Cloverleaf Consult International

CCI COMPACT

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND GESCHÄFTSFREUNDE JUNI 2008

Pro-Idee: Kulturwandel im Versandhandel

„Die Kultur hat sich im Unternehmen gewandelt. Wir sind flexibel und bereit, Neues anzunehmen“, so Pro-Idee-Gründer und Geschäftsführer Dieter Junghans im Gespräch mit Cloverleaf Consult International. Dabei bezieht er sich auf die Nachfolgegeschichte seines 1985 gegründeten Spezialversenders Pro-Idee. Ursprung der geschäftlichen Aktivitäten ist der von seinem Großvater 1954 gegründete Woll-Versandhandel in Aachen.

Aachen – Mitte der 1980er Jahre, zu einem Zeitpunkt als Wolle, Garne, Stricken noch hoch im Kurs standen und Wollläden wie Pilze aus dem Boden schossen, gründeten Lothar und Dieter Junghans den Spezialversand Pro-Idee. Ziel war es, ein weiteres geschäftliches Standbein aufzubauen. In den USA hatte Dieter Junghans zuvor unverzichtbare Erfahrungen gesammelt. Von dort kam die Idee, besondere Artikel zu versenden, die man nicht in jedem Laden kaufen konnte – vom Riesen-Gartenthermometer bis zum Luxus-Grillgerät.



Dieter Junghans
Geschäftsführender Gesellschafter, Pro-Idee

Für dieses Vorhaben konnte Junghans auf die bestehende Infrastruktur des väterlichen Unternehmens zurückgreifen und baute den Spezialversand weiter aus. Damit konnte er nicht zuletzt die Mitarbeiter einsetzen, die sonst durch das rückläufige Wollgeschäft vielleicht nicht weiter beschäftigt worden wären. „Einigen Mitarbeitern fiel es sicherlich am Anfang schwer, sich mit den Pro-Idee-Produkten zu identifizieren“, ergänzt der 49-jährige Diplom-Kaufmann. „Ein Wollknäuel darf auch einmal herunterfallen, die Pro-Idee-Artikel nicht.“

Neues auf solider Basis

Neben den neuen Produktgruppen habe es für die Mitarbeiter eine Umstellung bedeutet, dass er in die Rolle als Nachfolger des Firmengründers hineinwuchs. „Sicherlich ist zu bedenken, dass das Unternehmen sich nicht in einer Krise befand, sondern auf einer soliden Basis stand. Man hat mir Vertrauen entgegen gebracht“, so Junghans über die Einstellung der Mitarbeiter. Heute zeigt sich der Erfolg dieser Veränderungen nicht zuletzt in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. „Es gibt eine geringe Fluktuation und unsere Mitarbeiter bleiben lange bei uns,“ sagt Junghans. „Wir haben die Eigenverantwortung und Delegation erhöht.“ Früher habe jede Preisänderung bei Junghans Wolle von der Geschäftsführung genehmigt werden müssen. Bei der Vielfalt der Produkte und Märkte von Pro-Idee könne keiner der Geschäftsführer mehr jedes Produkt im Detail kennen, so dass auch die Preisverantwortung delegiert werden musste. Die Unterschiede der Märkte beider Unternehmen, die Junghans leitet, definiert er so: „Die Junghans-Kunden haben Zeit für Handarbeit, die Pro-Idee-Kunden suchen hingegen innovative und exklusive Produktideen.“

Auf dem Weg, diese Geschäftsidee zu realisieren, hat sich das Unternehmen gewandelt und im schnelllebigen Handelsgeschäft eine Kultur der Veränderung eingerichtet.

COMPACT

Mit dem Junghans-Wollversand und Pro-Idee arbeiten zwei Unternehmen mit völlig unterschiedlichen Produkten und Zielgruppen unter einem Dach. Nachfolge und Unternehmensaufbau sind dabei mit einer Veränderungskultur verbunden.

Kontakt zum Autor:
sibylle.hecker@cloverleaf-consult.com

INFO:
www.proidee.de
- 1954 Gründung des Familienunternehmens Junghans Wollversand
- 1985 Neugründung Pro-Idee
- rund 600 Mitarbeiter

Aus dem Inhalt:

- Pro-Idee: Gründung und Nachfolge
- Verändern und Lernen
- Kultur des Lernens



Alexander Flieger
Managing Partner, CCI

Der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erfordert Veränderung. Dazu müssen Mitarbeiter Neues lernen und gleichzeitig Altes verlernen.

Barrieren für dieses Lernen sind Routine, Gewohnheit und Ängste. Mitarbeiter haben die Abläufe im Griff und sind stolz auf das Erreichte. Vielleicht stimmt sogar die Auslastung, so dass sie erst einmal gar nicht merken, dass die Ergebnisse nicht mehr optimal sind. Ein erster Schritt nach dem Veränderungsanstoß durch die Führung ist die Herstellung der Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern. Dazu gilt es, die Angst zu nehmen, mit einem neuen Arbeitsprozess oder Produkt zunächst nicht mehr so produktiv zu sein wie

Verändern und wertschätzen

bisher. Außerdem müssen Führungskräfte, Veränderungsteams oder Change-Agents deutlich machen, warum die Veränderung nötig ist. Den Mitarbeitern müssen sie zugleich verdeutlichen, dass die bisherige Arbeit nicht umsonst war, aber nur ein Zwischenschritt zu besserer Leistung für das Unternehmen.

So wie bei Pro-Idee kann dies den Abschied von bekannten und beliebten Produkten sowie den Schwenk hin zu neuen Märkten bedeuten. Mitarbeiter brauchen die Sicherheit, dass sie bei neuen Aufgaben erst Lernen dürfen, ja sogar müssen, und damit in der Übergangszeit vielleicht nicht einmal mehr die Normalleistung erreicht werden kann.

Herzlichst,
Ihr

Unternehmenskultur des Lernens: Den Wald trotz lauter Bäumen sehen

Immer mehr Detailinformationen stehen Führungskräften für die strategische und operative Entscheidungsfindung zur Verfügung. Oft genug kommt es aber auf das Verstehen des Ganzen statt auf die Nachkommastelle bestimmter Kennzahlen an.

Hagen – Unternehmen müssen Marktveränderungen ständig folgen oder diese sogar vorwegnehmen, um eine gute Stellung im Wettbewerb zu sichern. Dazu ist für das gesamte Unternehmen eine Kultur der Veränderungsbereitschaft nötig.



Dies darf aber nicht heißen, immer und immer wieder zu restrukturieren oder Veränderung um der Veränderung willen zu beginnen. Vielmehr muss sich jeder einzelne Mitarbeiter bewusst sein, dass Kunden Entscheidungen treffen, die eine drastische Veränderung des eigenen Angebots zur Folge haben können. Dies verlangt den Mitarbeitern viel ab und bedeutet für die Geschäftsführung, Risiken einzugehen, die nicht zum Tagesgeschäft gehören. Aufgaben für die Geschäftsleitung sind dabei die Entscheidung und Steuerung solcher Projekte sowie die Vorbereitung des gesamten Unternehmens und insbesondere der Mitarbeiter auf diese Anforderungen. Neben klassischen Instrumenten der internen Kommunikation und der Zielweitergabe über die Führungshierarchie sind auch neue Wege hilfreich. Der US-Wirtschaftsforscher Peter Senge hat dazu den Begriff des „Denkens in Systemen“ geprägt. Hierbei nimmt sich die Unternehmensspitze ganz bewusst Zeit, neue Anforderungen zu bearbeiten und sich der neuen Aufgaben bewusst zu werden. Das Gespräch mit kompetenten Gesprächspartnern ist ein wichtiges Instrument, um die Vielfalt der Gedanken und Eindrücke zu strukturieren. Es hilft, das große Ganze und die Auswirkungen im Detail besser zu verstehen.

Zentrale Fragen sind dabei:

- Welchen Nutzen verspreche ich mir ganz persönlich von einem bestimmten Projekt?
- Welche Folgen möchte ich auf jeden Fall ausschließen?
- Wie fördere ich mit einer Entscheidung für dieses Projekt das Kerngeschäft meines Unternehmens?
- Wie genau bin ich mir bewusst, was mein Kerngeschäft ist?
- Sind meine Mitarbeiter bereit, die Veränderungen mitzutragen? Wie erreiche ich die Bereitschaft?
- Welche Barrieren hindern Mitarbeiter daran, das Projekt mitzutragen?

Letztlich geht es darum, auf Basis der gewichteten Information eine Entscheidung zu treffen, statt nur immer mehr Informationen zu sammeln. Insbesondere bei Kooperationen oder Zukäufen gilt es, die Auswirkungen und Anforderungen an das Kerngeschäft genau zu analysieren und zu bedenken. Wenn diese geklärt und kommuniziert sind, trägt dies dazu bei, die Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen, der für das Unternehmen überlebenswichtig ist.

COMPACT

Denken in vernetzten Systemen und das Vorwegnehmen von Marktveränderungen sichern die Wettbewerbsfähigkeit. Entscheidungen treffen und Umsetzungsbarrieren überwinden sind dabei zentrale Fähigkeiten der Geschäftsführung.

Kontakt zum Autor:
alexander.flieger@cloverleaf-consult.com

Kurz notiert:

2007

- Mit Transaktionen im Wert von rund 4.340 Mrd. Dollar hat die weltweite M&A-Aktivität im Jahr 2007 Thomson Financial zufolge einen neuen Höhepunkt erreicht. Auch in Deutschland wurde mit 140 Mrd. Dollar der höchste Wert nach 1999 erzielt.

2008

Januar

- Deutschlands größter Außenwerbekonzern Ströer beteiligt sich an Malaysias "59 images" und startet so seine Expansion in Asien.

Februar

- Der italienische Nudelkonzern Barilla will das Filialgeschäft der Kamps-Gruppe verkaufen. 2002 hatte das Familienunternehmen die Filialen und Großbäckereien gekauft und seitdem den Wert der Beteiligung um rund 850 Mio. Euro abgeschrieben.

März

- Der Fürther Spielzeughersteller Simba-Dickie übernimmt den angeschlagenen französischen Wettbewerber Smoby-Majorette, um im Ausland zu wachsen.

April

- Der Stahl- und Metallhändler Klöckner & Co will über seine US-Tochter Namasco den Wettbewerber Temtco Steel kaufen

Mai

- Der Immobilienberatungskonzern Jones Lang Lasalle (JLL) übernimmt das Düsseldorfer Familienunternehmen Kemper's-Gruppe und führt nun den Markt der Vermietung und des Verkaufs von Einzelhandelsflächen in Deutschland an.
- Der US-Investor Warren Buffet geht davon aus, dass seine Holding Berkshire Hathaway mittelständische Familienunternehmen in Deutschland erwerben wird. Er stellte in Frankfurt interessierten Unternehmern seine Gesellschaft vor.

Impressum:
Cloverleaf Consult International
ist eine Marke der Flieger & Hecker GbR.
www.cloverleaf-consult.com
info@cloverleaf-consult.com
tel/fax +49 700 cloverleaf (25683753)
V.i.S.d.P. Alexander Flieger
Am Höing 12, D-58097 Hagen