THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 02-2018 | FÜHRUNG IN ZEITEN DIGITALEN WANDELS

- Unternehmensführung 4.0
- Digitale Beiratsmitglieder
- Noch nie hat sich die Branche so dramatisch schnell gewandelt
- In eigener Sache

Phone: +49 (69) 2713975-0 | info@avs-advisors.com | www.avs-advisors.com

Unternehmensführung 4.0

Die Anforderungen digitaler Transformation an Organisation und Führung

von Dr. Christian Bühring-Uhle und Felix B. Waldeier

Digitalisierung ist in aller Munde – sie bietet Chancen, schürt aber auch Ängste. Im Mittelpunkt steht oft die Frage, wie sich Geschäftsmodelle und Prozesse durch den Einfluss der Digitalisierung verändern oder gar neu erfinden müssen. Dabei liegt der Fokus häufig auf Strategie, Vertrieb, Supply Chain und Kommunikation.

Von zentraler Bedeutung ist jedoch, dass die digitale Transformation nicht nur das Geschäftsmodell oder den Einsatz von Technologie betrifft, sondern vor allem auch neue Anforderungen an die Organisation und Führung stellt. Es geht um fundamental neue Formen der Zusammenarbeit, und die wirklich knappe Ressource ist dabei nicht die Technologie, sondern adäquate Führung. Der Erfolg der Transformation hängt nämlich vor allem davon ab, dass Menschen ihr Verhalten ändern – und das wird wiederum stark bedingt durch die Methoden und die Qualität der Mitarbeiterführung. Aufgrund der besonders weitreichenden und tiefgreifenden Veränderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, sind die Widerstände typischerweise besonders groß, insbesondere die impliziten, auf Trägheit beruhenden. Im Mittelpunkt steht der Mensch, weshalb es entscheidend darauf ankommt, talentierte und digitalisierungsaffine Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und zu führen, aber auch kontinuierlich weiter zu entwickeln und an die Organisation zu binden. Hier kommt dem CEO eine besonders gewichtige Rolle zu.

Denn eine Digitialisierungsstrategie ist immer nur so gut wie die Organisation, und das heißt letztlich die Menschen, die sie umsetzen. In den Worten von Peter Drucker, „culture eats strategy for breakfast“.

Eine digitale Kultur ist geprägt durch folgende Grundzüge:

- Offenheit und Kundenorientierung statt Nabelschau
- Neue, ständig sich wandelnde Aufgaben und Rollen
- Lern- und Experimentierfreude statt Planungswahn
- Permanentes Feedback und Umgang mit Fehlern als Chance
- Viel Delegation, Kreativität, Autonomie – wenig Kontrolle
- Vernetztes und mobiles Arbeiten
- Teamplayer statt Alphatiere

Um eine solche Kultur aufzubauen, braucht es:

- *Momentum*: Eine starke Führungs- und Identifikationsfigur muss den Prozess verkörpern und vorantreiben, die Menschen im Unternehmen „mitnehmen“. Das kann der CEO selbst sein, oder eine Form von „Digitalisierungs-Champion“ – solange die Menschen inspiriert werden und genug Freiräume erhalten, die Transformation ein Stück weit selbst in die Hand zu nehmen.

- *Das richtige Maß an Zentralisierung:* Damit wird für den erforderlichen Grad an effizienter Ressourcenbereitstellung und Standardisierung gesorgt, ohne dabei die Freiheitsgrade abzuwürgen, die für das Experimentieren mit digitalen Arbeitsmethoden gebraucht werden.

- *Agiles Arbeiten:* Weg von starren, hierarchisch geprägten Prozessen und hin zu schneller, bereichsübergreifender, experimenteller Team-Arbeit.

- *Eine lernende Organisation:* Strukturen, Ressourcen und Anreize, die lebenslanges Lernen und permanenten Wandel zu einem Grundpfeiler des Selbstverständnisses der Organisation machen.

- *Die Bereitschaft, zu „Verlernen":* Genauso wichtig wie das Erlernen neuer Arbeitsmethoden ist es, auf eingespielte und eingefahrene Wege zu verzichten und sich auf das Neue wirklich einzulassen.

- *Eine digitale Talent-Pipeline:* Die Ermöglichung von permanenter Weiterbildung und die systematische Förderung von digital denkenden und agil handelnden Nachwuchs-Führungskräften.

Dies ist kein einfacher Weg, denn es erfordert systematische „Rüstungsanstrengungen" im „Krieg" um die Talente. Dabei müssen die vorhandenen Mitarbeiter methodisch evaluiert und entwickelt und permanent neue, digitale Talente an Bord geholt werden.

Eine besondere Herausforderung ist der Aufbau von digitalem Talent in der Unternehmensführung. In vielen Fällen ist dies ohne die Rekrutierung externer Führungstalente nicht möglich. Aber in dieser „neuen Welt" ist die Suche nach digitalen Top-Führungskräften noch einmal schwieriger geworden. Dies beginnt schon damit, dass es heute viel schwerer ist zu definieren, welche Eigenschaften ein solches Talent mitbringen muss. Klassische hierarchische Führungsstrukturen müssen aufgebrochen werden, die „horizontale" Kollaboration gewinnt an Bedeutung, ebenso eine höhere Teamorientierung und das Arbeiten in dezentralen Teams. Damit ändert sich zwangsläufig die Art und Weise der Zusammenarbeit und Führung – und die Anforderungen an Führungskräfte.

Stellenprofile sind weniger fixiert und können zudem eine zunehmend hohe Technologiekomponente enthalten, weshalb die idealen Kandidaten in vielen Fällen gar nicht mehr in den „typischen Industrien" bzw. beim Wettbewerber sitzen, sondern ganz woanders zu finden sind. Das wiederum bedeutet, dass man bei der Suche nach digitalem Führungstalent oft „out of the box" denken und sich auf Profile einlassen muss, an die man im ersten Schritt gar nicht gedacht hätte (z.B. fachfremde, non-HR Manager in leitenden HR-Funktionen). Und weil die Geschäftsmodelle sich wesentlich schneller als zuvor ändern, müssen insbesondere die Führungskräfte flexibler sein und sowohl den Willen als auch die Fähigkeit aufbringen, sich immer wieder auf neue und unerwartete Situationen und Herausforderungen einzustellen.

Eine weitere Auswirkung des mit der Digitalisierung einhergehenden Paradigmenwechsels in der Unternehmensführung ist, dass Manager mit „Millenials" umgehen können müssen. Diese arbeiten anders, sind anders motiviert und damit auch anders zu incentivieren. Insbesondere haben sie typischerweise einen stärker ausgeprägten Wunsch nach Sinnhaftigkeit, d.h. die Folgen ihres beruflichen Wirkens müssen bei Ihnen ein gutes Gefühl hinterlassen. Damit wachsen auch der Stellenwert des „Employer Brandings" und die Notwendigkeit glaubhaft zu kommunizieren, dass man ein auf die Interessen und Bedürfnisse der Millenials ausgerichtetes Arbeitsumfeld geschaffen hat und permanent an einer weiteren Verbesserung arbeitet.

Der Aufbau einer digitalen Unternehmenskultur und einer für Millenials attraktiven „Arbeitgeber-Marke" ist eine große Aufgabe und kann mit erheblichen Investitionen verbunden sein – aber es gibt kaum einen größeren Hebel für den Erhalt und die Steigerung des Unternehmenswertes.

Digitale Beiratsmitglieder

Ein "Do's and Don'ts" Leitfaden für Beiräte

von Carolyn Lutz und Nick Harris

Vor einigen Ausgaben hatten wir das Privileg, Frits van Paasschen zu interviewen, der gerade ein aufschlussreiches und überzeugendes Buch über die Herausforderungen technologischer Disruption in etablierten Geschäftsmodellen geschrieben hatte („The Disruptors' Feast"). Ein Zitat aus diesem Buch verdeutlicht das Ausmaß und die Geschwindigkeit dieser Herausforderung: „Die digitale Revolution wird die industrielle Revolution wie in Zeitlupe erscheinen lassen.... Wenn Sie glauben, dass Sie und Ihr Beruf von digitalem Wandel nicht betroffen sind, geben Sie sich einer Illusion hin."

In unserer letzten TTA-Ausgabe haben wir uns wiederum mit der Notwendigkeit von (Geschlechter-) Vielfalt in Aufsichts- und Beiräten beschäftigt sowie den Herausforderungen, die Unternehmen auf dem Weg dorthin begegnen.

In diesem Artikel versuchen wir nunmehr, diese beiden Aspekte – Vielfalt und Digitalisierung – zu verknüpfen, und untersuchen einige der „Do's und Don'ts" für „traditionelle" Beiräte, die zukunftsorientierter, vielfältiger und digitaler werden wollen (und müssen!).

Fakt ist, dass viele (die meisten!) Vorstände von börsennotierten sowie Familienunternehmen über keine durchdachte digitale Rekrutierungsstrategie verfügen und das Verhalten und die Denkweise dieses relativ neuen Talentpools auch nicht gänzlich durchdringen.

Dabei übersteigt die Nachfrage nach digitalen Talenten, ob auf Vorstands- oder Beiratsebene, bei weitem das Angebot. Und während früher die gängige Annahme herrschte, dass die meisten Führungskräfte irgendwann eine Beiratsfunktion übernehmen würden, ist es nicht selbstverständlich, dass digitale Talente Beirat eines Bluechip-Unternehmens werden wollen. Das, was sie im Geschäftsleben am meisten schätzen – Autonomie, unternehmerische Freiheit, Offenheit und kurze Kommunikationswege; flache Hierarchien, schnelle Entscheidungsfindung und schnelle Ergebnisse – sehen sie (berechtigterweise) in größeren oder traditionelleren Unternehmen als nicht gegeben. Ein bekannter digitaler Unternehmer, mit dem wir kürzlich sprachen, beschrieb die Vorstellung, Teil einer großen Gruppe zu sein, als „Folter".

Darüber hinaus herrscht bei digitalen Talenten, die für Beiratspositionen angesprochen werden, oft eine gewisse Grundskepsis darüber, ob das Unternehmen – und insbesondere der Beirat – tatsächlich bereit ist, die notwendigen Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. Schon ein flüchtiger Blick auf das bestehende Unternehmen kann abschreckend wirken – eine weitere digitale Führungskraft, mit der wir uns kürzlich über ihr Interesse an Vorstandsrollen austauschten, bemerkte in einem ungläubigen Tonfall, dass die meisten derzeitigen Beiräte „sich nicht einmal die Mühe machen, ein LinkedIn-Profile zu erstellen".

Potentielle Beiratskandidaten sind dann vermehrt für das Unternehmen zu interessieren, wenn sie bereits aus erster Hand Erfahrungen mit den entsprechenden Produkten oder Dienstleistungen haben oder sich anderweitig mit der Marke oder dem Unternehmenszweck identifizieren können. Und eine konkrete Zielsetzung oder Agenda des Beirats – z.B. Transformation, Turnaround, Expansion – wird fast immer als attraktiver angesehen als ein konstantes „Business as usual".

„Gleich und gleich gesellt sich gern" ist ein weiteres bekanntes Problem bei der Rekrutierung von Personal. Diese Tendenz besteht häufig auch dann weiter, wenn „analoge" Beiräte versuchen, ein digital versiertes Mitglied zu an Bord zu holen. Dies erhöht jedoch das Risiko, dass am Ende gar kein geeigneter Kandidat identifiziert wird – denn digitale Talente können traditionelle Beiräte mit ihrem Aussehen und Verhalten oftmals „abschrecken". Sie sind häufig (viel) jünger, offener, weniger „geschliffen" und ein höheres Maß an Autonomie gewöhnt. Zudem verlaufen ihre Werdegänge meist nicht sehr geradlinig und weisen häufiger Start-up und unternehmerische Erfahrung auf als Großkonzerne und bekannte Marken.

Auch die Erwartungen digitaler Talente an die Arbeitsweise von Beiräten sowie ihre Interaktion in diesen kann durchaus eine Herausforderung für den „klassischen" Beirat darstellen. In diesem Zusammenhang ist die Tatsache interessant, dass digitaler Beiratszuwachs in den letzten Jahren viel häufiger weiblich (25%) oder international war, als dies bei „normalen" Anstellungen der Fall war. Dies könnte darin begründet sein, dass Beiräte versuchen, zwei „Diversity-Themen" mit nur einer Neuanstellung abzuhaken – oder auch einfach nur ein Indiz dafür sein, dass „digital natives" insgesamt heterogener, internationaler und mobiler sind als vorherige Generationen.

Im Hinblick auf die oben genannten Problematiken haben wir einige „Do's and Don'ts" für „traditionelle" oder homogene Beiräte zusammengestellt, die bei der Rekrutierung digitaler Mitglieder helfen sollen:

DO

- Machen Sie sich die Gründe für die Suche nach digitalem Talent bewusst: Mehr Vielfalt verbessert ganz einfach die Entscheidungsfindung im Beirat.

- Die Suche nach digitalen Beiräten muss breiter angelegt sein als dies traditionellerweise der Fall ist. Gesucht werden unkonventionelle Funktionen in internationalem Umfeld und häufig weiter unten im Organigramm. Profitieren Sie von einem breiteren Spektrum an Hintergründen, Erfahrungen, Fähigkeiten und in der Altersstruktur, um den bestehenden Beirat zu ergänzen und nicht zu kopieren. Entgegen der allgemeinen Meinung müssen Beiräte nicht unbedingt ein Unternehmen als Geschäftsführer geleitet haben!

- Stellen Sie mehr als nur ein neues Mitglied ein: Ziel ist es, einen vielfältigen Beirat aufzubauen – und nicht das reine Abhaken von Diversitätsanforderungen oder eine symbolische Ernennung. Es gibt zahlreiche überzeugende Belege dafür, dass vielfältige Teams effektiver arbeiten. Der Beirat sollte daher immer als Ganzes betrachtet werden. Der ideale Beirat besteht aus einer ausgewogenen Zusammensetzung verschiedener Hintergründe und sich ergänzender Erfahrungen.

- Hören Sie zu: Digitale Beiräte können aufgrund ihres anderen Blickwinkels einen strategischen Mehrwert für das Unternehmen leisten – sie erkennen neue Geschäftsmöglichkeiten, die der Beirat sonst übersehen würde (z.B. neue Kundenschnittstellen, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, Mitarbeiter-Branding- und Engagement-Programme, Akquisitionstargets), und identifizieren Bedrohungen, die dem Beirat möglicherweise einfach nicht bewusst sind (z.B. Cybersicherheit, Reputationsschäden in sozialen Medien, aufstrebende Wettbewerber mit disruptiver Technologie).

- Gehen Sie als Beirat mit gutem Beispiel voran: Eine digitale Kultur wird nicht automatisch durch alle Hierarchiestufen eines Unternehmens weitergegeben, nur weil Sie ein neues Beiratsmitglied ernennen. Alle Beiräte müssen ihre Aufgabe als Vorreiter und Befürworter einer digitalen Zukunft wahrnehmen.

- Als Beiratsvorsitzender: Achten Sie darauf, nicht nur die Tagesordnung, sondern auch die Kommunikations- und Verhaltensregeln festzulegen. Sie sollten sicherstellen, dass jeder zu Wort kommt, dass genügend Zeit für Fragen bleibt und dass Diskussionen nicht nur oberflächlich bleiben. Bei traditionelleren Beiratsmitgliedern muss der / die Vorsitzende möglicherweise stärker auf den Grundsatz des gleichberechtigen Mitspracherechts hinweisen. Mit digitalen Beiräten muss unter Umständen ein Kommunikationsstil erarbeitet werden, der für ein solches Gremium am effektivsten und besten geeignet ist (z.B. in einfacher Sprache statt übermäßig technischem Fachjargon oder zu detailliert).

- Zudem kann es eine gute Idee sein, wenn der Vorsitzende dem neuen Mitglied einen Mentor aus der Mitte der erfahrenen Beiräte zuweist, um (gegenseitiges) Lernen zu fördern und den Zusammenhalt zu stärken. Unternehmen sollten sicherstellen, dass sie über ein umfassendes Onboarding und Einführungsprogramm für digitale Beiräte verfügen. Eine zunächst vielversprechende Anstellung scheitert selten an der Person an sich, sondern vielmehr aufgrund von Missverständnissen, einer unzureichenden Kenntnis der Stakeholder-Dynamik und verpasster Möglichkeiten, sich früh zu beweisen und einen Beitrag zu leisten.

- Beiräte mit fachlichem Hintergrund sollten sich bewusst bemühen, einen Beitrag zu Themen außerhalb ihres Fachgebiets zu leisten. Eine Beiratsposition sollte als eine Lernerfahrung angesehen werden, die auch dabei hilft, bessere Managementfähigkeiten in den operativen Rollen zu entwickeln.

- Digitale Führungskräfte, die erstmals in einem Beirat sitzen, müssen sich auch darüber im Klaren sein, dass dieses Gremium anders funktioniert als das Management Meeting eines Internet-Players – insbesondere, wenn es sich um ein börsennotiertes Unternehmen handelt. Corporate Governance und operative Führung sind nicht dasselbe.

- Und als letzten Ratschlag empfehlen wir aufstrebenden Beiräten dringend, einen formellen Kurs bei einer angesehenen Institution wie dem IMD, einer INSEAD Business School oder der FT zu besuchen. Dies dient als gute Vorbereitung, sowohl in der Vermittlung der Grundlagen einer guten Corporate Governance als auch in der Weiterbildung in Bereichen wie Finanzen, Risiko oder Personalwesen, denen die Führungskraft möglicherweise zuvor nicht ausgesetzt war. Damit signalisiert man auch nach außen, dass eine Beiratsposition angestrebt wird und entsprechend ernstgenommen würde. Letztendlich bietet die Teilnahme an einem „NextGen Non-Executive Director Programme“ sowohl gute Networking-Möglichkeiten als auch die weitere Unterstützung durch die Community.

DON´T

- Sehen Sie Digitalisierung nicht als ein überwiegend „operatives“ Thema, das durch den Beirat keine Berücksichtigung erfahren muss, dessen Aufgabe eher in der „strategischen“ Ausrichtung des Unternehmens liegt. Digitalisierung ist heute ein ganz grundlegendes Thema und unerlässlich für das Verständnis des Großen und Ganzen. Eine Unternehmensstrategie, die Digitalisierung nicht ausreichend berücksichtigt, wird von Anfang an grundlegend fehlerhaft sein.

- Genauso sollte Digitalisierung nicht nur ein Thema für das neue digitale Beiratsmitglied sein. Jedes einzelne Beiratsmitglied muss an seinem digitalen Knowhow arbeiten. Man kann sich nicht ewig vor diesem Trend verstecken (Tipp: Selbst der Beiratsvorsitzende muss wissen, wie man mit sozialen Medien umgeht – und über ein präsentables LinkedIn-Profil verfügen!).

- Verabschieden Sie sich von vorgefassten Meinungen, die zur Einstellung des immer gleichen Typus Beirat führen: Nicht alle Beiräte müssen Geschäftsführer eines großen Unternehmens gewesen sein. Nicht alle Beiräte müssen „graues Haar“ haben. Erkennen und akzeptieren Sie die Tatsache, dass ein digitaler Beirat wahrscheinlich jünger ist und einen atypischen Karriereweg haben kann.

- Stellen Sie nicht nur eine(n) ein: Eine einzelne Stimme, ein „Sonderfall“ – ob ein Digital Native oder der einzige weibliche Beirat – ist leicht zu ignorieren oder auszugrenzen. Das ist unfair gegenüber dem neuen Beiratsmitglied, das dadurch Gefahr läuft, als thematisch begrenzter Experte – und damit nicht als gleichwertig – angesehen zu werden. Im besten Fall werden Sie von der neu eingebrachten Perspektive nicht voll profitieren können. Im schlimmsten Fall ist das neue Beiratsmitglied schnell gefrustet und verlässt das Gremium kurzfristig wieder. Die Zusammensetzung des gesamten Beirats muss sorgfältig geprüft werden; dies ist eine wesentlich andere Aufgabe als das bloße Austauschen eines in den Ruhestand gehenden Beirats gegen einen identischen Ersatz.

- Gehen Sie in Bezug auf den obigen Punkt nicht davon aus, dass bei einer umfassenden digitalen Transformation des gesamten Unternehmens die Ernennung eines einzelnen digitalen Beirats ausreicht. Das digitale Universum ist heute so groß (z.B. Social Marketing, E-Commerce, Big Data, Cyber Security, Consumer Privacy, FinTech, künstliche Intelligenz, etc.), dass niemand über tiefes Expertenwissen in all diesen Dimensionen verfügen kann.

- Unterschätzen Sie nicht die Auswirkungen kultureller oder generationsbedingter Unterschiede. Die Arbeits- und Kommunikationsstile der „Digital Natives“ können sehr (manchmal völlig) unterschiedlich sein. Eine Verbesserung der digitalen Kompetenz des Beirats wird sich auf lange Sicht für alle auszahlen, aber gehen Sie nicht davon aus, dass dies immer problemlos oder ohne kommunikative Schwierigkeiten ablaufen wird. „Traditionelle“ Beiräte müssen ihren Wortschatz erweitern und damit rechnen, dass mehr Fragen zu „Sinn“, „Wirkung“ und „Kundenorientierung“ gestellt werden.

- Last but not least ein Ratschlag für erstmalige Beiräte: Gehen Sie keine Kompromisse ein, wenn es um Ihre Wertvorstellungen geht, und geben Sie nie ihr unabhängiges Denken auf. Sie wurden aus einem bestimmten Grund eingestellt, und – so einfach und verlockend es auch sein mag, Entscheidungen einfach durchzuwinken – es obliegt Ihnen, sich zu äußern, zu hinterfragen und neue Ideen vorzuschlagen. Meinungsvielfalt ist für einen gut funktionierenden und effektiven Beirat von entscheidender Bedeutung.

Abschließend noch einmal der Hinweis: Vielfalt im Beirat ist keine PR-Aktion. Diversität im Aufsichtsrat sollte angestrebt werden, da sie erwiesenermaßen zu einer besseren Entscheidungsfindung führt.

Noch nie hat sich die Branche so dramatisch schnell gewandelt

Ein Interview mit Jan Zijderveld, CEO von Avon Products Inc.

von Andreas von Specht

Mit einem Nettoumsatz von 5,7 Milliarden US-Dollar ist Avon das zweitgrößte Direktvertriebsunternehmen der Welt. Avon bietet Produkte in den Kategorien Beauty, Haushalt und Körperpflege an, die durch ein Netzwerk von fast sechs Millionen Avon-Vertreterinnen vertrieben werden. Direktvertriebsunternehmen wie Avon stehen im digitalen Zeitalter vor enormen Herausforderungen: Nicht nur tätigen Verbraucher ihre Einkäufe zunehmend online; auch haben technologische Neuerungen es Marken und Einzelhändlern ermöglicht, zunehmend personalisierte Dienstleistungen anzubieten – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, der zuvor vor allem Direktverkäufern vorbehalten war. Wie wird Avon dieser Herausforderung begegnen? TTA sprach mit CEO Jan Zijderverld über seine Veränderungsmission.

Was ist das Besondere an Avons Geschäftsmodell und warum halten Sie am Modell des Direktvertriebs fest?

Einzigartig an Avon ist unser Netzwerk von Vertreterinnen, unser Glaube an die „Demokratisierung der Schönheit" – die neusten Trends und Innovationen hochwertiger Produkte für alle zugänglich zu machen – kombiniert mit unserer Fähigkeit zu bilden, zu engagieren und zu mobilisieren. Ich bin davon überzeugt, dass die Beziehung eines Direktvertrieblers zu seinem Kunden eine sehr starke ist. Unsere Marken sind weltweit bekannt und werden sehr geschätzt – mit nahezu 100% Bekanntheitsgrad in den wichtigsten Märkten. Unsere Unternehmensphilosophie baute von Beginn an auf vertrauensvolle und wertschätzende Beziehungen. Unser Netzwerk von Vertreterinnen, unsere sog. „beauty entrepreneurs", ermöglicht uns eine direkte und authentische Beziehung zu den Verbrauchern. Dadurch wird das „Avon-Erlebnis" sehr persönlich. Unsere sechs Millionen Vertreterinnen kennen und lieben die Produkte, die sie verkaufen, da sie sie selbst täglich verwenden. Darüber hinaus teilen sie mit den Verbraucherinnen eine gemeinsame Leidenschaft für innovative Schönheits-Trends. Ich habe Hunderte von ihnen kennengelernt und sie glauben fest an Avon. In einer Welt, in der das Vertrauen in Unternehmen zunehmend schwindet, ermöglicht uns die Beziehung der Vertreterinnen zu den Verbrauchern Stärke bei Preispolitik und Kommunikation – und bietet unseren Kunden ein sehr persönliches Markenerlebnis.

Mit welchen Herausforderungen sieht sich ein Direktvertriebsunternehmen wie Avon konfrontiert und wie planen Sie, darauf zu reagieren?

Noch nie hat sich die Branche so dramatisch schnell gewandelt wie heute. Die digitale Welt ist schneller und Netzwerke werden immer umfangreicher. Mit der Zeit zu gehen muss daher ein essentieller Teil von Avons DNA sein. Wir müssen Avon modernisieren, mutiger und drastischer agieren – und unsere bisherige Arbeitsweise fundamental ändern. Wir müssen uns öffnen und beginnen zu hinterfragen und zu verändern, wie und woran wir arbeiten. Das bedeutet, dass wir die Marke Avon einer Verjüngungskur unterziehen müssen, dass wir unsere Produkte und unser Portfolio stärker für uns arbeiten lassen müssen und schließlich, dass

wir die Vorteile, die die Digitalisierung mit sich bringt, für unsere ‚beauty entrepreneurs' auf der ganzen Welt zugänglich machen. Durch unsere geografische Präsenz sind wir für Wachstum gut positioniert: der Großteil unseres Geschäfts entfällt auf wachsende Schwellen- und Entwicklungsländer. Unsere wichtigste Kategorie – Beauty – ist sehr gefragt und verfügt über eine hohe Gewinnspanne. Entscheidend ist, dass wir unser Unternehmen digitalisieren, um den Direktverkäuferinnen und Kunden die Zusammenarbeit mit uns zu erleichtern. Dem Vorbild von Fast-Fashion-Marken folgend, verwandeln wir Avon in eine High-Touch-, High-Tech-, High-Impact- und Fast-Beauty-Marke. Wir schauen ganz neu auf unser Geschäftsmodell – und das mit der gebotenen Eile, so wie man das in dieser Situation auch erwarten darf.

Wie wollen Sie das Geschäftsmodell von Avon im Zeitalter der Digitalisierung erhalten?

Digitalisierung ist das Herzstück unserer Strategie. Social Selling – der Aufbau von Kundenbeziehungen über soziale Netzwerke – ist reif für technologischen und digitalen Wandel. Wir arbeiten intensiv daran, die richtigen Tools für unsere sechs Millionen Vertreterinnen zur Verfügung zu stellen – damit diese ihren Kundinnen mit Hilfe digitaler Features einen optimalen, persönlichen Service bieten können. Keine Zwischenhändler zwischen der Marke, unseren Verbraucherinnen und unserem Vertrieb zu haben, stellt für mich eine herausragende Chance des Avon-Geschäfts dar.

Welche einzelnen Schritte werden umgesetzt, um zu einem „digitalisierten Avon" zu werden?

Der Begriff "digitalisieren" kann zu Fehlinterpretationen und Verwirrung führen. Für uns bedeutet es die Digitalisierung des gesamten Unternehmens – vom Anfang der Wertschöpfungskette bis zum Ende. Für Avon ist dies eine Zeit erheblicher Veränderungen; kundenfreundliche, digitale Oberflächen, unterstützt durch eine effiziente Technologieinfrastruktur und umfangreiche Datenanalysen, sind ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor für unsere künftige Entwicklung. Wir haben bereits eine komplett digitalisierte, interaktive Broschüre für die mobile Nutzung auf den Markt gebracht. Unsere Vertreterinnen können dadurch schnell und effektiv mit ihren Kundinnen in Kontakt treten und ihnen die neuesten Trends und Produkte direkt auf ihre mobilen Endgeräte senden, indem sie einen virtuellen, personalisierten Einkaufswagen erstellen, der über WhatsApp und Facebook Messenger gemeinsam genutzt werden kann. Hierzu gehören integrierte Echtzeit-Analysen für künftige Verbesserungen und Individualisierungen, die es auch leichter machen, die meistverkauften Produkte und individuelle Präferenzen zu verfolgen. Nach der Markteinführung verzeichnete das Tool mehr als 500.000 Besucher – mit positiven Rückmeldungen aus dem gesamten Avon-Netzwerk. Pläne für den „My Avon Store" sind ebenfalls bereits in Arbeit. Dies wird unseren selbstständigen Vertreterinnen ermöglichen, einen eigenen Shop sowie ein komplett digitales Geschäft zu betreiben. Schließlich haben wir uns sehr über die extrem positive Resonanz auf unser Pilotprojekt „Personalised Beauty App" gefreut. Dieses ziemlich revolutionäre digitale Tool ermöglicht unseren Vertreterinnen, personalisierten Service für unsere Kunden auf einem ganz neuen Niveau zu bieten – schnell, bequem und vertrauensvoll. Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass diese Technologie einen echten Vorteil bietet, der wirklich gut ankommt.

Sie sprechen von einer großen Veränderung des Avon-Geschäftsmodells. Mussten Sie Ihr Top-Management austauschen, um diese sanfte digitale Revolution umzusetzen?

Wir haben kontinuierlich neue Talente und Ressourcen in das Unternehmen eingebracht. Dazu gehört auch die neu geschaffene Rolle des SVP, Chief Digital & Information Technology Officer. Benedetto Conversano ist ein herausragendes Talent, von dem wir im Hinblick auf seine kundenorientierten, technologischen, digitalen und operativen Fähigkeiten stark profitieren werden. Er wird für die Entwicklung einer neuen digitalen Strategie verantwortlich sein, ein grundlegender Baustein unserer künftigen Ausrichtung, während die Entwicklung, Standardisierung und unternehmensweite Implementierung von Technologielösungen umgesetzt wird.
Wir wollen radikal überdenken, wie wir die entscheidenden Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich

bringt, nutzen können, um uns zu einer „Fast-Beauty"-Marke in der Omni-Vertriebskanal-Welt zu entwickeln. Dafür ist natürlich auch unsere globale Vertriebsorganisation von entscheidender Bedeutung, die aus führenden Experten mit ganz direktem Einfluss in den jeweiligen Märkten besteht. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung und Weiterentwicklung des Servicemodells, der Segmentierung und weiteren Optimierung des Direktvertriebs und der Eintrittsstrategien für neue Regionen. Unter Nutzung datengestützter Erkenntnisse werden unseren Klein-Unternehmerinnen maßgeschneiderte Weiterbildungsmöglichkeiten und Leistungsprämien geboten. Wir wissen natürlich, dass die Verbesserung des Verdienstpotentials unserer eigenständigen Direktvertrieblerinnen für unseren Unternehmenserfolg sehr wichtig ist. Aber auch die Erweiterung der Weiterbildungsmöglichkeiten und der Ausbau des „best-practice"-Austauschs sind von grundlegender Bedeutung. Wir bauen gerade die richtige Struktur auf, um eine konsequente Leistungskultur zu etablieren, in der wir die Verantwortung für Umsetzung und Ergebnisse drastisch erhöhen.

Haben Sie so etwas wie einen „digitalen Beirat" aus externen Geschäftsführern und/oder Experten mit langjähriger Erfahrung in der digitalen Organisation und Transformation geschaffen – oder managen Sie den Transformationsprozess selbst?

Im Rahmen unserer digitalen Zielsetzung etablieren wir gerade ein „Digital Board", das sich aus Führungskräften mit digitalem, kommerziellen und auch anderem Hintergrund zusammensetzt. Benedetto wird auch die Leitung dieses neuen Beirats übernehmen, der im Wesentlichen für die digitale Transformation Avons verantwortlich sein wird. Der Beirat wird eng mit der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat von Avon zusammenarbeiten mit dem Ziel, das Wachstum zu steigern und die Digitalisierung permanent im Mittelpunkt der gesamten Geschäftsentwicklung zu behalten.

Digitalisierung verändert alles, vom Verbraucherverhalten bis hin zum Engagement der Mitarbeiter. Welchen kulturellen Wandel erwarten Sie im Laufe der Transformation bei Avon?

Avon ist eine sehr starke Marke und wird häufig mit einem Gefühl von Wärme und Sympathie verbunden, was sie wirklich ganz besonders macht. Aber unsere Kultur war in der Vergangenheit teilweise zu sehr nach innen gerichtet und beinhaltete Silo-Denken. Auch das befindet sich im Moment im Wandel. Wir werden ein einfacheres, schnelleres und agileres Unternehmen sein – und das beginnt mit einer neuen Denkweise, die offen dafür ist, bestehende Werte, Infrastrukturen, Partnerschaften und Allianzen zu überdenken. Die bereits eingeleitete Transformation markiert also einen Wandel weg von einem schwerfälligen und ziemlich geschlossenen Geschäft hin zu einem agilen und offenen Unternehmen. Mit anderen Worten, wir werden dieses Unternehmen nach außen hin öffnen.

Viele traditionelle Unternehmen müssen den Fokus vom Umsatz hin zum Ergebnis verlagern, was dann teilweise notwendige Zukunftsinvestitionen erschwert. Zudem sind sie im Vergleich zu Start-ups oft benachteiligt, deren Investoren viel eher bereit sind, zugunsten des Wachstums kurzfristig auf Gewinne zu verzichten. Wie lösen Sie diesen Zielkonflikt?

Ich kenne die Start-up-Methodik in- und auswendig, und sie ist in der Tat ganz entscheidend. Alles wird in zweiwöchigen Sprints gemacht, mit klaren KPIs und einem klaren PMO (‚Project Management Office', die Red.). So arbeiten auch wir, während wir uns zu einer schnelllebigen Beauty-Marke entwickeln. Wir investieren in kommerzielle Initiativen, digitale und IT-Infrastrukturen, und sind auf dem besten Weg, unsere Ergebnisse zu stabilisieren und unsere Ziele mit einem Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich und knapp zweistelligen Margen bis 2021 zu erreichen.

Konsumenten sind oft keine isolierten Einheiten mehr, sondern bewegen sich in selbstorganisierenden Gruppen. Die Mitglieder- und abonnementgesteuerten Geschäftsmodelle nutzen den Wunsch

‚dazuzugehören' – und nehmen dabei die Weitergabe personenbezogener Daten in Kauf. Passiert das auch bei Avon?

Wir bei Avon glauben, die Geschichten unserer Kundinnen genau zu hören. Gerade die tiefgreifenden Geschichten werden uns zu unseren engsten Kundenverbindungen – und am Ende unsere größten Durchbrüche bringen. Die Verbraucher von heute sind gestresst, stark beschäftigt, mit Informationen überhäuft, und sie suchen nach Marken, die auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen. Die Beauty-Konsumentin von morgen will uns nicht sagen müssen, was sie von einem Produkt erwartet; sie wird erwarten, dass wir es bereits wissen. Sie wird Marken kaufen, die ihr dabei helfen, bestimmte Lebensstile und Überzeugungen zum Ausdruck zu bringen. Sie möchte das Gefühl haben, dass Ihre Produkte nur für sie hergestellt wurden. Persönliche Beziehungen und Gespräche werden immer das Herzstück von Avon sein.

Der Aufstieg der Millennials geht mit einer deutlichen Veränderung in der Verbrauchererwartung einher. Sie fordern Transparenz und Direktheit und legen weniger Wert auf Marken. Wie versucht Avon, diese Kunden zu erreichen?

Auf dem heutigen Markt ist Authentizität alles. Das macht es für uns unerlässlich, innovativ zu sein und unser Anliegen besser zu transportieren. Wir sind stolz darauf, Millionen von Kleinunternehmerinnen weltweit zu unterstützen und sie in die Lage zu versetzen, auf ihre eigene Weise und zu ihren eigenen Bedingungen zu arbeiten. Avon ist viel mehr als ein Business – es ist eine Frauenbewegung. Angesichts des tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels glauben wir, dass die Zukunft zahlreiche Möglichkeiten für Frauen bietet, und unsere ‚beauty entrepreneurs' tragen ihrerseits dazu bei, unseren Unternehmenszweck wiederzubeleben. Interessanterweise waren 45% der Frauen, die in den letzten zwölf Monaten zu uns gestoßen sind, unter 30 Jahre alt. Diese Verkäuferinnen an vorderster Front sind auch entscheidend verantwortlich für die neuesten Erkenntnisse, die bahnbrechenden Innovationen ja immer vorausgehen. Und wir liefern die neuesten Trends jetzt schneller als je zuvor. Für uns geht es darum, Schönheit zu demokratisieren und für jeden zugänglich zu machen, indem wir unseren Kundinnen tolle Produkte und die neuesten Trends und Technologien zu unglaublichen Konditionen anbieten. Die Premium-Hautpflege wächst sehr, sehr schnell und wird damit zu einem unserer Schwerpunkte. Asiatische Schönheit, also koreanische oder japanische Schönheit ist groß im Kommen, besonders für unsere Millennial-Zielgruppe. Wir werden uns also intensiv mit diesen Wachstumssegmenten befassen. Schönheit wird immer komplexer, aber es ist interessant, dass der manchmal unbeständige Millennial-Markt tatsächlich aus sehr loyalen Markenkonsumenten bestehen kann, insbesondere wenn eine Marke auf starken Werten beruht.

Sie sind vom Konsumgüterriesen Unilever zu Avon gekommen. Welche persönlichen Herausforderungen müssen Sie bewältigen, um in dieser „Mission (almost) impossible" erfolgreich zu sein? Mussten Sie Ihren eigenen Stil und Modus operandi anpassen?

Ich war insgesamt 30 Jahre bei Unilever und habe in dieser Zeit in sieben verschiedenen Ländern gelebt, Zeit in vielen verschiedenen Teilen der Welt verbracht und ganz unterschiedliche Geschäftsfelder, Herausforderungen und Kulturen erlebt. Vor diesem Hintergrund sehe ich Avon als ein Unternehmen mit einem Potenzial, das kaum zu überschätzen ist. Ich mag Herausforderungen und meine Vorgehensweise war immer, das zu tun, was sich lohnt, nicht das, was einfach ist. Können wir dieses Geschäft wieder auf Vordermann bringen und es auf die nächste Ebene heben? Definitiv. Das beginnt mit einem tiefen Verständnis der grundlegenden Probleme, mit denen dieses Geschäft konfrontiert ist, sowie den wesentlichen Stärken, die es für die Zukunft zu nutzen gilt. Avon braucht einen grundlegenden Neustart, und das wird Zeit brauchen – aber wir sind auf dem besten Weg.

Herr Zijderveld, wir bedanken uns für diese Einblicke!

In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Erste Industry Advisor ab 2019 an Bord

Wir laden derzeit einen kleinen, internationalen Kreis von erfahrenen „Industry Advisors" ein, ab 2019 AvS – International Trusted Advisors als Ratgeber und Markenbotschafter zu bereichern. Erste ehemalige CEOs, CFOs, Partner globaler Beratungsunternehmen und aktive Aufsichtsräte haben sich bereit erklärt, in ein internes Gremium einzutreten, um als konstruktiv-kritisches „sounding-board' für unsere Partner zu fungieren – und als Botschafter für unsere Firma in ihren jeweiligen Märkten aufzutreten.

Globale Kooperation mit PwC und INSEAD

PwC, INSEAD (Wendel International Centre for Family Enterprise) und AvS – International Trusted Advisors haben sich zusammengeschlossen, um eine globale Studie mit qualitativer und quantitativer Forschung zum Thema „Erfolgskriterien für Fremdmanager in Familienunternehmen" durchzuführen. Die Ergebnisse sollen 2020 in mehreren Sprachen veröffentlicht, für Bildungsaktivitäten genutzt und in Expertenrunden und weiteren PR-Veranstaltungen weltweit präsentiert und diskutiert werden.

Neuigkeiten aus unserer Lateinamerika-Praxis

Im September fungierte unser Partner Christian Bühring-Uhle als Juror an der Universidad de Los Andes, der renommiertesten Business School Kolumbiens und bewertete die finalen Strategieprojekte des aktuellen MBA-Jahrgangs.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten,
so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

AvS International Trusted Advisors

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com