolitsch ist ein Stratege mit Herz und kämpft für seine Mitarbeiter und für „sein“ Unternehmen. Seine Einstellung, auf Grund des erhöhten Risikos bei seinem Hobby Motorradfahren, ist es, die Mitarbeiter so zu entwickeln, dass das Unternehmen ohne Geschäftsführung ein Jahr handlungsfähig ist.

Wohin geht die Reise?

„Ein guter Schachzug war die Entscheidung des Eigentümers, einen angestellten Geschäftsführer zu etablieren. Das Unternehmen ist gut aufgestellt. Begeisterung ist im Team spürbar. Wir brauchen noch Zeit und eine strategische Ausrichtung in weitere Branchen.

Eine große Herausforderung ist es, Nachwuchs für die Zukunft zu finden.

Vom Eigentümer werden klare Signale verlangt. „Wir wünschen uns eine offene Kommunikation und Klarheit, wohin die Reise gehen soll“, stimmen die Drei überein. Das letzte Wort hat immer noch der Eigentümer. Interessant ist, dass es bei einigen Mitarbeitern und beim Geschäftsführer eine Wunschvorstellung gäbe, diese jedoch noch Zeit zum reifen braucht, wie der Lebensbaum Unternehmen.