

Case Study



allfoye
Strategy & Transformation

Soennecken eG



**BEST OF
CONSULTING
MITTELSTAND**

2023

ORGANISATION
1. PLATZ

Allfoye Managementberatung
GmbH

 **Wirtschafts
Woche**

Case Study

Strategischer Organisationswandel

Wie sich Soennecken eG zur Purpose-geleiteten Organisation entwickelt und klare Mehrwerte erzielt.

Die Soennecken eG ist die im deutschsprachigen Raum führende Handelskooperation für Produkte und Dienstleistungen rund ums Büro und Homeoffice. In diesem Markt steht die Marke Soennecken seit fast 150 Jahren für Innovation und Problemlösungskompetenz. Die Besonderheit der Rechtsform „Genossenschaft“: Bei einer Genossenschaft stehen vor allem die Genossenschaftsmitglieder im Vordergrund. Satzungsgemäßer Zweck ist die Förderung der wirtschaftlichen Belange der Mitglieder.

The logo for Soennecken, featuring two interlocking circles followed by the company name in a bold, sans-serif font.

Unternehmen	Soennecken eG
Branche	Bürobedarf
Produkte	Bürobedarf von Stift und Papier bis Büroeinrichtung und -technik
Umsatz	750 Millionen Euro (2019) bei rund 500 Mitgliedern
Sitz	Overath, Deutschland
Projekt	Wandel zur Purpose-Driven Organization
Projektlaufzeit	24 Monate



Die Ausgangssituation

Das Marktumfeld von Soennecken ist stark in Bewegung, Einkaufsgewohnheiten verändern sich und „New Work“ hat Bedarfe von Unternehmen und deren Mitarbeitenden massiv beeinflusst. Zusätzlich führt die Digitalisierung der Büros dazu, neue Geschäftsmodelle zu denken und an den Markt zu bringen. Die Corona Pandemie war hier ein ausschlaggebender Treiber. Der Krieg in der Ukraine sowie die hohe Inflation haben zusätzlich das Geschäft erschwert. So war das übergeordnete Ziel von Soennecken: **Sicherung der Zukunftsfähigkeit – strategisch und organisational sowie Stärkung der Resilienz des Unternehmens.**

Auf den Punkt gebracht war dies der Auftrag, mit dem Soennecken eG an Allfoye herangetreten ist. Soennecken möchte seine Vorreiterrolle im Markt nicht nur behalten, sondern weiter ausbauen und frühzeitig entsprechend steuern.

Warum Purpose Driven Organization?

- Die Sinnfrage eines Unternehmens ist entscheidend, da sie grundlegend für Strategie, Resilienz und Marktpräsenz ist.
- Die Zukunftssicherheit eines Unternehmens liegt im inspirierenden, zukunftsorientierten Purpose des Unternehmens, welcher mehr Kraft mobilisiert als standardisierte Strategien.



Das Projekt

„Wenn alle Instrumente ausfallen, dann können Seeleute nach den Sternen navigieren“ und genau das war unser Ansatz: Zunächst die Entwicklung eines „Nordsterns“ in Form eines starken Purpose, dann eine Strategie und abschließend die Umgestaltung und Zukunftsfestigkeit der Organisation.

Wir haben Soennecken über den **gesamten Prozess**, von der Purpose-Entwicklung, über die Strategieentwicklung und die Reorganisation inklusive Change Management beraten und operativ begleitet.

- + Purpose-Entwicklung
- + Strategieentwicklung
- + Reorganisation
- + Change Management





Der Purpose ist einer Genossenschaft in die Wiege gelegt. Unser Auftrag besteht darin, unsere Händler dabei zu unterstützen erfolgreiche Geschäfte zu führen. In der Welt der Arbeit sehen wir unsere Verantwortung darin, Arbeit lebenswert zu machen und einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen mit Freude und Effizienz arbeiten können. Die Notwendigkeit eines klaren Purpose wurde besonders in einem schrumpfenden Markt mit intensivem Wettbewerbsdruck deutlich. Es ging darum, eine eigene Existenzberechtigung zu schaffen, die über die bloße Mitgliederforderung hinausgeht und uns eine einzigartige Wachstumsgeschichte verleiht. Die Mitarbeitenden sehnten sich nach einem Unternehmen, welches eine sinnstiftende Tätigkeit ermöglicht.

Dr. Benedikt Erdmann
Vorstandsvorsitzender, Soennecken eG





Die Ergebnisse

Durch die Purpose Driven Organisation wurde eine zukunfts-fähige und strategische Aufstellung der Organisation umgesetzt. Dies ergibt eine neu konstituierte Führungsebene unterhalb des Vorstands, die **mehr unternehmerisches Denken in alle Units** mit sich bringt. Daraus resultieren spürbar schnellere Entscheidungen und auch Konflikte werden offener, aber sachlich konstruktiv im Sinne des Purpose ausgetragen.

In die neue Führungsebene herrscht ein großes Vertrauen, dass eine spürbar nachhaltig gestiegene Motivation hervorbringt. Auch hier spielt die Integration des Purpose die vorreitende Rolle.

Im Sinne des Purpose steht auch die **Multiperspektivität,** die **in den Teams erreicht** wurde. Durch das Einbinden von allen Hierarchiestufen haben wir alle Mitarbeitenden in den Units in die Zukunftsarbeit eingebunden.

Ergebnisse

Umsatz-Ergebnis-Steigerung

+9%

von 2019 zu 2022 bei gleichzeitigem Rückgang
des Marktvolumens um -19 %

Stärkung des Eigenkapitals

+27%

Punkte von 2021 zu 2022

Ergebnis 2022

10%

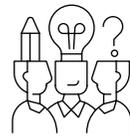
besser als geplant abgeschlossen

Steigerung der Ausschüttung an Shareholder um

1,2 Mio. €

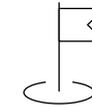
Unternehmerisches Bewusstsein der Führungskräfte
= mehr Kostenbewusstsein

Konkret



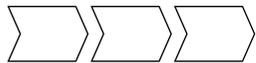
Phase 1

Entwicklung eines Purpose unterlegt mit vielen Erläuterungen, Geschichten und weiteren Kommunikationsmitteln.
„Wir machen Arbeit lebenswert“



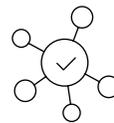
Phase 2

Die **Re-Fokussierung der Strategie und Geschäftsmodelle** auf den Purpose hin sowie eine neue Stakeholderbetrachtung führte zum Ergebnis, Soennecken als Teil eines Dreiecks aus Kunden und Mitgliedern zu betrachten.



Change

Die Transformation wurde von einem dezidierten **Change Management** begleitet. Neue Geschichten über den Purpose und die Veränderungen wurden eingeführt, unterstützt durch regelmäßige Videobotschaften des Vorstands und etablierte Kommunikationskanäle.



Phase 3

Durch die **Implementierung von Business- und Service Units** erfolgte eine Neugestaltung der Organisationsstruktur. Dabei wurden Teilstrategien und Wertversprechen entwickelt, um den Purpose zu fördern und die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu erhöhen. Motivpsychologische „Reiss-Profile“ bereiteten die Führungskräfte auf ihre neuen Aufgaben vor.

Tipps

01

Die größten Herausforderungen

- Durch die weltweiten Krisen entstand eine verstärkte **Sehnsucht** nach Normalität und Sicherheit. Mitarbeitende hatten Angst vor Veränderung und die Frage nach Resilienz im Unternehmen rückte immer stärker in den Vordergrund.
- Klare, sichtbare **Unsicherheiten** in der Reorganisation, insbesondere bezüglich der Fragen von Mitarbeitenden zu „Wo gehöre ich hin?“ und „Bleibe ich in meinem Team?“
- **Kontinuierlicher Kulturwandel** im Unternehmen, führte zu einem krisen- und veränderungsmüden Verhalten der Mitarbeitenden.



Tipps

02

Die wichtigsten Lektionen

- Um den Mitarbeitenden die Angst vor dem Verlust ihrer Jobs zu nehmen, war es wichtig ihnen **kontinuierlich aufzuzeigen**, dass die Reorganisation keine Arbeitsplätze fordert.
- Die Notwendigkeit, während der Reorganisation **Klarheit, Transparenz und Veränderungsbereitschaft** zu schaffen, war sehr wichtig.
- Die Einführung eines **neuen Mindsets und Selbstbewusstseins** erforderte Übung und positive Haltungsübernahme.



Tipps

03

Die wesentlichsten Erfolgsfaktoren

- Durch den kontinuierlichen Kulturwandel im Unternehmen, waren die Mitarbeitenden **„geübt“** in Veränderungssituationen.
- Neue Hierarchien und Rollen erforderten einen **neuen Führungsstil**, der durch Coaching und Sparring vorbereitet wurde.
- Partizipative Unternehmensveränderung erforderte eine gleichwertige Themenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, wobei die Herausforderung darin bestand, **alle Beteiligten an Bord** zu halten.
- Hoher Ressourcen- und Steuerungsaufwand bei der partizipativen Mitgestaltung der Unternehmensveränderung durch Mitarbeitende, erforderte **Disziplin und Aufwand** für die Koordination von Terminen und Abarbeitung von To-Do's, aber war zugleich erfolgsentscheidend.



Allfoye

Die Managementberatung für Transformation im Mittelstand.

allfoye.com



1. Platz

Für dieses Projekt wurden wir von der WirtschaftsWoche im Rahmen des Wettbewerbs „Best of Consulting“ in der Kategorie Organisationsentwicklung mit dem 1. Platz ausgezeichnet.

Kontakt

Ansprechpartner

Allfoye Managementberatung GmbH

Graf-Adolf-Platz 1-2

40213 Düsseldorf

☎ +49 211 550 263 0

✉ post@allfoye.com

