

DEN FAMILIEN- BETRIEB EFFIZIENTER AUSRICHTEN

„Alle kümmern sich um alles“, lautete lange Zeit die Devise bei der Kelterei Walther aus Bruchköbel, die in dritter Generation Säfte und Apfelwein produziert. Doch Wachstum und Investitionen machen es erforderlich, Aufgabenbereiche passgenauer zuzuschneiden und die Abläufe in dem Traditionsunternehmen zu optimieren. Um diesen Prozess zu begleiten, nutzte die Familie über das RKW Hessen ein Coaching.



Seit 1997 ist Geschäftsführer Ralf Walther in der eigenen Familienkelterei tätig, die sein Großvater 1934 gegründet hatte. Unterstützt wird er in der Leitung von seiner Frau Britta und seiner Schwester Andrea. Und mit den Söhnen Tim und Louis steigt nun auch die vierte Generation in den Fruchtsaftbetrieb, der aktuell 23 Mitarbeitende hat, ein. Ein Familienunternehmen durch und durch, das hochmodern operiert und mit mehreren Qualitätssiegeln zertifiziert ist. Um die Produktionsstandards weiter zu erhöhen, steht unter anderem die Erneuerung der Abfüllanlage an. Eine Investition im einstelligen Millionenbereich. „Je mehr die Anforderungen an den Betrieb gestiegen sind, desto mehr haben wir gemerkt, dass wir die Aufgaben stärker aufteilen müssen, um uns nicht zu verzetteln“, sagt Britta Walther.

„Die Prozesse im Betrieb gingen oftmals durch zu viele Hände“, erklärt Richard Meier-Sydow, der mit der Familie als externer Berater ein vom Land Hessen gefördertes Coaching durchgeführt hat – organisiert von Dr. Patrick Keller, Projektleiter Beratung beim RKW Hessen. Meier-Sydow ist darauf spezialisiert, Verantwortlichkeiten in Unternehmen zu klären. Und so setzte er sich zunächst mit der Inhaberbefamilie zusammen, um über Jahrzehnte gewachsene Zuständigkeiten und Routinen, aber vor allem Mehrfachbearbeitungen und Kompetenzüberschneidungen, zu analysieren. Mittels einer Teammatrix wurden dann die Aufgaben für jedes einzelne Familienmitglied neu und eindeutig definiert – von Kundenbestellung, Finanzbuchhaltung, Fuhrpark über Ladengeschäft bis hin zur Personalverwaltung.

Für eine Neustrukturierung sei eine intensive Reflexion unerlässlich, erläutert Meier-Sydow. Dazu zählt, das Selbst- und Fremdbild innerhalb des Teams zu betrachten und das Konfliktmanagement auszubauen. Essentiell ist nicht nur, dass die Geschäftsvorgänge nun effizienter, reibungsloser und schneller bearbeitet werden. Auch dass die Familienmitglieder lernen, Familie und Beruf voneinander zu trennen, sieht er als Erfolg an. „Kommunikation ist alles“, sagt Britta Walther. „Und durch das Coaching ist der Austausch innerhalb der Familie noch einmal auf einer ganz anderen Ebene angelangt.“ Sie empfand es als äußerst hilfreich, dass jemand von außen auf ihre Organisation blickt. „Es war wichtig, jemanden zu finden, mit dem alle gut können. Herr Meier-Sydow hat uns mit seinem klaren, strategischen und feinfühligem Vorgehen auf einen guten Weg gebracht.“ ■ zg



Ralf (l.) und Tim Walther

