

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Getmore (Polen)

Jerzy Cieřlik
Kozminski Universität

Izabela Kořadkiewicz
Kozminski Universität

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

Getmor: Ein Familienunternehmen

“Schon wieder ein Tag voller trouble-shooting”, seufzte Łukasz Mroczkowski, CEO von Getmor. “Mir reicht es! So kann es nicht weiter gehen. Ich muss einige Entscheidungen treffen, sonst wird dieser tägliche Kampf, den Tag heil zu überstehen, nicht nur mich umbringen, sondern auch ein weiteres Wachstum des Unternehmens unmöglich machen.”

Wie gewöhnlich war sein geplanter Tagesablauf völlig über den Haufen geworfen. Łukasz kam morgens zur Arbeit in der Hoffnung, die Marktlage abzuschätzen zu können und basierend auf den letzten Ergebnissen Ausbaumöglichkeiten für Getmor zu verfolgen. Leider kommt es oft anders als man denkt. Gegen 10 Uhr morgens wurde Łukasz bei der Analyse der Umsatzentwicklung von einem Telefonat unterbrochen. Die Rezeptionistin hatte einen potentiellen Kunden am Apparat und wollte wissen, ob sie das Gespräch durchstellen sollte. Das Telefonat dauerte zirka 40 Minuten. Verärgert über sich selbst, noch immer keinen Ablauf für die Abwicklung solcher Gespräche ausgearbeitet zu haben, legte er den Hörer auf. Jeder einzelne Anruf wurde zu ihm anstatt an einen Verkäufer durchgestellt, der den Kunden professionell bedienen konnte. Kaum war das Gespräch beendet, begann auch schon der alltägliche Kampf. Probleme in Getmors Einzelhandelsverkaufsstellen schossen wie Pilze aus dem Boden. Wie gewöhnlich war Łukasz der einzig Befähigte, der diese Probleme lösen konnte. Und als wäre dies nicht schon genug, musste er auch noch einige Entscheidungen bezüglich des Auslandsverkaufs treffen (Erstkunden, neue Abwicklungsprozesse). Zudem benötigte die Technologieabteilung dringend seine Hilfe. Zu guter Letzt musste Łukasz auch noch Zeit finden, um Getmors Außenhandelsabteilung zu verwalten. Und so ging es weiter bis in den Abend.

Die Ereignisse des vergangenen Tages verdeutlichten Łukasz, dass er den Bereich Inlandsverkauf delegieren musste, einschließlich der Verwaltung der Einzelhandelskette. Obwohl das Unternehmen schon seit vielen Jahren eine Vertriebsabteilung hat, kann sich Łukasz nicht dazu entscheiden, einen Inlandsvertriebsleiter zu ernennen, der die Aufgaben des CEOs in diesem Bereich übernehmen könnte. Zurzeit ist er nicht nur

Getmors CEO, sondern auch Leiter der Vertriebsabteilung. Diese Doppelverantwortung ist ganz offensichtlich zu viel Verantwortung, um nur von einer Person abgedeckt zu werden. Durch das Delegieren der Vertriebsaufgaben an einen Vertriebsleiter könnte Łukasz seine Aufgabenbereiche als CEO von Getmore wesentlich effektiver wahrnehmen. Er müsste sich endlich keine Sorgen mehr um verpasste Absatzmöglichkeiten wegen der alltäglichen Routinearbeit machen. Nach einer gewissen Zeit könnte er sogar noch einen Schritt weiter gehen und neue Marktchancen selbst erzeugen, anstatt den Markt mühsam danach zu durchkämmen. Für all das benötigt man allerdings einen klaren Kopf. Einen neuen Vertriebsdirektor zu bestellen ist leider kein leichtes Unterfangen. Getmor ist ein Familienunternehmen, das von Łukasz Mroczkowskis Eltern gegründet wurde. Einen der Kernbereiche des Unternehmens an einen Fremden zu übergeben ist emotional nicht leicht. Es ist eine grosse Herausforderung, jemandem außerhalb der Familie zu vertrauen, ein ähnliches Engagement an den Tag zu legen, wie dies Łukasz' Eltern taten und er selbst zu tun im Stande ist. Ein weiterer, wichtiger Aspekt der Berufung des neuen Abteilungsleiters betrifft den Bewerberkreis. Sollte der Kandidat aus der aktuellen Belegschaft oder als Externer engagiert werden?

Vom Pilzzüchter ins Fleischgeschäft

Die Geschichte der Mroczkowskis ist typisch für polnische Familienunternehmen. Zurzeit wird das Fleischereiunternehmen vom Sohn der Gründer – Łukasz – geleitet, der nach und nach die Verantwortung über das Tagesgeschäft übernommen hat. Getmor selbst ist ein mittleres Unternehmen mit 144 Angestellten, die organisatorische Struktur des Betriebs ist mit der Zeit immer aufwändiger geworden. Das Familienunternehmen besteht momentan aus zwei Geschäftseinheiten – Getmor, einem Einzelunternehmen, das von Herr und Frau Mroczkowski (Łukasz' Eltern) aufgebaut wurde, und der Tochterunternehmen Merca-Meat, einer GmbH, die von Łukasz selbst gegründet wurde. Łukasz ist CEO beider Unternehmen. Getmor unterhält einen Schlachthof für Schweine, Rinder und Pferde, und verarbeitet daraus hochwertige Fleischprodukte. Das Unternehmen bietet außerdem Tierviertel vom Schwein und Rind für den heimischen Markt und für Spezialkunden. Die Wurstwarenverarbeitung ist ein weiteres Kerngeschäft des Unternehmens. Die Erfolge der Mroczkowskis und deren Sohn Łukasz lassen sich

direkt auf die konsequente Verfolgung des eingeschlagenen Weges, die einheitliche Linie und ihrer Risikobereitschaft zurückführen.

Die Mroczkowskis gründeten ihr Unternehmen kurz nach ihrer Heirat. Ihr erstes geschäftliches Unterfangen war eine Pilzzucht, die sie von Grund aufbauten. Ohne Eigenkapital zu besitzen, beantragten sie ein Bankdarlehen, das ihnen erlaubte, das Unternehmen zu gründen. Dieses Unternehmen war ihrer erste Gelegenheit, Erfahrung in Betriebsführung und Auslandsverkauf zu erlangen. Mit der Zeit warf der Betrieb allerdings immer weniger Profite ab, da sich die Marktlage veränderte. Schlussendlich waren die Mroczkowskis gezwungen, eine Entscheidung für ihre Zukunft zu fällen. Sie gründeten den Fleischbetrieb Getmor im Jahr 1992, und zogen sich gleichzeitig aus dem Pilzgeschäft zurück. Die Gründer selbst änderten sich nicht, ihre Tätigkeit hatte sich jedoch komplett geändert.

Getmor – Ein Wechsel nach dem anderen

Mroczkowskis' Geschäftswahl wurde zum größten Teil durch die Region, in der sie lebten beeinflusst (ländlicher Bereich, zirka 100 km entfernt von Warschau), und auch durch die Knappheit an Fleischprodukten im Polen der frühen 1990er Jahre. Sie entschlossen sich, diese Marktchance und den Vorteil ihres Standortes zu nutzen, und eine Fleischerei aufzubauen, die sich zu Beginn auf die Schweineschlachtung spezialisierte. Abgesehen von den Möglichkeiten, die sich dem Betrieb eröffneten, gab es auch erhebliche Gefahren, die nicht ignoriert werden durften. Durch den Einstieg in ein neues Marktsegment, mussten die Mroczkowskis wieder von vorne beginnen, zum einen was Geschäftsbeziehungen betraf, zum anderen bezüglich des Aufbaus einer Marktpräsenz. Trotz allem profitierten sie von den Erfahrungen aus ihrem Pilzgeschäft.

Getmor spezialisierte sich in den ersten vier Jahren vorwiegend auf die Produktion von Schweinefleisch, das sie an Fleischverarbeitungsbetriebe absetzte. Nach Analyse der aktuellen Marktentwicklung gelangten die Mroczkowskis zu der Erkenntnis, dass mehr getan werden musste, wenn sie als Betrieb voran kommen wollten. Bald darauf wurde die notwendige Verfahrenstechnik zur Fleischverarbeitung und zahlreiche Grundrezepte gekauft mit denen man laut Aussage von Łukasz Mroczkowski „voll ins Schwarze traf“.

Die Verfahrenstechniken wurden aus dem Westen importiert, die Rezepte stammten allerdings alle aus der Region – es wurde nach alter polnischer Tradition geräuchert und geselcht. Die Anstellungen eines Fachmanns mit ausgedehnter Erfahrung im Bereich der großindustriellen Fleischverarbeitung war eine der wichtigeren Entscheidungen, die, wie sich herausstellen sollte, einen großen Anteil am Erfolg des Unternehmens hatte. Durch die Einbringung seiner Erfahrung war er imstande, die neu gekauften Verfahrenstechnik, Prozesse und Rezepte erfolgreich bei Getmor einzusetzen. Fleischverarbeitung begann 1996, in dem Jahr, in dem Getmor erstmals Aufschnitte auf den Markt brachte. Die Mroczkowskis konzentrierten sich weiterhin auf die Befriedigung der Kundenwünsche, während sich die Fleischfabrik noch im Frühstadium der Entwicklung befand. Sie waren so sehr damit beschäftigt den Betrieb am Leben zu erhalten, dass sie künftige Entwicklungsmöglichkeiten gar nicht erkannten. Das unsichere Wirtschaftsumfeld und das sich tendenziell verschlechternde Marktverhalten, die drastischen wirtschaftlichen Veränderungen und die schwere Geburt einer Marktwirtschaft in Polen sprachen gegen Langzeitplanungen. Bis 2001 waren die Mroczkowskis überzeugt, dass sich der Betrieb auf den lokalen, einheimischen Markt beschränken würde.

Aber – Wechsel ist die einzige Konstante im Leben. Obwohl die Mroczkowskis einen Maßnahmenplan ausgearbeitet hatten, waren sie wieder einmal dazu gezwungen, eine wichtige Entscheidung hinsichtlich der Zukunft des Unternehmens zu treffen. Der Grund hierfür lag dieses Mal am bevorstehenden Beitritt zur Europäischen Union und im Besonderen an den Richtlinien zur Regulierung des Betriebes auf dem Fleischsektors, die zwischen den Jahren 2001 und 2002 eingeführt wurden. Die Gesetzgebung legte Anforderungen für die Fleischerzeuger fest, die erfüllt werden mussten, um Produkte in der EU verkaufen zu können (die Richtlinien schrieben Anforderungen zur Angleichung von örtlichen Prozessen an tierärztliche Standards und Fertigungstechniken der EU, die Einführung des HACCP-Systems und andere Qualitätszertifikate vor). Fleischproduzenten, die ihren Betrieb nicht an die von der Legislative der EU geforderten Bestimmungen anpassten, war eine Aufrechterhaltung des Betriebs nach der Übergangsfrist, welche im Jahr 2005 auslief, nicht gestattet. Dies war ein schwerer Schlag für die polnischen Fleisch- und Räucherfleischproduzenten, zu denen auch die Mroczkowskis zählten. Als die neuen Richtlinien in Kraft getreten waren, hatte sich das Unternehmen einer Sanierung

unterzogen konnte aber die Anforderungen der EU nur zum Teil erfüllen, da die technologischen Verfahrenslinien noch immer nicht den geforderten Standards entsprachen.

Die Mroczkowskis mussten sich die nächsten Schritte überlegen. Sie konnten entscheiden, nichts zu tun und ab dem Jahr 2005 auf den Inlandsmarkt beschränkt zu bleiben und ihre Produkte zusätzlich durch gesetzliche Bestimmungen eingeschränkt wissen, oder sie konnten in ihrem Betrieb weitere Anpassungen vornehmen, um ihre Produkte im ganzen EU-Raum verkaufen zu können. Die Mroczkowskis veranstalteten eine Brainstormingsitzung, in dem einer der Vertreter der nächsten Generation – ihr Sohn Łukasz – eine aktive Rolle übernahm. Die Besprechung wurde mit dem Fazit abgeschlossen, nicht aufzugeben und die von der EU gestellte Herausforderung anzunehmen. Die Mroczkowskis und ihr Sohn machten sich daran, den Betrieb an die von der EU geforderten Standards anzupassen: eine neue, große Fabrikanlage war bald entworfen. Die Firma entschloss sich, die Investition mit EU-Geldern und einem Bankdarlehen zu finanzieren. Łukasz Mroczkowski bereitete einen Antrag auf EU-Gelder vor, um den Neubau zu subventionieren. Und, wieder einmal „verausgabten“ sich die Mroczkowskis, wie Łukasz es ausdrückte. Der Neubau der Fabrik wurde im Jahr 2004 abgeschlossen und war mit den neuesten Technologien ausgerüstet, welche die Familie in ähnlichen Produktionsstätten in Dänemark und der Schweiz gesehen hatte. Auch die Maschinenanlagen wurden in diesen Ländern gekauft. Die neue Fabrikanlage hatte zwei unabhängige Prozesslinien für Schweinefleisch, Rind und Geflügel (wie es die EU-Standards vorschreiben, geraten die verschiedenen Fleischsorten nicht miteinander in Kontakt). Innovative Lösungen wurden bei der Abfallentsorgung angewandt. Die neue Fabrik konnte alle für die betreffenden EU-Anweisungen benötigten Zertifikate erlangen, einschließlich des HACCP-Zertifikates. Die Produktion wurde zwischen Ende 2004 und Anfang 2005 Schritt für Schritt in die neue Fabrik verlagert. Die alten Fabrikhallen wurden im Anschluss daran als Lagerhaus und für andere Zwecke verwendet. Und die Neuerungen beschränkten sich nicht nur auf die Umstrukturierung des Betriebs mit Hinblick auf Technologie und Qualitätsstandards der EU. Ein wichtiger Gesichtspunkt des Umbruchs war das Anwerben neuer Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten und

Erfahrung. 2004 wurden rund 50 neue Mitarbeiter angestellt, die zuvor in Betrieben mit ähnlichen Produktionssystemen gearbeitet hatten.

Einer der wichtigsten Entwicklungsschritte bei Getmor war die Festigung seiner Position auf dem heimischen Markt durch Einführung einer eigenen Einzelhandelskette. Diese Entwicklung wurde allerdings während des Neubaus der Fabrik und ihrer Anpassung an EU-Standards auf Eis gelegt. Nach 2005 wurde dieses Vorhaben noch einmal in Angriff genommen und eine Kette von Groß- und Einzelhandelskunden aufgebaut. Interessanterweise kooperiert Getmor nicht mit anderen großen, heimischen Handelsketten. Der Grund hierfür liegt in der Befürchtung, den positiven Markenwert zu gefährden, der mit den hochqualitativen Produkten assoziiert wird. Der hohe Preis, den Kunden für die Qualitätsprodukte zahlen müssen, war ein weiterer Hinderungsgrund für eine Kooperation.

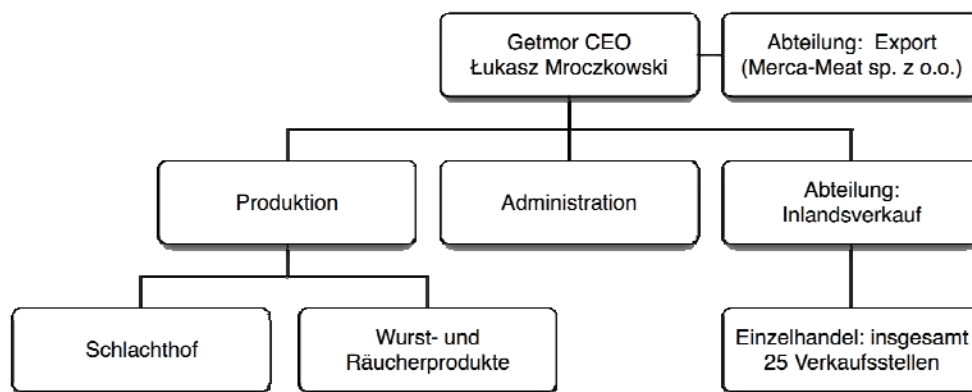
Getmors Personalwesen

Das Auffüllen bestehender Wissenslücken innerhalb des Betriebs war eines der Hauptaugenmerke, nach denen neue Mitarbeiter ausgesucht wurden. Dies war ganz sicher der Fall als Getmor 1996 die Produktpalette um Wurstwaren erweiterte. Ein Spezialist auf diesem Gebiet wurde eingestellt, und die Firmenchefs merkten bald, dass dies eine gute Entscheidung gewesen war. Die gleiche Entscheidung wurde 2004-2005 gefällt, als die neue HACCP-zertifizierte Produktionsstätte eröffnet wurde. Neue Mitarbeiter wurden aus Betrieben angestellt, in denen HACCP bereits umgesetzt war und die dadurch die notwendigen Fähigkeiten mitbrachten (2004 waren es zirka 50 Mitarbeiter). Eine weitere wichtige Entscheidung war das Anwerben eines professionellen Leiters für den Auslandsverkauf, als die Firma das Auslandsgeschäft im Jahr 2006 startete. Dabei mussten die neuen Mitarbeiter nicht immer aus dem Metier kommen. Beispielsweise hatte keiner der Mitarbeiter, die für die Abteilung Inlandsverkauf angeworben wurden, zuvor im Fleischgeschäft gearbeitet. Diese Mitarbeiter mussten die Grundlagen des Fleischgeschäfts von der Pike auf erlernen.

Getmor nutzt mehrere Wege, um neue Mitarbeiter anzuwerben. Für Mitarbeiter mit weniger Verantwortung – wie beispielsweise einfaches Fertigungspersonal – wird derzeit

eine Ausschreibung getätigt und dann durch den Abteilungsleiter Produktion ein Anwerbungs- und Auswahlverfahren durchgeführt. Kandidaten werden oftmals durch hauseigenes Personal empfohlen, sobald Ausschreibungen getätigt wurden. Eine beträchtliche Anzahl der Kandidaten, die sich heute für dieses Stellen bewerben, kehren aus dem Ausland zurück und haben in anderen EU-Staaten Industrieerfahrung gesammelt. Gleichzeitig wurden berufliche oder Geschäftsfreunde angeworben, um die strategisch wichtigen Positionen zu besetzen. Der Abteilungsleiter für Auslandsverkauf (der übrigens nicht nur mit finanziellen Anreizen, sondern auch durch die Herausforderungen und Möglichkeiten in der beruflichen Weiterentwicklung gelockt werden konnte) ist ein solches Beispiel. Łukasz bemerkt, dass der „Geschäftsfreund-Faktor“ in Zukunft nicht mehr reichen wird und dass das Unternehmen sich an professionelle Headhunting-Firmen wenden müssen, um erfahrenes Schlüsselpersonal anwerben zu können, da möglicherweise Geheimhaltungsüberlegungen gewöhnliche Ausschreibungen als ein potenzielles Auswahlverfahren ausschließen könnten.

Abbildung 1: Getmors Organigramm



Łukasz ist sich dessen bewusst, dass es durchaus nicht einfach ist, die passenden Mitarbeiter für eine entsprechende Stelle zu finden, ganz besonders für Führungspositionen, obwohl es ihm bisher gelungen ist, ein gutes Team zusammenzustellen. Das erkannte er am relativ geringen Personalwechsel der Langzeitmitarbeiter und dem angemessenen, mäßigen Personalwechsel bei jungen Mitarbeitern. Die Tatsache, dass die Gründer von Getmor das Unternehmen so lange mit ihrem Sohn zusammen verwaltet haben, erschwert besonders die Besetzung von

Führungspositionen. Die Übergabe von Befugnissen und Vollmachten, die von ihnen so lange persönlich ausgeübt wurden, war nicht einfach. Auch wird es nicht leicht sein, größere Geschäftsbereiche einem Fremden anzuvertrauen. Die Übertragung der Verbindlichkeiten an eine Person außerhalb der Familie bedeutet immer Stress und Unsicherheit, was den Führungsstil betrifft, aber das rasche Wachstum ihrer Geschäfte lässt den Mroczkowskis kaum eine andere Wahl. Łukasz erinnert sich noch gut daran, dass er und seine Eltern für jede Kleinigkeit verantwortlich waren, als das Werk in den Jahren 2004-2005 gebaut wurde, und dass dies einen hohen persönlichen Tribut forderte. In Anbetracht der Vielschichtigkeit des Unterfangens wollte die Familie so viel Macht wie möglich behalten; sie wollten die größtmögliche Kontrolle über alles haben, was in der Organisation vor sich ging, um etwaige Probleme sofort lösen zu können. Das war eine besonders schwierige Zeit in ihrem Leben. Über die Zeit stießen Fachleute von außen dazu, die nach und nach einen Teil ihrer Aufgaben übernahmen.

In Jahr 2009 wurde Łukasz mit einer neuen Herausforderung im Personalbereich konfrontiert. Seine Eltern wurden älter und gebrechlicher, zogen sich nach und nach aus dem Betrieb zurück, und legten die Geschäfte in die Hände ihres Sohnes Łukasz. Er war nicht ganz allein, da einer von seinen Brüdern für Getmors technischen Betrieb verantwortlich war, dieser war jedoch kein Mitglied des oberen Management. Seine Schwester und ein weiterer Bruder gehen noch zur Schule, und es ist schwer zu sagen, ob sie tatsächlich beruflich in den Betrieb einsteigen wollen. Im Moment jedenfalls ist Łukasz das einzige Familienmitglied der Mroczkowskis welches die volle Verantwortung für die Geschäfte und die Zukunft des Familienunternehmens trägt. Getmors Personalmanagement setzt eine gewisse Portion Vertrauen in die Mitarbeiter, was zum Charakter des Unternehmens beigetragen hat. Dies drückt sich aus in einem ungezwungenen Arbeitsstil und dem Mangel an strenger Überwachung und wurzelt darin, dass die Besitzer den Mitarbeitern von Anfang an Verantwortung für ihre Arbeit übertrugen. Jeder Neueingestellte wurde sofort mit seinen Verantwortlichkeiten vertraut gemacht. Dadurch wurde auch erreicht, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen stark identifizieren.

Die ständige Entwicklung und Verbesserung der Mitarbeiter-Qualifikationen ist eine wichtige Maßnahme des Personalwesens bei Getmor. Dies wird größtenteils durch den Einsatz interner Ressourcen erreicht. Die neuen Mitarbeiter erhalten eine grundlegende Einführung durch ältere Mitarbeiter, die die nötigen Qualifikationen besitzen. Die Angestellten in gehobenen Positionen können auch externe Weiterbildung erhalten, was aber eher ungewöhnlich ist; es hängt von den individuellen Bedürfnissen ab. Die Möglichkeiten der internen Schulung bei Getmor sind eingeschränkt und die Auslagerung der Schulungen ist eher eine Seltenheit (wie z.B. eine Schulung, die dem Erwerb von Qualitätszertifikaten gewidmet war). Der Geschäftsführer von Getmor hält die vorhandene Wissensbasis für ausreichend, aber die Weiterbildung der Belegschaft und der Bedarf, organisatorische Wissen zu erweitern, sind noch immer ein wichtiges Thema. Immerhin erfährt das Unternehmen ein kontinuierliches Wachstum, weswegen eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben die effizientere und gut durchdachte Mitarbeiterschulung ist. Bezüglich Mitarbeitermotivation stellen derzeit in erster Linie finanzielle Boni einen Anreiz dar. Es wurde noch kein Motivationssystem für alle Mitarbeiteranforderungen und -profile entworfen. Es gibt niemanden, der zurzeit für die Personalführung zuständig ist. Alle Aktivitäten, die in diese Kategorie fallen, werden als Mitarbeiterverwaltung betrachtet und von zwei Mitarbeitern betreut.

Der Verkauf

Łukasz Mroczkowski gründete Ende 2004 eine Verkaufsabteilung für den Inlandsverkauf, als er nach seinem Universitätsabschluss in den Betrieb zurückkehrte. Die Hauptaufgabe der Verkaufsabteilung besteht darin, eine Kette von Verkaufsfilialen in Masowien zu verwalten. Łukasz hatte die Idee für dieses Projekt im Jahr 2001, als er Management studierte. 2004 waren schon vier dieser Geschäfte eröffnet, die Gründung der Verkaufsabteilung beschleunigte das Wachstum der Verkaufskette. 25 Verkaufsstellen waren zu Beginn 2010 eröffnet, und in naher Zukunft sollen weitere folgen. 2005 stellte Łukasz Anna ein, um in der neugegründeten Verkaufsabteilung zu arbeiten und die Entwicklung der Verkaufskette zu unterstützen. Sie entwickelte sich schnell zu einer wertvollen Mitarbeiterin. Sie hatte relativ wenig Erfahrung im Verkauf und wenig Wissen auf dem Fleischsektor, was jedoch durch ihre Offenheit gegenüber neuen Herausforderungen und ihre Bereitschaft, sich so schnell wie möglich in die

Industriematerie einzufinden, mehr als kompensiert wurde. Sie wurde Łukasz' Assistentin, und durch die Zusammenarbeit mit ihm lernte sie die Regeln der Branche und seinen Führungsstil. Aufgrund ihrer schnell wachsenden Kompetenz, ihrer Kenntnis des Markts und des Unternehmens ließ Łukasz seinerseits Anna in weiten Bereichen freie Hand. Er vertraute ihr immer mehr. Ihre außergewöhnliche Auffassungsgabe für die spezifische Beschaffenheit des Geschäftes und ihr kreativer Beitrag in der Entwicklung und im Aufbau der Kette schätzte er am meisten. Die beiden rekrutierten kompetente Geschäftsleiter und Verkäufer für ihre Filialen. Da Anna eine gute Menschenkenntnis besaß, beriet er sich mit ihr bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern. Die ausgewählten Kandidaten waren stets die beste Wahl, dank Annas hervorragender Kenntnis des Unternehmens und ihrer Umsichtigkeit.

Heute umfasst ihr Tätigkeitsfeld die Verwaltung der Filialen, für die sie verantwortlich ist, so dass diese effizient und effektiv operieren können. Anna ist auch in den Aufbau neuer Filialen involviert. Ende 2009 und Anfang 2010 beispielsweise war sie verantwortlich für die Eröffnung von drei neuen Filialen, die Auswahl und Rekrutierung der Mitarbeiter (Filialleiter und vier bis sechs Verkäufer pro Filiale), die Inneneinrichtung und für die Genehmigungen der entsprechenden Behörden dafür (z.B. der Gesundheitsbehörde). Łukasz delegierte die meisten Dienstleister-Kontakte an Anna, angefangen bei den Medienanbietern bis hin zu den Herstellern von Ladeneinrichtung. Daneben unterstehen alle Filialleiter Anna, sie managt auch die übrigen Mitarbeiter des Verkaufsteams, welches zurzeit aus zwei weiteren Personen besteht (einer wurde 2007, der andere 2010 eingestellt). Jeder von ihnen ist als Vertreter eingestellt, erhält ein monatliches Gehalt und ist für ungefähr acht Filialen zuständig. Sie überwachen die Markttendenzen. Dieser spezielle Markt hat seine eigenen **Idiosynkrasien** und ist sehr unbeständig, besonders im Preisbereich. Die Vertreter müssen sehr aufmerksam sein und dürfen die Konkurrenz nicht aus den Augen verlieren. Wie schnell Getmor auf Veränderungen des Markts reagieren kann, hängt zum größten Teil von ihrer Wachsamkeit ab. Anna ist ganz klar der de facto Leiter der Verkaufsabteilung und verantwortlich für die Verkaufsfilialen des Unternehmens. Es ist jedoch Łukasz, der alle Entscheidungen trifft. Er ist derjenige, zu dem alle kommen, wann immer ein Problem auftaucht, und er ist derjenige, der stets eine Lösung findet. Anna übernimmt ab dem Zeitpunkt, wenn Łukasz ihr seine Entscheidungen

mitteilt hat. Das aber kann zeitintensiv sein, und die tägliche Betreuung der Verkaufsfilialen nimmt bereits genug Zeit in Anspruch.

Wichtigste Unternehmensressource: die Verkaufsfilialen

Getmor besitzt eine Kette von Metzgereifachgeschäfte, mit der Absicht, weitere Filialen zu eröffnen, und durch ausgezeichneten Kundenservice und einem Angebot an hochqualitativen Produkten in jeder Filiale weiteres Wachstum zu garantieren. Getmors Filialen bieten eine komplette Reihe an Schweine-, Rind- und Geflügelfleischprodukten sowie Wurstwaren an. Das Unternehmen hat seine Produktpalette um Brotwaren (oft direkt in den Filialen gebacken) und Gewürze erweitert, um dem gesamten Bedarf des Kunden nachkommen zu können. Getmor verkauft seit mehr als einem Jahr Ökofleisch (eine Produktlinie mit sieben "prämierten" Produkten bester Qualität mit Salz als einzigem Konservierungsmittel) und garantiert, dass die Fleischwaren, die in ihren Verkaufsstellen angeboten werden, von höchster Qualität sind. Qualitätssicherung hatte bei den Mroczkowskis schon immer höchste Priorität. Um die Qualität von Getmor garantieren zu könne, werden nur die besten Mitarbeiter eingestellt, die zu bekommen sind, zudem sind die Anforderungen an die Verkäufer sind sehr strikt. Ihnen wird vom ersten Tag an klargemacht, dass sie die besten Qualitätsprodukte verkaufen und dass Qualität seinen Preis hat. Das gilt für Verkäufer genauso wie für Filialleiter. In der Praxis heißt dies, dass jeder Kunde/jede Kundin das Geschäft mit dem Gefühl verlassen muss, ein Qualitätsprodukt gekauft zu haben. Die Belegschaft jeder Filiale besteht aus einem Filialleiter und vier bis sechs Verkäufern. Für die Auswahl und die Rekrutierung verantwortlich ist Anna. Die Vergütung der Mitarbeiter in den Filialen basiert auf Provisionen. Łukasz selbst besucht die Filialen gelegentlich; teils um zu kontrollieren, ob alles glatt läuft und seine Erwartungen erfüllt werden, aber vor allem um seine Mitarbeiter und Kunden persönlich zu treffen. Łukasz sagt dazu:

"Wenn ich Zeit habe, besichtige ich die Geschäfte kurz. Es ist schön, mit den Mitarbeitern persönlich zu reden und zu sehen, wie die Ware in den Auslagen präsentiert wird, zu hören, was die Kunden über unsere Produkte zu sagen haben und mit ihnen zu reden. Oftmals treffe ich die Mitarbeiter, die von Anna eingestellt wurden, persönlich erst während dieser Besuche."

Laut Łukasz ist das Potential des Inlandsmarktes noch nicht völlig ausgeschöpft, wenn man die Qualität der Getmor-Produkte betrachtet. Er denkt darüber nach, die Verkaufskette in Masowien weiter auszubauen und die Inlandsverkäufe zu steigern. Das Unternehmen plant für die nächsten Jahre noch weitere Verkaufsstellen zu eröffnen, was auch eine größere Anzahl von Vertretern bedeuten wird. Geplant ist ein Vertreter pro zehn Verkaufsstellen. Aus praktischer Sicht bedeutet das mehr Probleme im täglichen Betriebsablauf der Vertriebsabteilung und der einzelnen Filialen. Die jetzigen Vertreter haben einen guten Bezug zum Unternehmen und Probleme treten eher selten auf. Nicht die volle Kontrolle über ihre Arbeit zu haben, ist ein unangenehmes Problem für Łukasz, denn je mehr Vertreter es gibt, umso mehr Aufsicht wird benötigt, und das wird den Verkaufsdirektor viel Zeit kosten. Dass die 25 Filialen und ungefähr 120 Mitarbeiter genug Kopfzerbrechen bereiten, weiß niemand besser als Łukasz. An manchen Tagen kommt es vor, dass er aus jeder einzelnen der 25 Filialen Anrufe wegen auftretender Probleme bekommt. Obwohl jeder weiß, dass Anna für die Filialen zuständig ist, rufen sie ihn an. Es scheint schwierig zu sein, die Tatsache zu vermitteln, dass Anna jetzt die Ansprechpartnerin für alltägliche Probleme ist. Diese unsichtbare Barriere muss verschwinden, bevor es mehr Filialen geben kann.

Łukasz hat sich selbst ein Ziel gesetzt, außerhalb der existierenden Verkaufskette weiter zu expandieren und eine überregionale, landesweite Präsenz zu gründen. Nahezu alle Produkte werden durch unternehmenseigene Verkaufsfilialen vertrieben. Auf der einen Seite ist Getmor aufgrund der hohen Produktqualität nicht an einer Kooperation mit großen Verkaufsketten interessiert, die mehr auf den Preis als auf Qualität Wert legen. Andererseits verlangen der Großhandel und die Großhandelsketten, die am Verkauf von Getmors Qualitätsprodukten interessiert sein könnten, intensive Promotion, aber leider gibt es zurzeit in der Firma niemanden, der für Promotion zuständig ist. Abgesehen von einigen vereinzelt Aktionen betreibt das Unternehmen keine derartigen Aktivitäten. Auch ist niemand zuständig für die Herstellung eines Katalogs, der alle aktuellen Produkte auflistet, oder für die Wartung der Webseite. Łukasz hat nicht genug Zeit, sich um diesen Aspekt des Unternehmens zu kümmern, und alle Versuche, diese Dienstleistung auszulagern sind bisher gescheitert (laut CEO, "weil Website-Designer die Erwartungen des Unternehmens nicht erfüllen können, da das Unternehmen selbst nicht weiß, was es

will"). Ein weiteres Problem ist es, einen Mitarbeiter des Verkaufsteams zu nominieren, der sich mit den Interessenten befasst und ihre Fragen beantwortet. Łukasz behauptet hartnäckig, dass er nicht der richtige Kandidat für den Job sei.

Eine Herausforderung für Getmors CEO

Die Pläne für Getmors Geschäftsentwicklung und die daraus resultierenden Anforderungen haben dem CEO klargemacht, dass die Entscheidung, einen Verkaufsdirektor zu ernennen und die Verantwortung zu delegieren nicht mehr länger aufgeschoben werden kann. Die derzeit bestehende Situation mit Anna als inoffizieller Verantwortlichen für die Vertriebsabteilung und die Verkaufsfilialen ist höchst ineffizient. Immer wieder ist Łukasz die Hauptkontaktperson, nicht Anna, wenn Probleme auftauchen. Die Entscheidung, eine professionelle Leitung der Vertriebsabteilung zu ernennen, muss bald getroffen werden, aber die Antwort auf die Frage, wie der richtige Kandidat gefunden werden kann, bleibt unklar. Auf den ersten Blick erscheint Anna als der naheliegendste Kandidat, da sie am längsten für die Vertriebsabteilung gearbeitet hat, mit dem Führungsstil des CEOs vertraut ist, das Unternehmen sehr gut kennt, und ihre Intuition, immer wieder die besten Kandidaten für Getmor gefunden zu haben, bestätigt wurde. Auch war sie aktiv und effektiv involviert im Aufbau der Verkaufskette. Leider glaubt Łukasz, dass Annas Überlegungen, ein zweites Kind zu bekommen, mit ihrem Engagement für die Vertriebsabteilung kollidieren werden, sodass er ein großes Fragezeichen hinter ihrer Zukunft bei Getmor sieht. Er weiß von früheren Begebenheiten, dass Anna die Arbeit verlässt, wenn ihr Kind sie braucht, und ein weiteres Kind würde diese Komplikation noch vergrößern. Łukasz weiß, dass ihm sexistisches Denken vorgeworfen werden könnte, weil er so urteilt, aber er vermutet, dass jeder Inhaber eines SME auf dieses Dilemma stößt. Er ist sich auch dessen bewusst, dass er Annas Fähigkeiten im Job aufgrund ihrer professionellen Fähigkeiten und nicht aufgrund ihres Privatlebens beurteilen sollte. Er ist der Meinung, dass er eine verständnisvolle Person mit einer positiven Einstellung gegenüber seinen Mitmenschen ist, aber er ist sich nicht sicher, ob er sein Familienunternehmen von Annas konkurrierenden Ansprüchen, hervorgerufen durch die Elternschaft, beeinflussen lassen kann.

Einen externen Kandidaten einzustellen, könnte sich aufgrund von Getmors geographischer Lage als schwierig herausstellen. Das Unternehmen und die Produktionsstätte befinden sich in der Nähe kleiner Städte wie Pułtusk oder Ostrołęka, beide sind ungefähr 100 km von Warschau entfernt. Ein weiteres Problem bei der Einstellung eines externen Kandidaten ist, dass der erfolgreiche Bewerber sich schnell in die Besonderheiten des Unternehmens einarbeiten und die „Getmor-Denkweise“ übernehmen müsste. Dies ist besonders wichtig, da die Getmor-Produkte hohe Qualität aufweisen, welches sich in höheren Preisen niederschlägt. Das wiederum macht den Erwerb neuer Kunden schwieriger als dies mit Produkten normaler Qualität der Fall wäre (große Verkaufsketten sind mehr an niedrigen Preisen als an Qualität interessiert). Der potentielle Verkaufsdirektor sollte Erfahrung in der fleischverarbeitenden Industrie und ein fundiertes Wissen des Marktes besitzen. Er oder sie sollte auch über das nötige Know-How verfügen, das Getmor im Moment am dringendsten braucht. Eine weitere Frage betrifft Annas Reaktion auf einen externen Verkaufsdirektor. Wird sie das demotivieren, oder im schlimmsten Fall dazu bewegen, das Unternehmen zu verlassen? Łukasz muss sich entscheiden, wie er die Rekrutierung durchführen wird und welche Ressourcen er nutzen will – Headhunter, Zeitungsanzeigen oder eine andere Option?

Der CEO steht zudem vor der Aufgabe, einen effektiven Steuerungs- und Kontrollmechanismus für den neuen Verkaufsdirektor und die Abteilung zu entwerfen und zu implementieren. Auf der einen Seite sollten diese Maßnahmen dem Direktor ein hohes Maß an Autonomie geben, aber auf der anderen Seite sollten sie Łukasz die Sicherheit vermitteln, dass die Abteilung effektiv arbeitet und dass die Resultate mit den Erwartungen der Inhaber übereinstimmen. Das ist ganz besonders wichtig, weil die Entwicklung der Filialen eine von Getmors Hauptinteressen ist. Łukasz denkt, dass ein wichtiger Aspekt des neuen Kontrollmechanismus sein sollte, die Identität des Familienunternehmens nicht zu gefährden, und das Geschäft nicht in eine gesichtslose Gesellschaft zu verwandeln. Bisher hat er seinen Mitarbeitern viel Freiheit gelassen, aber gleichzeitig hat er sich auch stets vergewissert, dass jedem der Umfang seines Verantwortungsbereichs bekannt ist. Mroczkowski ist sich dessen bewusst, dass dieser Ansatz für das weiter wachsende Unternehmens unzureichend sein könnte, und dass effiziente Steuer- und Kontrollmechanismen notwendig sein werden.

Łukasz hat versucht, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens formeller zu gestalten. Aufgrund der Eigenheiten des Marktes und der beträchtlichen Preisschwankungen der Fleischprodukte muss die Unternehmensleitung so schnell wie möglich informiert sein wenn das Unternehmen effektiv operieren soll. Die bisherigen Lösungsansätze haben sich als ineffektiv herausgestellt, die momentan stattfindenden Besprechungen der Verkaufsmitarbeiter, die jeden Montag oder jeden zweiten Montag gehalten werden, haben nicht die erwünschten Resultate erzielt. Entweder werden die Besprechungen abgesagt, da etwas Dringendes vorgefallen war, oder die Menge an Daten, die die Vertreter gesammelt haben ist so groß, dass die wichtigsten Fakten und Zahlen schwer zu entnehmen sind.

Da es einige Probleme gibt, die wiederholt in verschiedenen Filialen auftreten, muss ein System entworfen und implementiert werden, das der Unterstützung der Verkaufsfilialen dient. Es wäre deshalb sinnvoll, ein Handbuch oder eine Vorgehensweise zu entwickeln, die es den Filialleitern und den Mitarbeitern der Vertriebsabteilung vereinfachen würde, die am häufigsten auftretenden Probleme zu lösen. Dies würde ihnen auch ermöglichen, anderen Aufgaben mehr Zeit zu widmen. Auch der Verkaufsdirektor würde davon profitieren, da er oder sie sich besser auf die Expansion der Verkaufskette und auf die Suche nach neuen Standorten konzentrieren könnte.

Die Leitung der Vertriebsabteilung offiziell an einen neu ernannten Manager zu übertragen würde dem CEO sicher mehr Zeit geben, sich um strategische Aufgaben wie z.B. das Unternehmenswachstum und die Festigung des Unternehmens im In- und Auslandsmarkt zu kümmern. Der neue Vertriebsdirektor könnte die effektive Entwicklung der Verkaufskette garantieren, was für den Unternehmensbetrieb von entscheidender Bedeutung ist. Łukasz ist sich darüber im Klaren, dass die Fülle an täglichen Pflichten, die seine Position als CEO von zwei Unternehmen mit sich bringt, eine effiziente Leitung beider unmöglich macht. So wie bisher weiterzumachen, dass Anna und die zwei Vertreter verantwortlich sind für die Entwicklung der Verkaufskette wäre nicht sehr effizient, denn die tägliche Leitung der Filialen lässt ihnen keine Zeit für die Suche nach neuen Standorten. Auch würde der neuen Verkaufsdirektor sicherstellen, dass ein System

zur Überwachung des Markts implementiert wird, sodass Getmor auf Änderungen des Markts sofort reagieren könnte.

Schlussfolgerung

Als Łukasz Mroczkowski nach einem weiteren langen Tag im Büro das Licht ausschaltete, war er davon überzeugt, dass die Ernennung eines Vertriebsdirektors und das Delegieren seiner Arbeit auf diese Person unumgänglich sind. Er wusste aber auch, dass das keine einfache Aufgabe werden würde. Was ihn bisher davon abgehalten hatte, diesen Schritt zu unternehmen war die Sorge, dass jemand außerhalb der Familie nicht in der Lage sein würde, den Job zu bewältigen. Er war sich sicher, nicht mehr alles allein schaffen zu können, aber er konnte die psychologische Barriere, einem Fremden diese Aufgaben zu übertragen, noch immer nicht überwinden. Der Grund dafür war, dass er genau wusste, wie schwer die Familie daran gearbeitet hatte, das Unternehmen aus dem Nichts aufzubauen. Diese Belastung war gewaltig, seitdem seine Eltern alt und gebrechlich geworden waren und ihm praktisch die Unternehmensführung übertragen hatten. Im Moment ist Łukasz der einzige Vertreter der Mroczkowski-Familie, er leitet das Unternehmen selbst und ist für alles verantwortlich. Dieses Verantwortungsgefühl ist umso größer, da er als der älteste Sohn auch für die jüngeren Geschwister verantwortlich ist. Seine jüngsten Geschwister studieren noch, und niemand weiß, ob sie nach Beendigung des Studiums in das Familienunternehmen mit einsteigen wollen. Soll er in den nächsten Jahren weiter hart arbeiten und auf ihre Mitarbeit hoffen, oder muss er bald handeln?