



SUCCESS STORY



AMBITION & ZÄSUR



TRANSFORMATION & WENDE



STRATEGIE & ALIGNMENT



TEAM & ENGAGEMENT

newhome.ch: eine Transformation zu neuer Wettbewerbsfähigkeit

Eine Case Study wie Denison Surveys eine strategische und operative Transformation als verlässlicher Kompass begleitet haben.

Die Ausgangslage

Die newhome.ch AG wurde 2013 als Schweizer Immobilienplattform gegründet – mit dem Ziel, eine verlässliche Alternative zu den wenigen dominierenden Anbietern im Portalmarkt zu schaffen. Als schlankes, agiles Startup, getragen von mehreren Schweizer Kantonalbanken, positionierte sich newhome zunächst erfolgreich in einer klar definierten Marktnische. newhome operierte mit einem Freemium-Geschäftsmodell, einem kosteneffizienten Betrieb mit geringer Komplexität und einem kleinen Personalbestand.

Über mehrere Jahre hinweg funktionierte dieses Modell gut. Mit zunehmender Marktdynamik und wachsender Unzufriedenheit von Immobilienunternehmen gegenüber den marktbeherrschenden Plattformen veränderten sich jedoch die Rahmenbedingungen grundlegend.

Vom Wachstumstraum in die Krise abgerutscht

Im Jahr 2019 kam es zu einer bedeutenden Veränderung der Eigentümerstruktur: Neben den damals 18 beteiligten Kantonalbanken investierten mehrere hundert Immobilienunternehmen gemeinsam in newhome. Mit diesem Schritt war die ambitionierte Vision verbunden, newhome rasch zum führenden Immobilienportal der Schweiz zu entwickeln.

Diese Zielsetzung stellte das Unternehmen jedoch vor Herausforderungen, für die es weder finanziell, organisatorisch noch kulturell ausreichend vorbereitet war. Es fehlte an ausreichend Kapital, an erfahrenen Führungskräften sowie an tragfähigen operativen Grundlagen für ein nachhaltiges Wachstum. In der Folge geriet newhome innerhalb kurzer Zeit in erhebliche Schwierigkeiten und zerbrach an der Ambition.

Eine im Jahr 2020 durchgeführte Analyse mit dem Denison Organizational Culture Survey machte einige Ursachen deutlich: Die Unternehmenskultur war zwar grundsätzlich stark ausgeprägt, jedoch nicht wirksam mit der strategischen Ausrichtung verbunden. Wie sich zeigte hatte sich Anstelle von Leistungsorientierung und Marktfokus eine Art „Kokonkultur“ etabliert – geprägt von Rückzug und Selbstschutz gegenüber hohen externen Anforderungen und Erwartungen. Diese kulturelle Dysbalance wirkte sich unmittelbar negativ auf Performance und Wettbewerbsfähigkeit aus.

Führungswechsel und Krisenbewältigung

2021 wurde Roman Timm als CEO ernannt – zu einem Zeitpunkt, an dem das Unternehmen kurz vor dem Scheitern stand. Um newhome zu stabilisieren, waren klare Entscheidungen und eine konsequente Neuausrichtung erforderlich.

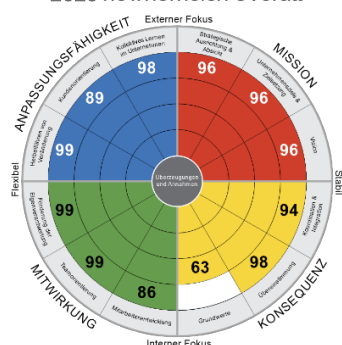
Ein erster zentraler Schritt war die Aufgabe der bestehenden, nicht realisierbaren Vision und Mission. Stattdessen rückte die Frage in den Vordergrund, welche kulturellen Voraussetzungen notwendig sind, um Leistungsfähigkeit, Kundenorientierung und wirtschaftliche Stabilität wiederherzustellen. Die Ergebnisse der Denison-Analyse bildeten dabei eine zentrale Orientierungsgrundlage.

Wesentliche Massnahmen zur Neuausrichtung

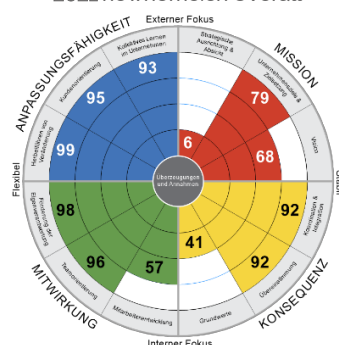
Mehrere ineinandergreifende Veränderungen schufen die Grundlagen für den erfolgreichen Turnaround:

- **Neues Management Modell:** Das bisherige, ineffiziente Scrum-Management Modell wurde durch ein integraleres, vernetzendes Organisationsmodell ersetzt. Verantwortung wurde gezielt auf Einzelpersonen übertragen. Fachliche Kompetenzbereiche wie Marketing, Vertrieb, Customer Care und Technologie wurden in „Chapters“ gebündelt und von den jeweils erfahrensten Mitarbeitenden geführt.
- **Transparente Kommunikation und verständliche Werte:** Offene, ehrliche Kommunikation wurde zu einem zentralen Führungsprinzip. Mitarbeitende wurden umfassend in die Herausforderungen, Ziele und Fortschritte eingebunden. Ziel war es, Vertrauen aufzubauen und ein gemeinsames Verständnis von Vision, Mission und Strategie zu schaffen. Selbstbewusstsein wurde als zentraler Wert verankert und mit ganz wenigen, weiteren Werten ergänzt.
- **Dynamisches Arbeitsumfeld:** Der Umzug in einen Coworking-Space mit anderen dynamischen Unternehmen war ein bewusst gesetzter Impuls. Er förderte Austausch, Offenheit und neue Perspektiven. Die gewünschte kulturelle Öffnung sowie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bekamen damit neues Momentum.
- **Adaptiver Führungsstil:** In einem von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägten Marktumfeld wurde ein „Learn-and-Adapt“-Ansatz eingeführt. Führung wurde zunehmend als Prozess des Lernens, Anpassens und der gemeinsamen Orientierung verstanden. Das Team wurde ins Zentrum des Erfolgs gestellt, nicht das Individuum. Fehler wurden neu als Lernprozess verstanden.

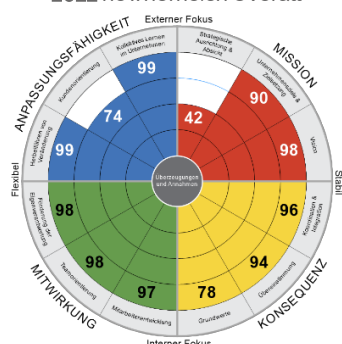
2020 newhome.ch Overall



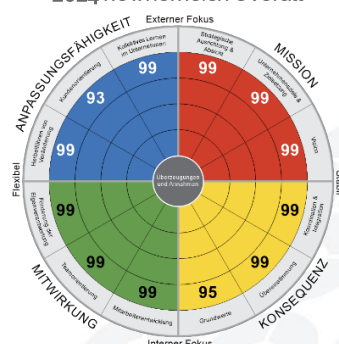
2021 newhome.ch Overall



2022 newhome.ch Overall



2024 newhome.ch Overall



Neue Klarheit und gemeinsamer Fokus

Anfang 2022 verabschiedete der Verwaltungsrat eine neue, realistische Vision sowie eine klar formulierte Mission. Die neue Strategie folgte darauf. Die Leitlinien wurden konsequent kommuniziert und etablierten einen verbindlichen Orientierungsrahmen für die gesamte Organisation. Der Denison Survey erbrachte dazu den Nachweis der Implementation im Team.

Selbstvertrauen, aber auch Zusammenarbeit, Transparenz und Neugier wurden gezielt in den Mittelpunkt gestellt und dienten fortan als Grundlage für Führungsentscheidungen und tägliches Handeln.

Ein entscheidender Meilenstein folgte in der zweiten Jahreshälfte 2022 mit der vollständigen Überarbeitung und dem Relaunch der Produktpalette. Dieser Schritt, kombiniert mit einem marktgerechten Preismodell für die Dienstleistungen, markierte einen Wendepunkt in der Entwicklung von newhome. Die Organisation war nun strategisch und kulturell optimal ausgerichtet, um die Herausforderung des Geschäfts gemeinsam zu meistern.

Messbare Ergebnisse

Bereits 2023 zeigten sich die Erfolge der Neuausrichtung deutlich:

- Der Umsatz stieg zwischen 2020 und 2023 um 125 Prozent.
- EBITDA und EBIT, die 2021 noch deutlich negativ waren, konnten bis 2023 nachhaltig ins Positive gedreht werden.
- Die Anzahl qualifizierter Suchanfragen an Immobilienanbieter stieg um 130 Prozent im Kaufsegment und um 250 Prozent im Mietsegment.
- Die Zahl der Geschäftskunden wuchs um 38 Prozent.
- Die Kundenzufriedenheit verbesserte sich signifikant.

Anfang 2024 beteiligte sich die AXA Versicherungen AG an newhome – ein klares externes Zeichen und Bestätigung für die wiedererlangte Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Unternehmens.

Zentrale Erkenntnisse

Während des gesamten Transformationsprozesses diente der Denison Organizational Culture Survey als Validierungs- und Steuerungsinstrument. Die wiederholten Befragungen ermöglichten es dem Management, Fortschritte transparent zu machen, gezielt Massnahmen zu ergreifen und sicherzustellen, dass Strategie und Kultur miteinander verbunden sind. Diese Verzahnung hat sich letztendlich als der zentrale Erfolgsfaktor erwiesen.

Die Entwicklung von newhome.ch zeigt eindrücklich, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht isoliert betrachtet werden kann. Erst die konsequente Entwicklung und Ausrichtung der Unternehmenskultur auf Vision, Strategie und Ziele schuf die notwendigen Voraussetzungen für nachhaltige Leistungsfähigkeit und strategische Performance.

newhome ist heute ein Beispiel dafür, wie klare Führung, kulturelle Klarheit und ein gemeinsames Verständnis von strategischer Richtung und Verantwortung ein Unternehmen aus einer existenziellen Krise herausführen und langfristig stärken können.



FÜR WEITERE INFORMATIONEN

EUROPA

Langfeldstrasse 90
8500 Frauendeld.
Switzerland

Telefon: +41 552 0571

VEREINIGTES KÖNIGREICH

36 Coquet Terrace
Newcastle upon Tyne
Heaton, NE65LE England, UK

Telefon: +44 7961 974 568

VEREINIGTE STAATEN

555 Briarwood Circle
Suite 115
Ann Arbor, MI 48108

Telefon: +1 (734) 302 4002

SCHWEIZ

Timm Management Advisory
Denison Partner

Dr. Roman Timm
timm@tmac.ch
www.tmac.ch