

Wie der Wandel Wirklichkeit wird

Ob Traditionsunternehmen oder Unicorn – in einem dynamischen Umfeld muss jede Organisation ihr Operating Model neu ausrichten. Aber wie gelingt die Transformation? Sechs Tipps.

Von Onno Boer, Raphael Buck, Patrick Guggenberger und Patrick Simon

Starke Marken und Produktinnovationen für die breite Masse – diese Kombination hat Konsumgüterunternehmen über Jahrzehnte wirtschaftlichen Erfolg garantiert. Zuletzt waren es die Schwellenmärkte vor allem in Asien, die für drei Viertel der Umsatzsteigerungen sorgten. Auch dort setzten die Unternehmen meist auf ihr bewährtes Operating Model, um das Geschäft zu steuern. Doch inzwischen ist eine neue Ära angebrochen, die neue Strategien erfordert.

Denn die Konsumenten und ihre Vorlieben ändern sich rasant. Für die Generation der Millennials beginnt jetzt die Lebensphase, in der sie das meiste Geld ausgeben werden. Als „Markenloyalisten“ bezeichnen sich allerdings nur noch 7 Prozent von ihnen. Viele der 1,8 Milliarden Millennials weltweit verbinden Konsum heute mit höheren Motiven: Sie zeigen ein stärkeres Gesundheitsbewusstsein, legen Wert auf die regionale Herkunft von Produkten und prägen die „Sharing Economy“.

Hinzu kommt die Digitalisierung, die den Markt nicht nur beschleunigt, sondern auch verschiebt. Während die weltgrößten E-Commerce-Anbieter in den vergangenen sechs Jahren 34 Prozent Wachstum verzeichneten, kamen die traditionellen Unternehmen auf gerade einmal 0,4 Prozent. Von den digitalen Marketing- und Vertriebswegen profitieren vor allem die Zwerge der Branche: Mehr als die Hälfte des Wachstums geht auf ihr Konto. Gleichzeitig verlagert sich die Kundenkommunikation ins Internet: 63 Prozent der Millennials folgen Marken mittlerweile auf Social-Media-Kanälen. Diese und weitere Markttrends bringen fundamentale Veränderungen, die sich in der Binnenstruktur vieler Unternehmen noch nicht hinreichend widerspiegeln.

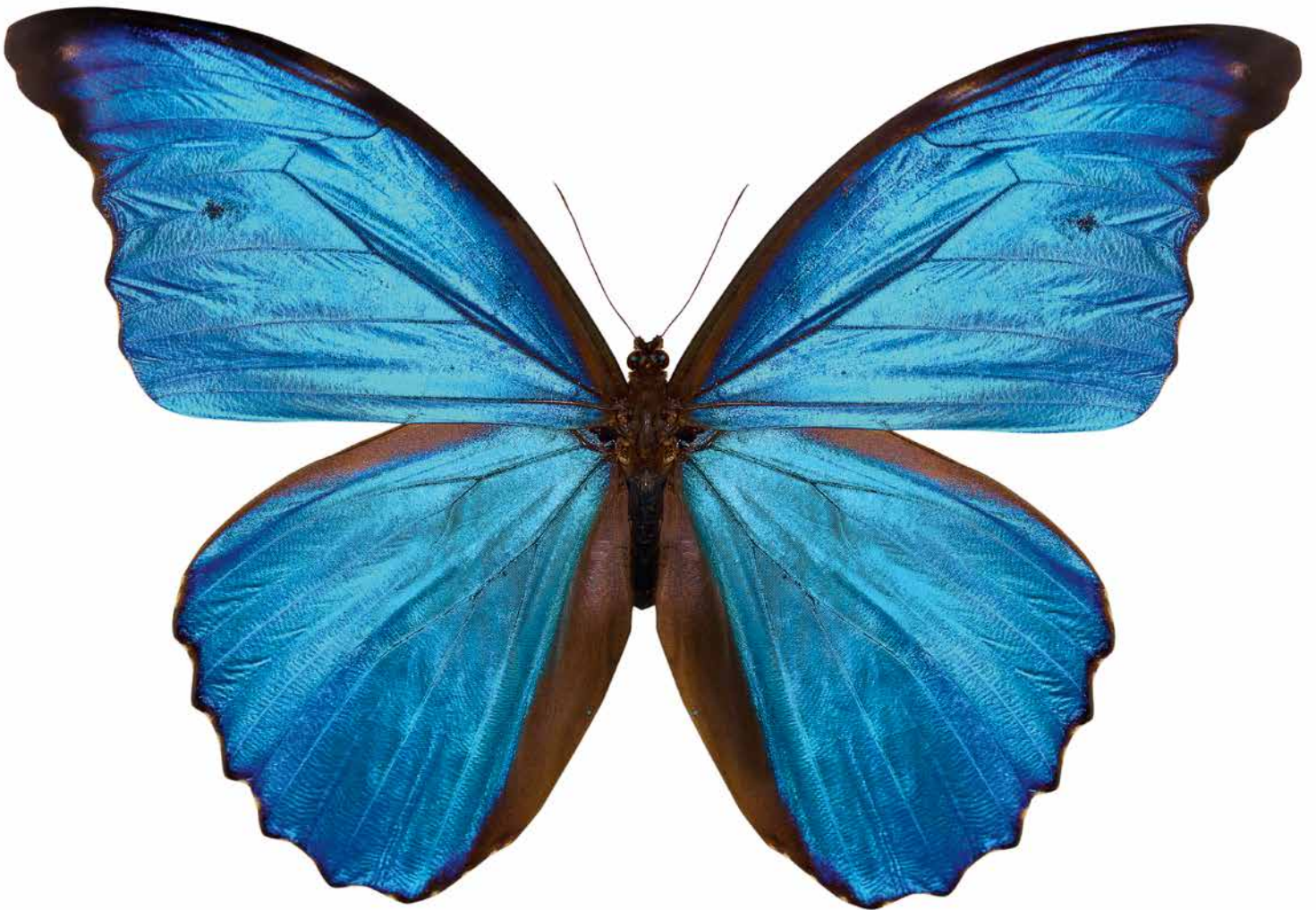
Digitale Chancen, agile Methoden

Der konsumentennahe Hersteller oder Händler der Zukunft arbeitet auf allen Ebenen digital und agil: Er setzt auf Kundendaten, nutzt Advanced Analytics für schnellere und bessere Entscheidungen, gewinnt und bindet digitale Talente. Seine Organisation bedient sich agiler Methoden, um schnell auf wechselnde Anforderungen zu reagieren und Trends früh aufzugreifen.

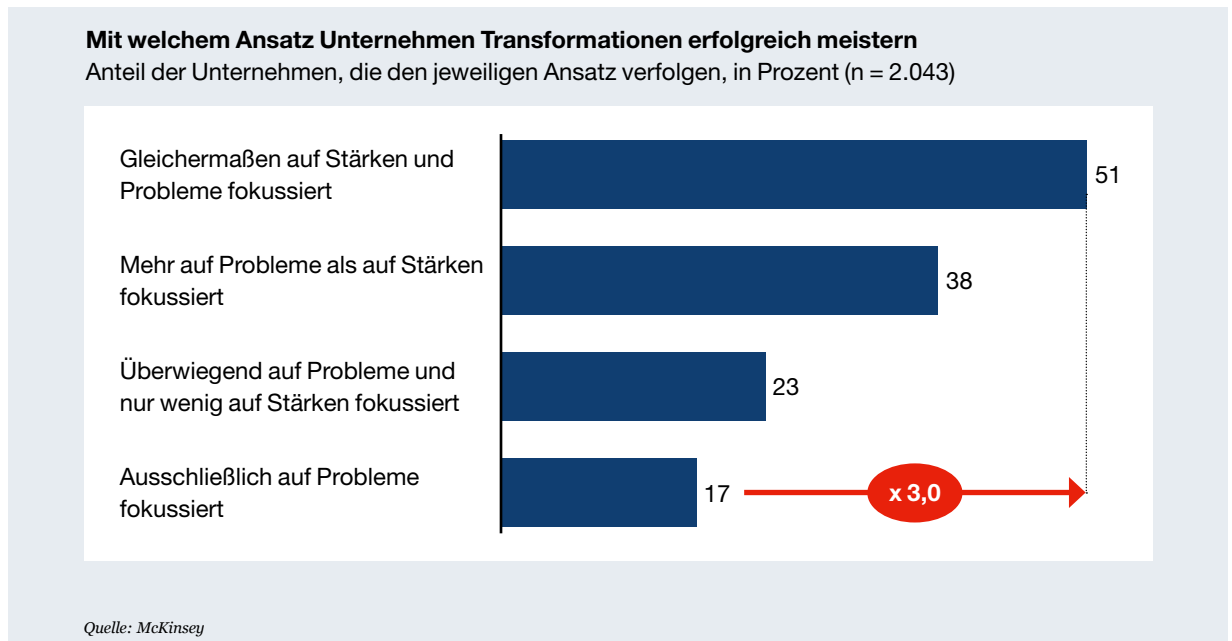
Dass sie von diesem Zielbild noch meilenweit entfernt sind, ist vielen Konsumgüterunternehmen bewusst. Was sie brauchen, ist ein neues Operating Model, das heutigen und künftigen Anforderungen gerecht wird. 60 Prozent der von McKinsey befragten CEOs planen deshalb eine Transformation ihrer Organisation innerhalb der nächsten Jahre – wohl wissend, dass dies kein Spaziergang wird. Auf dem oft steinigen Weg von der Idee bis zur Implementierung des Wandels empfiehlt sich grundsätzlich ein Vorgehen in drei Schritten.

Diagnose und Design. Als Erstes gilt es, ein genaues Bild vom Status quo zu gewinnen: Welche Stärken und Schwächen hat die Organisation, welche Veränderungen sind notwendig? Wie müssen Strukturen, Prozesse, Technologien und Fähigkeiten gestaltet sein, um beispielsweise eine Wachstumsstrategie optimal zu unterstützen? Auf dieser Basis wird das neue Operating Model entworfen – und die erfolgreichsten Transformationen konzentrieren sich dabei gleichermaßen auf die Stärken und die Probleme der Organisation (*Grafik 1, Seite 60*). Hier ist es entscheidend, von Anfang an Experten aus verschiedenen Funktionen und Regionen einzubeziehen. In der Diagnose- und Designphase entsteht ein klares Bild von der künftigen Organisationsstruktur, den Prozessen sowie den künftig geforderten Mitarbeiterfähigkeiten und Arbeitskulturen für das neue Operating Model.

Transformation gelungen: Während die Natur automatisch dafür sorgt, dass sich die Raupe zum Schmetterling entwickelt, müssen Unternehmen viel investieren, damit der Wandel gelingt.



1. Die erfolgreichsten Transformationen konzentrieren sich auf die Stärken des Unternehmens ebenso wie auf seine Probleme



Basischeck und Finetuning. Um sicherzugehen, dass das „von oben“ in der Zentrale entworfene Zielbild auch den praktischen Anforderungen an der Basis entspricht, wird es in allen Geschäftsfunktionen, Regionen und Märkten auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf den spezifischen Anforderungen dort angepasst. In dieser Phase werden auch die notwendigen Systeme etabliert, um den Veränderungsprozess zu überwachen.

Umsetzung und Kontrolle. Nun sollte die Organisation so weit sein, die beschlossenen Veränderungen auf allen Ebenen zu implementieren. Um die Transformation ebenso effektiv wie nachhaltig zu gestalten, sollte sie von einem professionellen Change Management begleitet sein, das den Prozess steuert, die notwendigen Fähigkeiten aufbaut, Fortschritte regelmäßig kontrolliert und dabei das Topmanagement eng einbezieht.

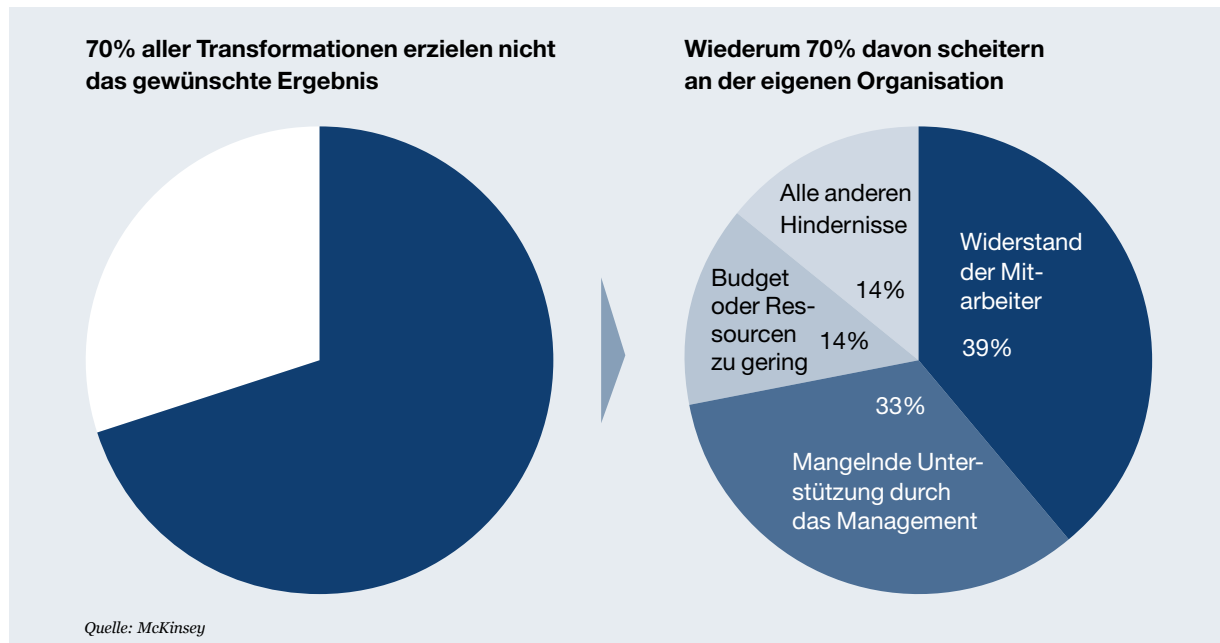
So klappt der Wandel – sechs Erfolgsfaktoren

Neuausrichtungen im Operating Model unterscheiden sich natürlich je nach Art und Umfang. In der Praxis haben sich jedoch sechs Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, auf denen jede gelungene Transformation fußt.

Rollen ideal besetzen. Groß angelegte Neuausrichtungen können über Gedeih und Verderb einer Organisation entscheiden. Also sollten die besten Köpfe daran beteiligt sein. Beim so genannten „Talent to Value“-Ansatz wird jede Mitarbeiterrolle mit dem Wert beziffert, den sie für das Unternehmen schafft. Auf dieser Basis werden die Rollen dann mit den jeweils geeigneten Kräften besetzt. Der Ansatz lässt sich im Verlauf der Transformation auch bei der Verteilung neuer Rollen und Verantwortlichkeiten anwenden.

Beispiel: Ein Konsumgüterhersteller, der in seiner Organisation bislang keine klaren Karrierepfade definiert und Leistungsträger wenig effektiv eingesetzt hatte, entschloss sich zu einem radikal neuen Talentmanagement. Mit Hilfe von „Talent to Value“ wurden zum ersten Mal Schlüsselrollen klar bestimmt und Nachfolgebearbeitungen systematisch geregelt. Die leistungsstärksten Mitarbeiter bearbeiteten von da an nicht mehr das traditionell umsatzstarke Kerngeschäft, sondern die Marktsegmente mit den größten Wachstums- und Ertragschancen. So konnte das Unternehmen sein Mitarbeiterpotenzial wesentlich wertschaffender nutzen.

2. Die meisten Transformationen verfehlen ihr Ziel, weil die eigene Organisation den Wandel nicht unterstützt



Starkes Projektmanagement etablieren. Größere Transformationsprojekte benötigen nicht nur ein schlagkräftiges Team, sondern auch klare Führungsstrukturen. Treibende operative Kraft sollte das zentrale Projektteam sein, während ein Lenkungsausschuss aus Projektleitung und Vertretern des Topmanagements die Entscheidungen fällt. Das Projektmanagement sollte zudem agile Arbeitsweisen zulassen und diese bedarfsgerecht anpassen.

Beispiel: Ein großes Unternehmen der Genussmittelindustrie beauftragte das zentrale Projektteam, den Transformationsprozess über alle Funktionen, Regionen und Märkte hinweg zu orchestrieren. Ins Team wurden erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte – oft Verantwortliche für ganze Länder – entsandt. Sie erhielten freie Hand, die von den Geschäftsbereichen entworfenen Pläne zu hinterfragen und zu bewerten. So konnten alle Veränderungskonzepte effizient bearbeitet und Hindernisse schnell beseitigt werden.

Die Veränderung einfach halten. Die Konzepte künftiger Operating Models fallen oft allzu komplex und detailversessen aus. Zwar erscheinen solche Konstrukte

gegenüber simpleren Modellen zunächst überlegen – in der Theorie. In der Praxis jedoch erweisen sie sich meist als gefährlicher Hemmschuh, weil die wirklich wichtigen Veränderungen über der Fülle an Nebenschauplätzen aus dem Blick geraten. Einfachere Ansätze mit einem soliden Basisplan und laufenden Anpassungen sind oftmals erfolgreicher.

Beispiel: Ein deutscher Fashion-Anbieter entwarf für seine Organisation zunächst ein Minimum Viable Product (MVP), also ein simples Basiskonzept, das er schrittweise weiterentwickelte und verfeinerte. Vorteile des „Keep it simple“-Prinzips: Das Konzept war den Mitarbeitern leicht zu vermitteln und erzeugte entsprechend hohe Akzeptanz. Dank der raschen Umsetzbarkeit stellten sich zudem die positiven Effekte schon bald ein. Und durch die frühen praktischen Erfahrungen konnte Input aus den Abteilungen besser berücksichtigt und so das Operating Model insgesamt gezielter optimiert werden.

Vom Konsumenten her denken. Traditionelle Marktforschung war gestern. Heute stehen Unternehmen riesige

Transformation

Datenmengen zur Verfügung, die ihnen eine Faktenbasis geben, um ihr Operating Model noch besser an die jeweiligen Kundenbedürfnisse anzupassen. Hieraus erklärt sich auch die Bandbreite unterschiedlicher Modelle, mit denen führende Marktteilnehmer heute operieren.

Beispiel: Ein globaler Bekleidungshersteller wollte sich bei der Entwicklung seiner Modelinien nicht mehr allein auf das Bauchgefühl seiner Designer verlassen – und schuf eine eigene Analyseabteilung, um die Präferenzen der Kunden auszumachen. Die kundenzentrierte Modeproduktion erforderte zugleich ein neues Operating Model: Das Unternehmen passte die Produktentwicklung an und verkürzte die Vorlaufzeiten, baute dazu analytische Fähigkeiten auf und schuf eine neue, datenbasierte Entscheidungskultur. Auf Basis der Datenanalysen ist das Unternehmen heute in der Lage, bis zu 80 Prozent seines Sortiments treffsicher zu entwerfen, während die Designer ihre Kreativität auf echte Neuentwicklungen konzentrieren können. Die deutlich verbesserten Abverkaufszahlen zeigen, dass der Kurswechsel zur primär kundendatengetriebenen Modeproduktion richtig war.

Agil sprinten. Traditionell dauern Analyse- und Planungsphasen viele Monate – gefolgt von bösem Erwachen, wenn in der Umsetzung die theoretischen Modelle auf reale Bedingungen treffen. Agiles Arbeiten kann den Realitätsschock abfedern. Ideen werden entwickelt, überprüft und immer weiter verbessert. So bleibt das Ziel dasselbe, aber der Kurs dorthin kann sich laufend ändern.

Beispiel: Eine schwächelnde Modemarke beschloss, ihre Marketingorganisation neu aufzustellen. Das Re-design erfolgte in agilen Sprints, in denen Mitarbeiter aus Marketing, IT, Produktmanagement und Kreativabteilung immer wieder Ideen austauschten, Konzepte entwickelten und modifizierten. Gegenüber normalen Projekten reduzierte das die Zeit bis zur Implementierung um 80 Prozent. So konnte das neue Operating Model effizient erarbeitet und exakt an der Marketingstrategie ausgerichtet werden.

Ganzheitlich denken. Unternehmen müssen sich entscheiden: Wollen sie einzelne Schwächen beheben oder die Transformation nutzen, um ihre gesamte Organisation zukunftsfähig aufzustellen? Damit es nicht beim Flickwerk bleibt, sollte das Management ein grundlegend neues, allumfassendes Zielbild entwickeln. Damit verhindert es zugleich, dass sich zu viele Ressourcen auf



Foto: iStock

Veränderung ist Chefsache: Führungskräfte müssen vorangehen und die Kollegen mitnehmen – auch emotional.

Probleme konzentrieren, die sich mit der Zeit von selbst erledigen. Zur ganzheitlichen Transformation gehört eine weitsichtige Personalarbeit, die sich fragt: Welche Mitarbeiter werden auf lange Sicht benötigt und wie lassen sie sich gewinnen? Vor allem digitale Talente erwarten neben einer attraktiven Vergütung auch ein dynamisches Umfeld, flexible Arbeitszeitmodelle, cross-funktionale Teams und flache Hierarchien. Agile Operating Models beinhalten viele dieser Aspekte.

Beispiel: Ein führender Onlineanbieter passte nicht nur die Struktur und Prozesse in seiner Organisation an, sondern führte auch einen Kulturwandel herbei: Hierarchien wurden abgebaut, Mitarbeiter erhielten mehr Verantwortung. Das Ergebnis: In den folgenden drei Jahren bewarben sich dreimal so viele Fachkräfte auf Tech-Positionen.

Der menschliche Faktor

Die beschriebenen sechs Erfolgsfaktoren bilden die Basis jeder gelungenen Transformation. Viele Unternehmen im Wandel setzen schon darauf. Häufig unterschätzt oder gar ganz übersehen werden hingegen Faktoren, die im operativen Geschäft weniger offen zu Tage treten. Dazu zählt vor allem der „menschliche Faktor“: Ein Drittel der Transformationen verfehlt ihre Ziele, weil das Management den Prozess nicht unterstützt, zeigen McKinsey-Studien (*Grafik 2, Seite 61*). Daraus folgt: Veränderung ist Chefsache, die Führungskräfte müssen den Wandel aktiv vorantreiben.

Hinzu kommt: Eine Transformation ist eine emotionale Herausforderung für alle. Der Widerstand der Mitarbeiter trägt in 39 Prozent der Fälle zum Scheitern des Wandels bei. Wer zur Veränderung motivieren will, muss seine Belegschaft kennen, verstehen und dort abholen, wo sie steht. Überzeugende Change Storys, in denen jeder Mitarbeiter sich wiederfindet, und eine klug geplante Kommunikation helfen, die Blockaden zu überwinden.

Die erfolgreichsten Organisationen zeigen: Ein Operating Model, das den heutigen Marktanforderungen entspricht, macht Konsumgüterhersteller zukunftsfähig. Denn es verleiht ihnen mehr Flexibilität und größere Nähe zum Kunden. So können sie nicht nur rascher auf Veränderungen reagieren und neues Wachstum schaffen, sondern haben auch die Chance, ihren strategischen Fokus neu auszurichten und so ihr Geschäft erfolgreich in die nächste Dekade zu überführen.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an:
patrick_guggenberger@mckinsey.com**

Kernaussagen

1. Konsumenten und ihre Vorlieben wandeln sich rasant, viele Organisationen halten dem Tempo nicht stand – ein neues Operating Model ist gefordert.

2. Die Transformation ist ein Großprojekt, das alle Bereiche erfasst: Mitarbeiter und Management, Kunden und Arbeitskulturen – und überall gibt es Erfolgsfaktoren.

3. Die Arbeit an einem neuen Operating Model bietet Unternehmen die Chance, ihre gesamte Strategie zu hinterfragen – und sich so fit zu machen für die Zukunft.

Autoren



Onno Boer ist Associate Partner im Amsterdamer Büro und Mitglied der Organization Practice von McKinsey. Konsumgüter- und Handelsunternehmen berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.



Raphael Buck ist Senior Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors in der Schweiz. Er unterstützt globale Unternehmen der Branche bei strategischen und operativen Fragen sowie bei Transformationen.



Dr. Patrick Guggenberger ist Associate Partner im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Fokusthemen sind funktionsübergreifendes E2E-Organisationsdesign und digitale Transformation.



Dr. Patrick Simon ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating-Modellen und Organisationsdesign.