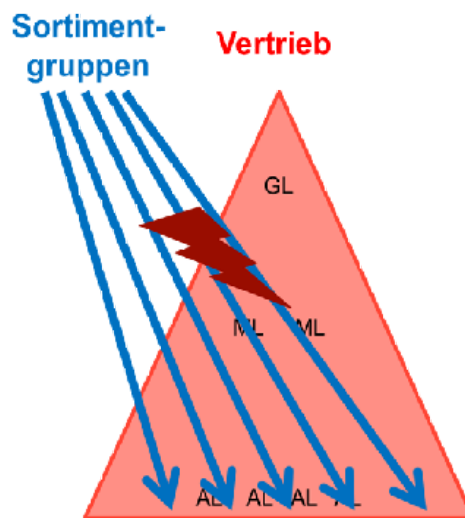


Eine Organisation auf den Kopf stellen....

Implementierung eines neuen Organisationsdesigns

Bei einem der führenden Handelsunternehmen des Landes mit rund 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 130 Märkten österreichweit, durchschnittlich 70-80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Markt und einer Unternehmenszentrale mit etwas über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, spielten die produktorientierten Sortimentsgruppen traditionell eine wichtige Rolle im Vertrieb. Allerdings hatte sich über die Jahre zum eigentlichen Vertrieb de facto eine parallele Vertriebsstruktur entwickelt, die - mit eigenem Personal ausgestattet - bis zum POS durchsteuerte.



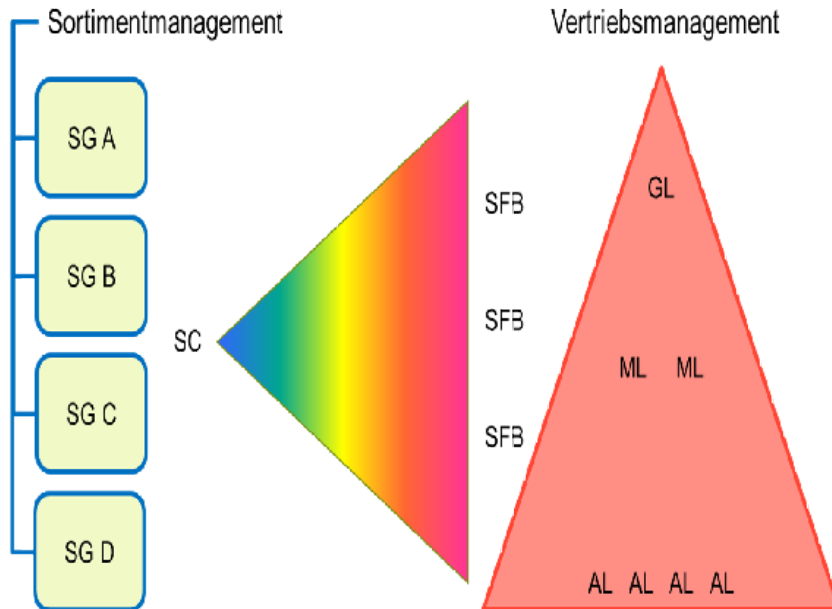
Aufgrund der daraus resultierenden ständigen Konflikte und der durch die vernachlässigte Sortimentspolitik schwindenden Innovationskraft entschloss man sich zu einer radikalen Änderung des Organisationsdesigns.

Die Eckpfeiler des neuen Organisationsdesigns

- Die Sortimentgruppen konzentrieren sich künftig auf das Sortiment und Produktinnovationen und stärken dadurch die Marktattraktivität. Sie haben keine Personalverantwortung mehr im Vertrieb.
- Die vertriebliche Umsetzung in den Märkten wird in die alleinige Verantwortung des Vertriebs gelegt.
- Eine wesentliche Rolle im neuen Organisationsdesign spielen die den Sortimentgruppen zugeordneten Sortiment-Coaches (SC). Gemeinsam mit den beim Vertrieb angesiedelten Sortiment-Fachberatern (SFB) sollen sie dafür sorgen, dass die Innovation aus den Sortimentgruppen in den Märkten ankommt und angewendet werden kann. Bezüglich dieses Informations- und Know-how-Transfers haben diese beiden Rollen eine ausschließlich beratende und schulende Funktion.

Entwicklungsstruktur - Umsetzungsstruktur

Sortimentgruppen



Kernpunkte und Stationen des Implementierungsprozesses

Die Implementierung dieses neuen Organisationsdesigns gelang in auf mehreren Ebenen teilweise parallel ablaufenden Schritten:

Umsetzungsarchitektur OrgDesign NEU



Die zentralen Elemente waren:

1. Auftaktveranstaltung mit allen Führungsebenen und wichtigen Playern im Unternehmen. Hier wurde das neue Organisationsdesign präsentiert und die ersten Schritte für die Implementierung vorgestellt.
2. Kick off-Veranstaltungen auf der mittleren Managementebene, jeweils getrennt mit den Gebietsleitern (GL) im Vertrieb und den Sortiment-Leitern/Sortiment-Coaches (SL und SC) aus den Sortimentgruppen, in denen die Änderungen der Aufgaben und die neuen Führungs- und Steuerungsverantwortungen besprochen wurden.
3. 13 Gebiets-Workshops mit den Gebietsteams. Ca. 8-12 Märkte bilden ein Gebiet, geleitet von einem Gebietsleiter. Die Gebietsteams bestehen aus den Marktleitern (ML) und den Sortimentfachberatern (SFB). In diesen Workshops ging es wesentlich darum, das neue "Spielfeld" für die Marktleiter zu beschreiben. De facto bedeutet das neue Organisationsdesign für sie eine beträchtliche Zunahme des Aufgaben- und Verantwortungsumfanges, wurde doch in der alten Struktur ein Gutteil ihrer Arbeit von den Sortimentgruppen aus erledigt.
4. Auf Ebene der Gebietsleiter und der Sortiment-Leiter fanden alsbald gemeinsame Abstimmungsworkshops statt, um offene Fragen zu diskutieren und wechselseitig die Erwartungen bezüglich der Wahrnehmung der neuen Führungs- und Steuerungsverantwortungen zu klären. Die 100-Tage-, 200-Tage-, ...-Workshops dienten dazu, den Fortschritt des Implementierungsprozesses zu reflektieren und nach einiger Zeit, nachdem entsprechende Erfahrungen mit dem neuen Organisationsdesign gesammelt waren, an der Standardisierung der Steuerungsaufgaben zu arbeiten.
5. Die Funktion als "Transmissionsriemen" zwischen Sortimentgruppen und Vertrieb stellte für die Sortiment-Coaches eine große Herausforderung dar. Hier fanden Lernwerkstätten statt, die immer wieder diese Funktion reflektierten, methodische Inputs lieferten und damit helfen sollten, die Sortiment-Coaches in ihrer neuen Rolle zu festigen. In der Folge wurden noch zusätzliche Trainingseinheiten bezüglich Beratungs- und Schulungskompetenz angeboten.
6. Die Sortimentfachberater (SFB) absolvierten zuerst ein umfangreiches fachliches Schulungsprogramm zu ihren Produktbereichen. Danach fanden Workshops statt, in denen im Wesentlichen an der Rollenklärung bezüglich ihrer Beratungs- und Schulungsfunktion in den Gebieten gearbeitet wurde. Wie bei den Sortiment-Coaches gab es im darauf folgenden Jahr zusätzliche Trainingseinheiten bezüglich Beratungs- und Schulungskompetenz.
7. Eine wichtige Funktion hatten die Soundingboards, die den Implementierungsprozess begleiteten: Diese gemischten, aus Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften der Märkte und der Zentrale zusammengesetzten Gruppen, reflektierten in regelmäßigen Abständen den Implementierungsfortschritt und generierten Informationen, die auf der Ebene des Sortiment- und Vertriebsmanagements so nie aufgeschienen wären und wichtige Impulse für weitere Interventionen und Maßnahmen gaben.
8. Der Implementierungsprozess wurde im Wesentlichen durch das Sortiment- und das Vertriebsmanagement mit Unterstützung durch die Personalentwicklung gesteuert. Die Entscheidungen, wann nach der Startphase welche Workshop-Formate mit welchen Inhalten

stattfinden sollten, wurden auf dieser Ebene diskutiert und getroffen. Darüber hinaus wurde hier auch eine Reihe von Schulungsmaßnahmen ins Leben gerufen (von Crashkursen zur Besprechungsorganisation in den Märkten bis zur Führungskräfteentwicklung), die die Implementierung des neuen Organisationsdesigns unterstützten. Nach einem $\frac{3}{4}$ Jahr fanden zu jedem der 13 Gebiete Potenzialkonferenzen statt, in denen die Potenziale der einzelnen Marktleiter erhoben und hinsichtlich weiterer Entwicklungsmaßnahmen ausgewertet wurden.