

Thema: Change Management bei Interhome AG 22. Oktober 2009	Datum: 27.10.09	Verfasser: GT/LE
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------	----------------------------

Change Management auf Geschäftsleitungsebene

- ⇒ Personelles
- ⇒ Operatives
 - Strategisches Mass an Veränderungen?
 - Verlust von Know-How vs unvoreingenommene Perspektive
 - Überzeugung ↔ Mitläufer

Tisch A Zusammenfassung (Tischchef: Martin Bosshardt)

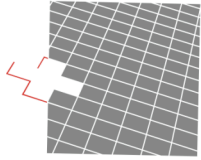
max. Speed = 3 Jahre = Ewigkeit

- ⇒ klares Ziel → klarer Plan → max Speed
 - Unterscheidung Makro / 3 Jahre seltener aktiv
 - Mikro / ständig permanent am Markt
- ⇒ Proaktiv / gesund → Bereitschaft zu Change Reaktiv / krank
- ⇒ Change Driver: Internet
- ⇒ Durch die Schnelligkeit sind Geschäftsleiter zu Change-Manager geworden (Makro & Mikro)
- ⇒ Change kann zu neuen personellen Anforderungen führen → personelle Wechsel
- ⇒ Business Process muss stimmen
- Um Begeisterung & Motivation zu erlangen, lohnt es sich (könnte es sich lohnen) bis zu 100% der Belegschaft innerhalb von 12 Monaten auszuwechseln (keine Regel ohne Ausnahme)
- ⇒ Motivation/Begeisterung ist höher zu bewerten als Know-How
- Fach Know-How → Prozess Know-How → Kunden Know-How
- ⇒ Es gibt je nach Branche Know-How, das geschäftstypisch sein kann!!

Tisch B Zusammenfassung (Tischchef: Markus Diener)

Gründe für Change

- ⇒ Vorbereiten auf kommende schwierige Zeiten (Colt in 3 Jahren) Markt
- ⇒ Krebsliga: Fehlende Synergien unter den Kantonen, kein Verständnis untereinander
- ⇒ Trestle Group: Tendenziell ist mehr Outsourcing treibende Struktur im Markt
- ⇒ Dentalmarkt hat sich geändert, Produkte werden in anderen Märkten gebraucht, Verkauf: Margen immer noch gut. Uhrenmarkt nur ± interessant, Medizinaltechnik Anschluss verpasst
- ⇒ Veränderung schwierig, wenn das Unternehmen floriert, weil Akzeptanz bei Mitarbeitern oft fehlt
- ⇒ Veränderung muss auf dem Gipfel stattfinden
- ⇒ Den richtigen Zeitpunkt nicht versäumen
- ⇒ Wichtig ist der Sensibilisierungsprozess
- ⇒ Keine Strassen um Bäume herum bauen
- ⇒ Es gibt Leute, die sich nicht für Veränderungen eignen
- ⇒ Nicht zu viel auf externe „Beeinflusser“ hören



Thema: Change Management bei Interhome AG 22. Oktober 2009	Datum: 27.10.09	Verfasser: GT/LE
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------	----------------------------

- ⇒ Durch die Veränderung müssen schon während des Prozesses Erfolgserlebnisse eintreten

Tisch C Zusammenfassung (Tischchef: Markus Dierkes)

- ⇒ Abhängigkeit von der Klarheit der Vision
- ⇒ Druck entscheidet über das Mass der Veränderung
- ⇒ Grosse Schritte machen, um kleinere zu erreichen
- ⇒ Märkte und Kundenbedürfnisse wieder verstehen und kontinuierlich bedienen
- ⇒ Augen nicht nur nach innen ausrichten, sondern öffnen
- ⇒ Stabilität des Kernteams muss irgend wann gegeben sein (keine zu hohen Fluktuationen)
- ⇒ Changemanagement in den besten Zeiten machen

Tisch D Zusammenfassung (Tischchef: Kurt Mühlemann)

Ausrichtung:

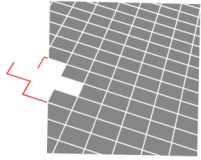
Alt versus neu: Verlust von Know-How (Unternehmenswissen) gegenüber unvoreingenommener Perspektive (Neueintritt)

Veränderungsansatz:

- ⇒ Wunsch nach CEO in der GL Organisation war verwaltet; kein Unternehmertum; Gemütlichkeit
- ⇒ Alt blieb: Einkauf (Produzent)
- ⇒ Ausgeschieden: Wenn Veränderung nicht mitgetragen wurde
- ⇒ Gefühle: Störfaktor CEO, viel zu schnell, brutal, Konflikte in der GL
- ⇒ Wandel: Stimmung kippte, Wandel wurde akzeptiert, Geschäft hatte sich stark gewandelt (Internetverkauf, organisatorisch vor Wandel wenig gespiegelt),
- ⇒ Vacando-Einführung (Konkurrenz ins Haus geholt), Existenzängste kamen auf, da alle Mitarbeiter in Frage gestellt wurden.
- ⇒ Nach anfänglichen Gesprächen zog der CEO seine Linie durch, CEO besuchte alle Zweigstellen, baute sich das Know-How schnell auf und wurde glaubwürdiger Gesprächspartner / Chef
- ⇒ Störfeuer: Mitarbeiter gelangten an den Konzern, „das haben wir schon einmal probiert“, Zweifel am Erfolg.
- ⇒ Ansatz: Kunden akquirieren als Priorität.
- ⇒ Eigentümer: Bisher nicht von der Veränderung erfasst; der Eigentümer spürt den zusätzlichen Umsatz.

Erfahrungen der Gesprächsteilnehmer:

- ⇒ Colt:
 - 1998 gegründet, war zuerst „Jäger“, muss sich jetzt neu erfinden, 1/3 der Belegschaft in Indien, Unternehmen ist gesund, Notwendigkeit der Veränderung wird nicht verstanden, ist schwer zu vermitteln.



Thema: Change Management bei Interhome AG 22. Oktober 2009	Datum: 27.10.09	Verfasser: GT/LE
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------	----------------------------

- Neue Strategie, neue Corporate Identity, Strategieentwicklung durch Konzernchef mit internem und externem Team.
 - 4500 Mitarbeiter, 180 in der CH. Jene, die nicht mitmachten, sind nicht mehr dabei.
 - Change Management ist Modebegriff; andere Firmen reden von strategischer Neuausrichtung; Change Management gehört zu notleidenden Betrieben; Bei Interhome kam die Strategie durch Eigeninitiative zustande, bei Interhome bestand exzellentes Informatik Know-how, kein Change Management, sondern hocheffizientes, multikulturelles Management mit kleinem Stab, der hochrentabel arbeitet.
- ⇒ Amag Retail Heerbrugg:
- War vorher H. Eggenberger AG, Management wurde befristet weiterverpflichtet, war führend im Internetverkauf für Autobestandteile der Amag weit voraus. „Ein Wilder wurde zivilisiert“, der Mitarbeiter hat es heute „bequemer“, schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktor.
 - Neben Know-How haben auch Sympathien beim Einkäufer des Kunden eine wichtige Bedeutung.
 - Veränderung des Einkaufsverhaltens, „Gratisberatung“ und Einkauf übers Internet. Muss die Beratung separat offeriert und fakturiert werden.

Tisch E Zusammenfassung (Tischchefin: Alexandra Wittmann)

- ⇒ Changemanagement als dauernder Prozess
- ⇒ Grundziele müssen vorhanden sein

Alt versus neu

- ⇒ Offene Kommunikation
- ⇒ Thematisierung von Angst bei Changemanagement
- ⇒ Know-How Verlust eher bei Mitarbeiter als auf Geschäftsleitungsebene bei Austausch

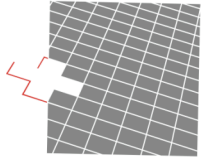
Tisch F Zusammenfassung (Tischchef: Kaspar Sigrist)

Team Building

Wo steht das Unternehmen betr. Handlungsbedarf

Offenheit, Transparenz

- ⇒ Wie viel, wie weit?
- ⇒ Bottom-up als Credo
- ⇒ Ausgangslage des Unternehmens → nicht in allen Bereichen gleich
- ⇒ Anschieben mit Automation; 5 vor 12
- ⇒ Begründung Erwartungen, Ziele, Meetings
- ⇒ Speed
- ⇒ Prozesse, Mitarbeiterverlust von Know-How, Fachwissen vs Gewinn (Prozesswissen) vs inhaltliches Wissen



Thema: Change Management bei Interhome AG 22. Oktober 2009	Datum: 27.10.09	Verfasser: GT/LE
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------	----------------------------

Wieviel Change?

... → Vision → Strategie

Erwartungshaltung Kunde Kundenbedürfnisse

→ Übertreffen vs befriedigen → Wettbewerbsvorteile nachhaltig generieren

Ziel

Umsetzung mit Mitarbeitern, Vorbild → zeigen über Stufen Trennungen GL-Mitarbeiter

Ursachen für 5 vor 12

Wann über Change Management diskutieren → Eintritt Barrieren hoch → Selbstläufer

→ Charakter, Gier, Geld, Vermehrung

→ Basismodel ja gut

→ Fremdfinanzierung