



Der Mensch im Fokus für erfolgreiche Transformationen

VR-Symposium 2024

MIGROS
Industrie

Petra Feigl
Chief HR Officer der Migros Industrie
13. September 2024, Zürich



Petra Feigl-Fässler
CHRO Migros Industrie
Verwaltungsrätin Groupe Mutuel Holding



Agenda:

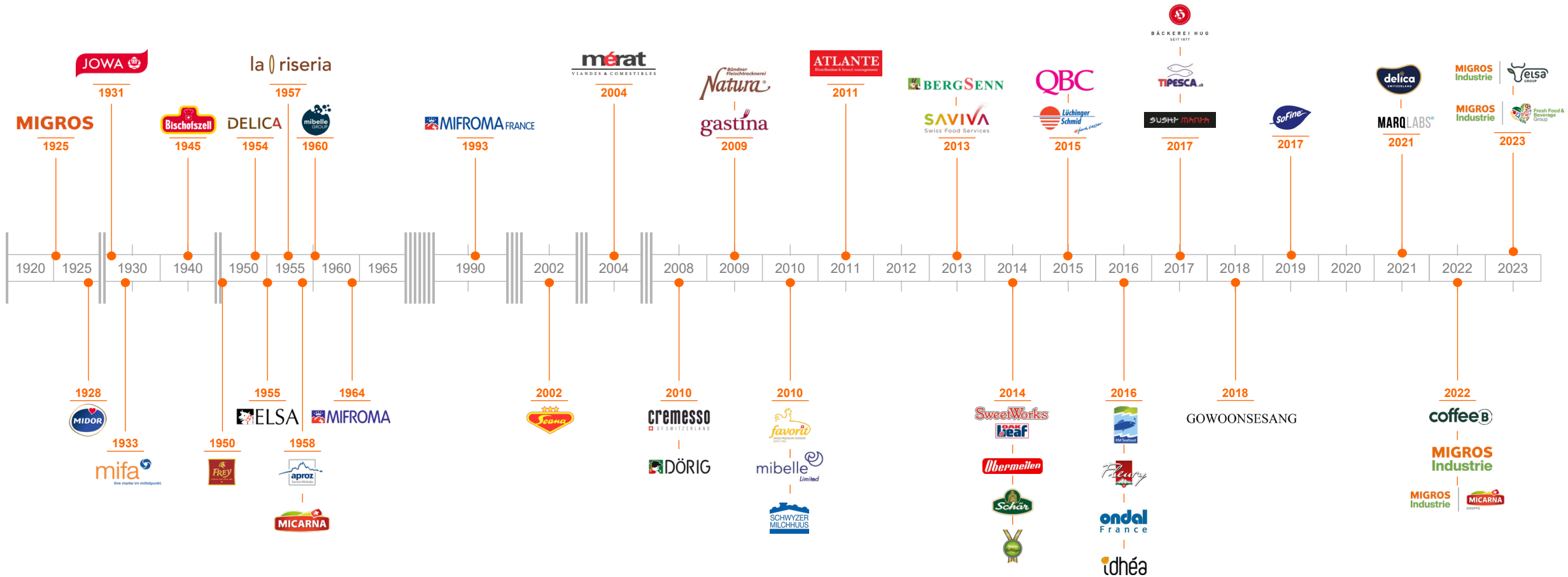
1. **Die Migros Industrie**
2. Die Transformation: das magische Dreieck
3. Der Mensch im Zentrum: Führung und Werte
4. Ergebnisse und Erkenntnisse
5. Q&A



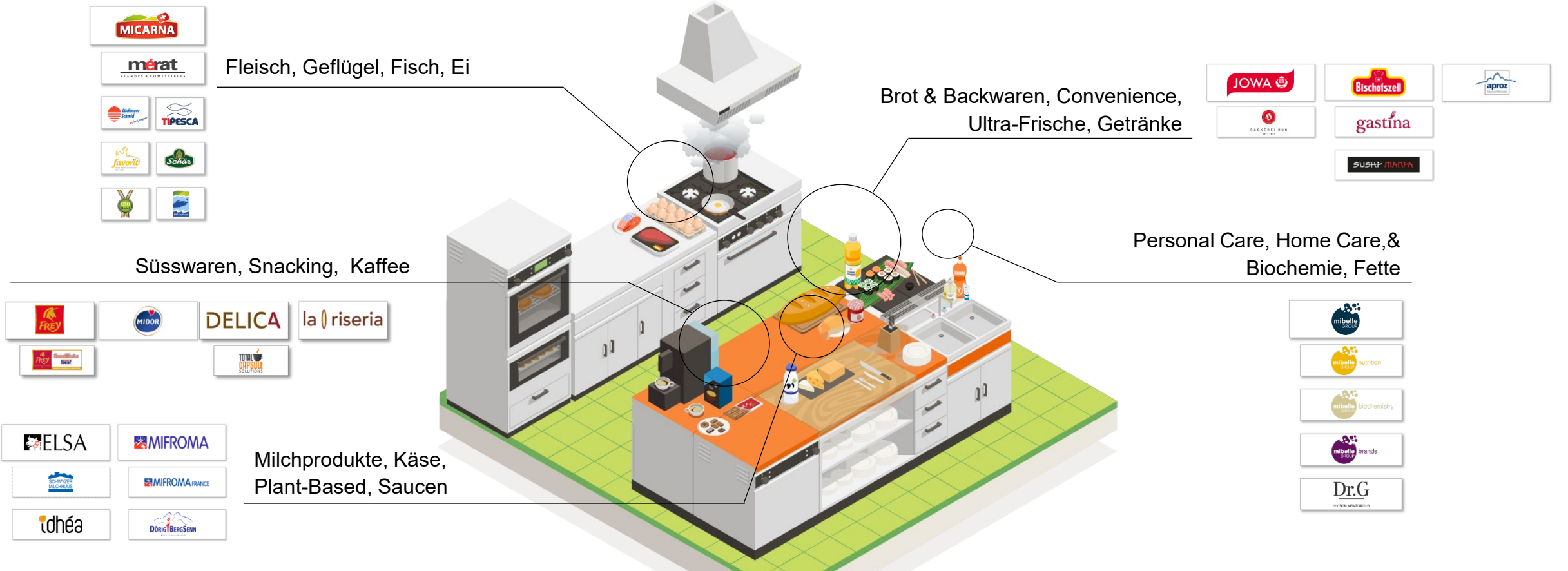
1928 stieg Gottlieb Duttweiler mit der Herstellung von Meilener Süssmost und Meilener Traubensaft in die Eigenproduktion ein



Die Migros-Industrie ist durch Zukäufe immer weiter gewachsen und hat sich in der Struktur verändert



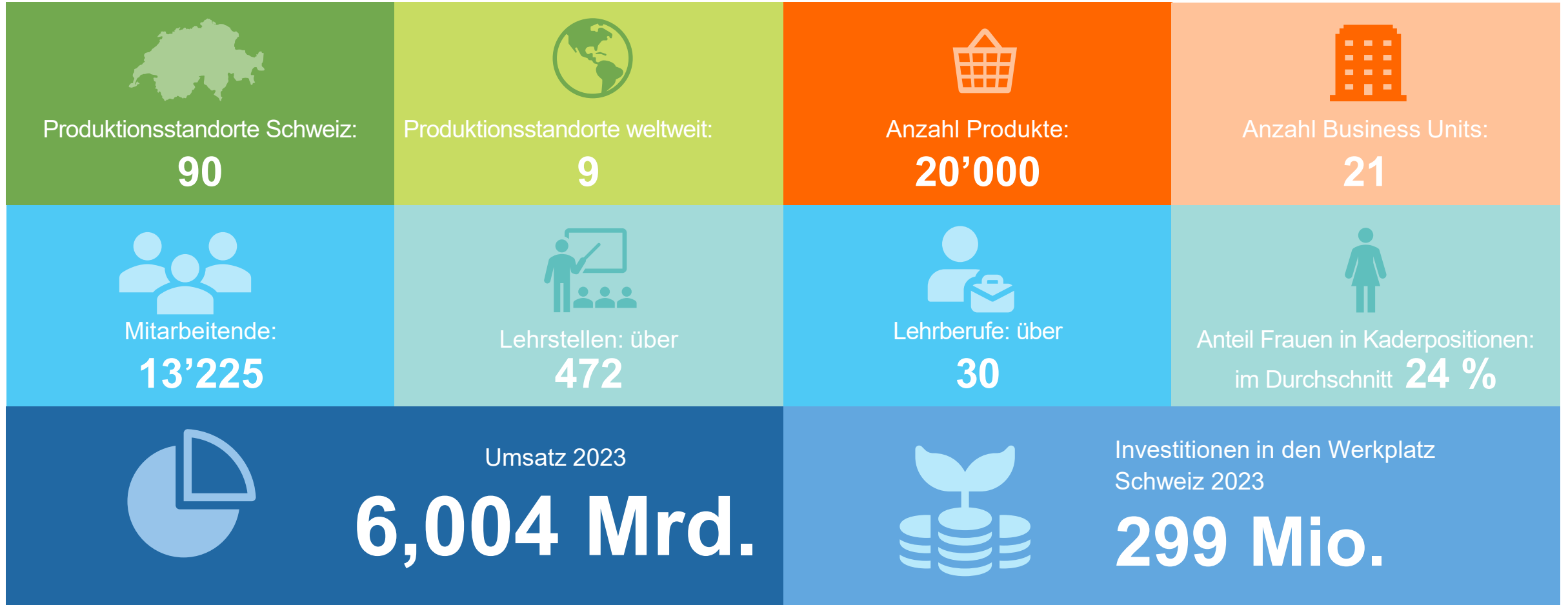
Die M-Industrie und ihre Struktur in 2019



Gruppenfunktionen & Gremien

Business Development | Strateg. Export Marketing | Supply Chain Management | Beschaffung | Controlling / Betriebswirtschaft | HR | QM | Nachhaltigkeit

Heute (2023) steht die Migros Industrie für 6 Mrd. CHF Umsatz



Agenda:

1. Die Migros Industrie
2. **Die Transformation: das magische Dreieck**
3. Der Mensch im Zentrum: Führung und Werte
4. Ergebnisse und Erkenntnisse
5. Q&A



Unser «MIND Change» läuft seit 2019



Von der ...

M  **INDUSTRIE** 

Zur ...

MIGROS
Industrie

MIGROS
Industrie



MIGROS
Industrie



MIGROS
Industrie



MIGROS
Industrie



MIGROS
Industrie



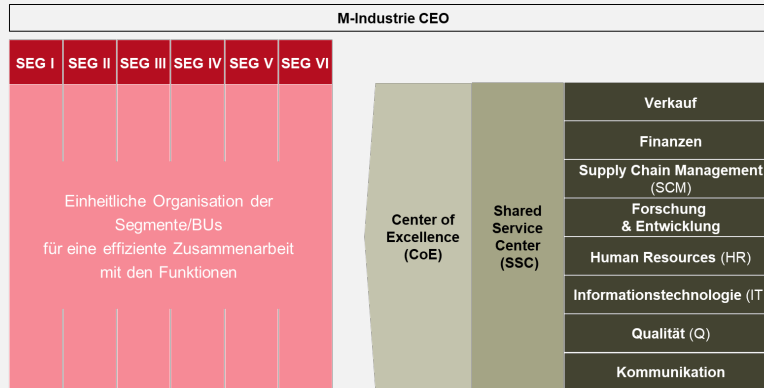
Es war die erklärte Zielsetzung, aus dem gewachsenen Konglomerat ein schlagkräftiges integriertes Unternehmen für die Migros zu bauen

Volle Ausrichtung auf den Migros Supermarkt

*Ich kaufe in der Migros ein,
weil ich hier ...*

das beste Sortiment **einfach und** **zu fairen Preisen erhalte.**

Bündelung der Kräfte in der Matrix

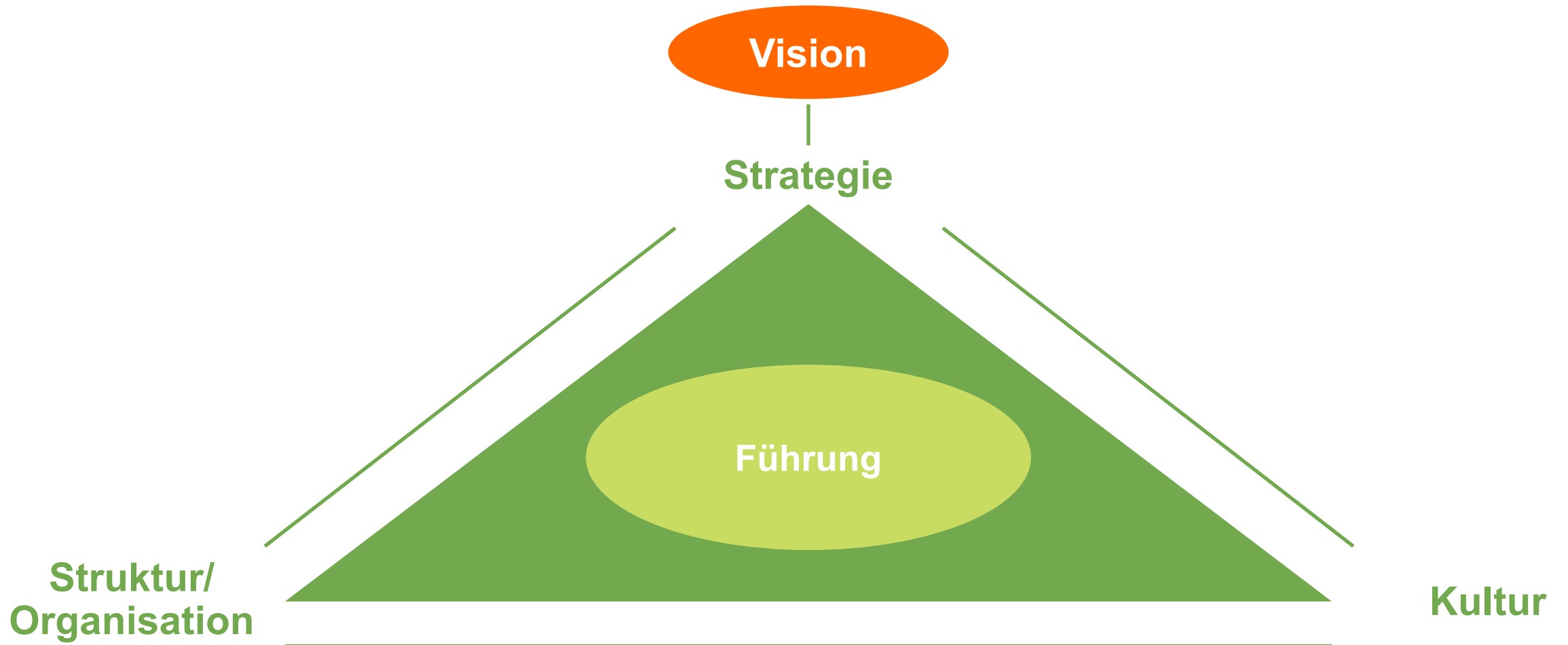


Investition in die Kultur Zusammenarbeit



Erhöhung des Kundennutzens und Verbesserung der Kostenposition

Die Transformation folgte dem „magischen Dreieck“



Die Transformation folgte dem «magischen Dreieck»



Vision

Vision
Strategie
Strategie

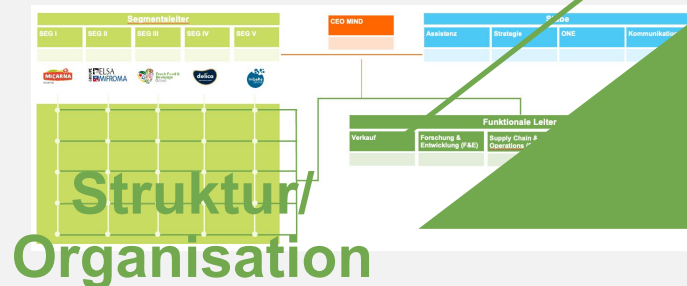
«täglich besser leben»

Frische Dank uns genießt die Schweiz jederzeit natürlich frische Lebensmittel zu fairen Preisen
Food Wir kreieren feine Lebensmittel, die täglich besondere Genussmomente bereiten und immer wieder überraschen
Nearfood We pioneer everyday wellbeing to make the ordinary extraordinary

<p>M Mit dem orangen M gewinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> + Das orangene M begeistern + Gesundheit, Convenience, (Ultra-)Frische vorantreiben - Gemeinsam die Lücken im Sortiment schließen 	<p>Potenziale im Inland realisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> + Mit der M-Gruppe gewinnen + In Gastronomie / Food-Service ausbauen + Kooperationen weiterentwickeln 	<p>Im Ausland gewinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> + Private Label- Geschäft optimieren + Brand Owner- Business ausbauen + Brands strategisch aufbauen + Go-to-Market fokussieren und konsolidieren
<p>Mit Big bets wachsen</p> <p>Plant Based Ultrafrische Biochemie & Dr. G Internationale Marken</p>		
<p>Lean Management reduziert Verschwendung SS&OP sorgt für durchgehende Planung</p>		
<p>MIND-Fit bringt kompromisslose Kosteneffizienz und drastische Simplifizierung Beschaffung nutzt die Synergien</p>		
<p>Organisation und Operating Model auf profitables Wachstum ausrichten</p> <p>Skaleneffekte und Einfachheit Grundstruktur als Matrix Integriertes Führungsmodell</p>		
<p>Das Portfolio kontinuierlich überprüfen Kultur treibt Engagement aller Mitarbeitenden Innovation treibt das organische Wachstum</p>		
<p>Nachhaltigkeit schafft glaubwürdigen Differenzierung im Markt Digitalisierung verbessert Marktzugang & Wettbewerbsfähigkeit Qualität sorgt für sichere Produkte, SHE für sichere Produktion</p>		
<p>ONE Systeme, Prozesse und Tools für den erfolgreichen Wandel bereitstellen</p>		

Struktur/
Organisation

Kultur



MIGROS Industrie

Raison d'Être
«Wir engagieren uns täglich mit Herz für die Lebensqualität der Menschen und für die Gesellschaft.»

Die Vision der Migros Industrie

FRISCHE: Dank uns genießt die Schweiz jederzeit natürlich frische Lebensmittel zu fairen Preisen
FOOD: Wir kreieren feine Lebensmittel, die täglich besondere Genussmomente bereiten und immer wieder überraschen
NEAR FOOD: We pioneer everyday wellbeing to make the ordinary extraordinary

Unsere Identität
WIR SIND NAHE WIR TUN GUTES WIR SCHAFFEN NEUES

Unser Verständnis von Führung und Zusammenarbeit
GEMEINSCHAFT VERANTWORTUNG PIONEERGEIST

Wir sind Menschen
Wir gehen mit Herz und Verstand zu Werke
Wir sind Verantwortung

Wir sind Neugierige
Wir gehen mit Mut und Energie zu Werke
Wir sind Innovationsgeist

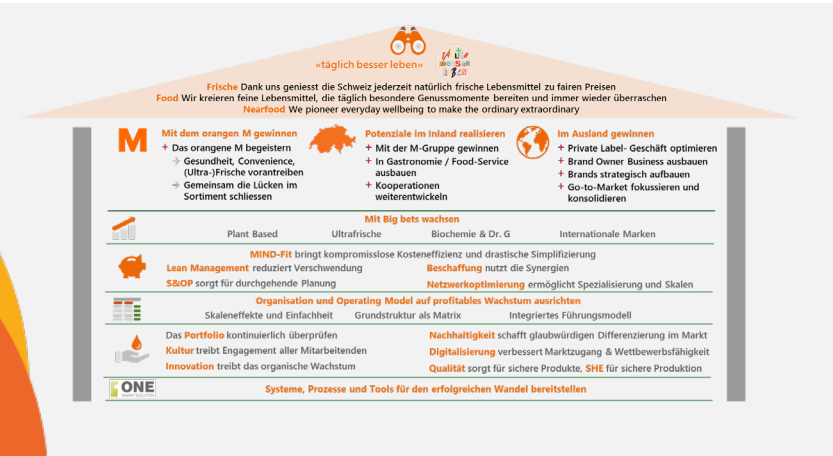
Wir sind Teamplayer
Wir arbeiten mit Herz und Verstand zusammen
Wir sind Kultur

Gemeinsam bauen wir die Zukunft der MIGROS

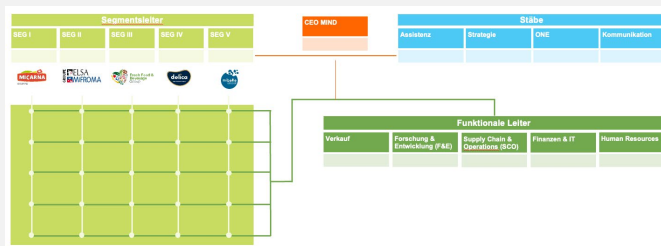
Die Transformation folgte dem «magischen Dreieck»

Wir engagieren uns täglich mit Herz für die Lebensqualität der Menschen und für die Gesellschaft.

Wir engagieren uns täglich mit Herz für die Lebensqualität der Menschen und für die Gesellschaft.



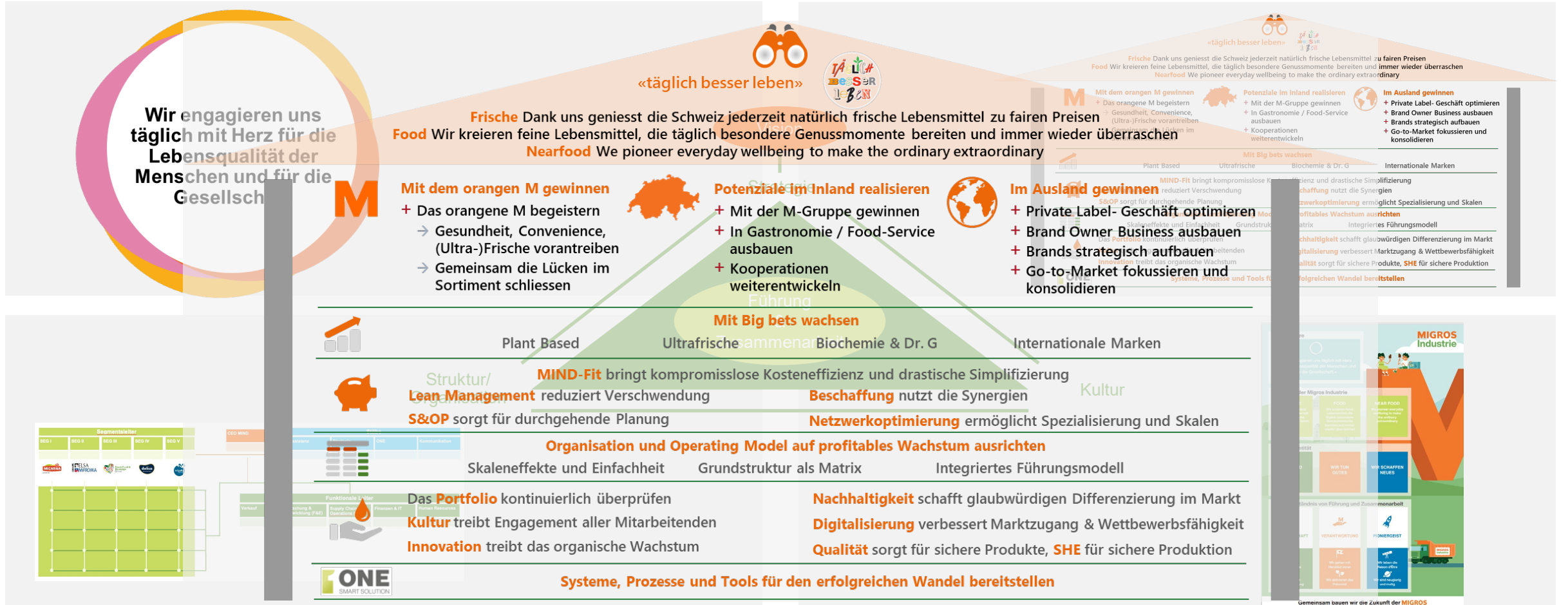
Struktur/
Organisation



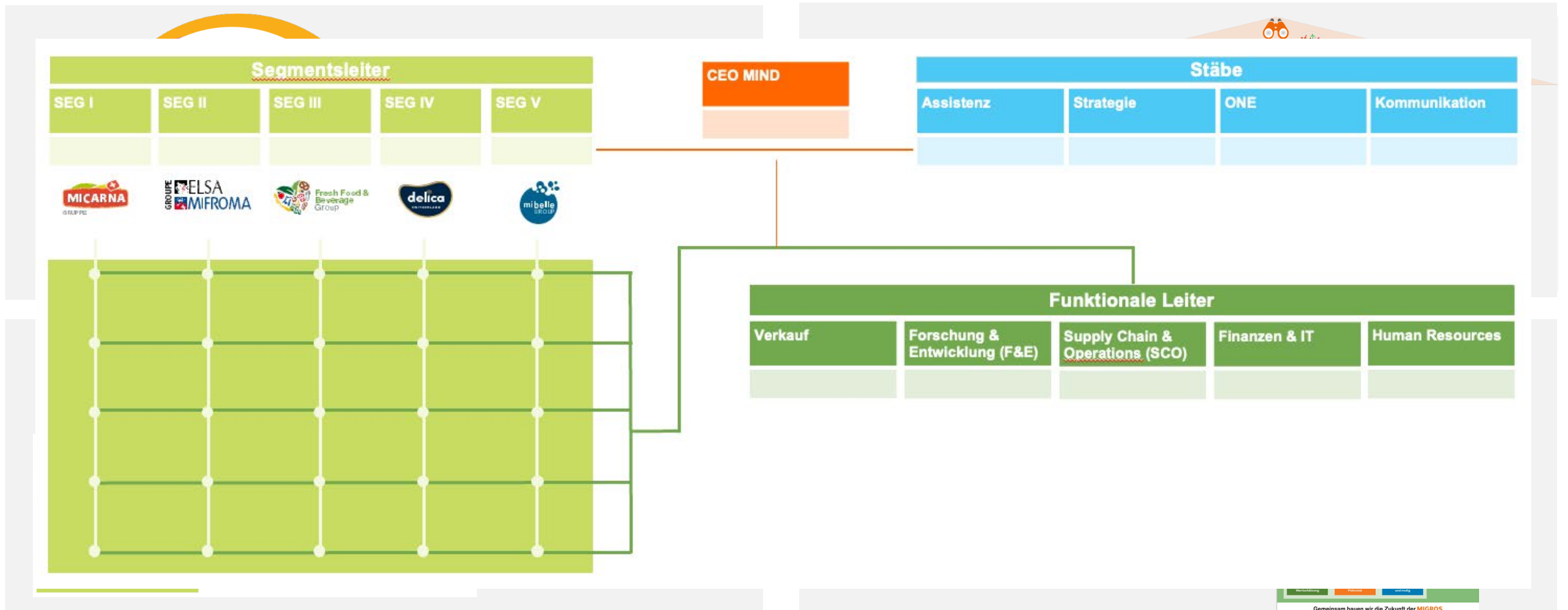
Kultur



Die Transformation folgte dem «magischen Dreieck»

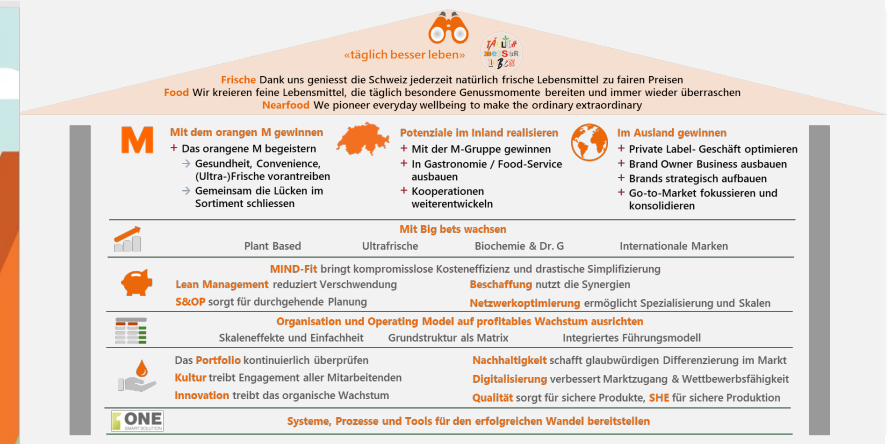
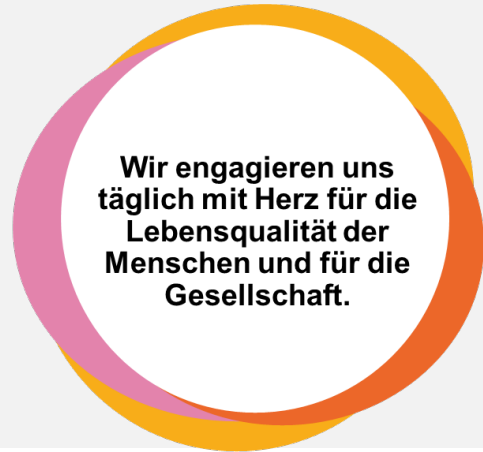


Die Transformation folgte dem «magischen Dreieck»

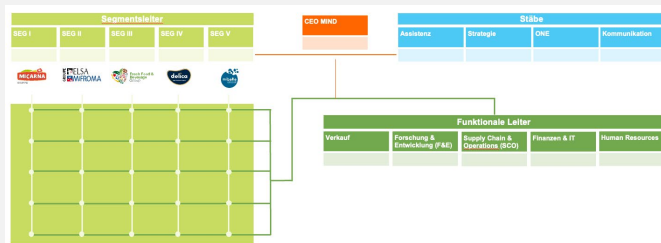


Gemeinsam bauen wir die Zukunft der MIGROS

Die Transformation folgte dem «magischen Dreieck»



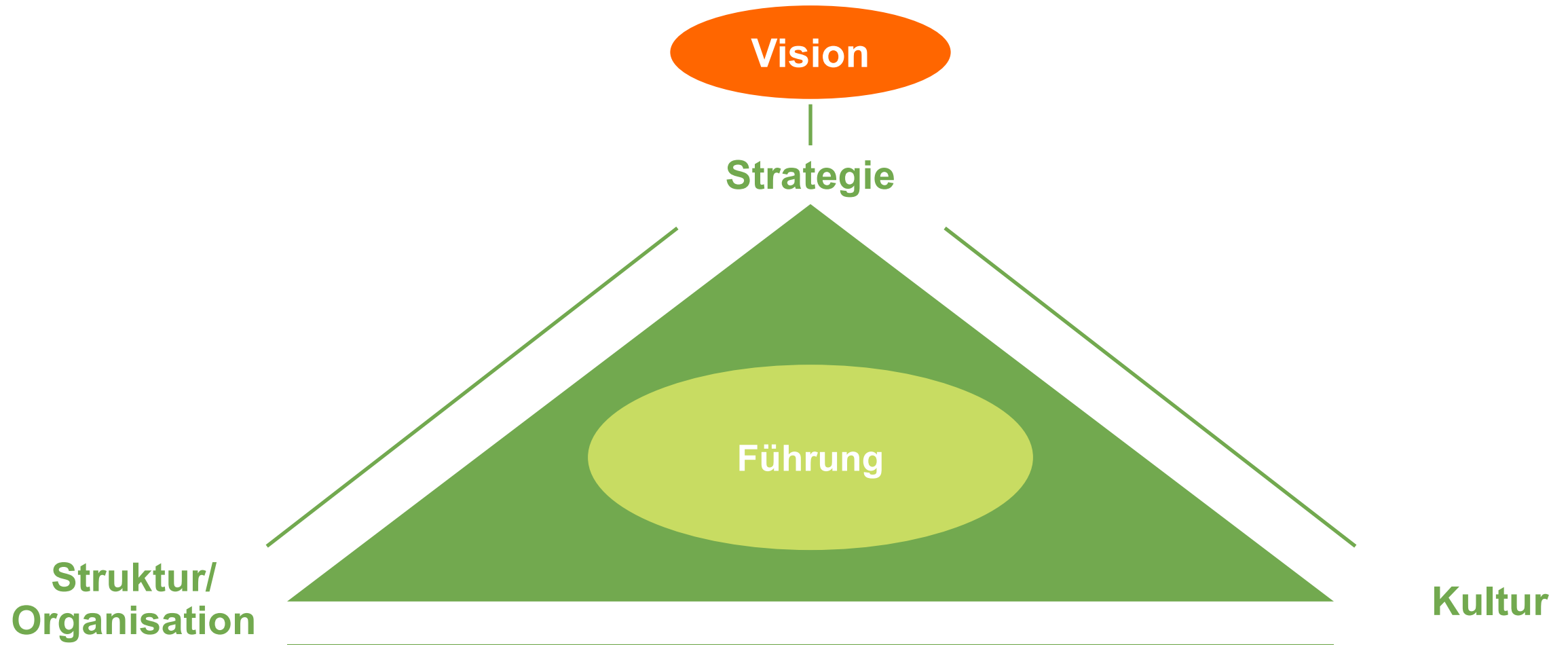
Struktur/
Organisation



Kultur



Die Transformation folgte dem „magischen Dreieck“



Agenda:

1. Die Migros Industrie
2. Die Transformation: das magische Dreieck
3. **Der Mensch im Zentrum: Führung und Werte**
4. Ergebnisse und Erkenntnisse
5. Q&A



Kultur als Motor der Transformation

A black and white close-up photograph of Peter Drucker. He is looking slightly to the left of the camera with a thoughtful expression. He is holding a pair of glasses in front of his face with his right hand. The background is dark and out of focus.

Culture
eats strategy
for breakfast

- Peter Drucker -

Dafür stehen wir

TUT GUTES!

Wir hören zu Listening Der Kunde
Konsumenten Wir sind Teil der Be-
wärtig Grundvertrauen Migroschind
keit Swissness Persönlich Menschlich
Preis-Leistung Qualität Lebensqua-
Verantwortung Kunde im Zentrum
Gutes Vorbildlich Soziale Verantwortung
Gesellschaft etwas zurückgeben En-
schäftliches Engagement Kulturprozent
wortung Kunde Kulturelles Engagement

Nachhaltig-
Institut GDI
Duttweiler
Offen gegenüber
Neue Wege

Migros Community Gottlieb Duttweiler M-Budget
te Wir hören zu Social Listening Der Kunde steht
sind Teil der Bevölkerung Kundennah Allgegenwärtig

Grundvertrauen Migroschind Regionalität Genos-
schäftlichkeit Swissness Persönlich Menschlich

Zuhören Einbezug Für Alle Preis-Leistung Qualität
bensqualität Transparenz Offenheit Werte Verant-

Kunde im Zentrum Kundenfokus Eigenproduk-
nützigkeit Engagement

Verantwortung Gemein-
die Gemeinschaft Gesell-
schaftliches Engagement

Verantwortung Kulturelles
Lebensqualität Gottlieb
Duttweiler Institut GDI Park im Grünen Gottlieb

er Verlässlicher Partner
Kult-Produkte Neue Wege
Kampf Personalisierung Daten Digitalisierung Mig-

Eigenproduktion Migros Geschichte Geschich-
im Zentrum Robin Hood des Konsumenten Wir
tig Grundvertrauen Migroschind Regionalität

Menschlich Aktives Zuhören Einbezug
Lebensqualität
Verantwortung
genproduktion
S o z i a l e
Engagement

Werte
denfokus Ei-
Vorbildlich
nützigkeit

zurückgeben Engagiert
Kulturprozent Soziales
engagement Verantwortung

Gottlieb Duttweiler Ins-
titut GDI Park im Grünen
Duttweiler Verlässlicher
Partner Transparenz

Offen gegenüber
alle Schafft Neues
Personalisierung Daten Di-
gitalisierung Migros

Community Gottlieb Dutt-
weiler M-Budget Eigenpro-
duktion Migros Ge-
Der Kunde steht
sind Teil der

des Konsumenten Wir

IST NAHE!

für die Gemeinschaft Gesell-
Engagement Soziale Verant-
Gesundheitsförderung Nach-
titut GDI Park im Grünen
Partner Transparenz
Innovation Kult-Pro-
gitalisierung Migros
duktion Migros Ge-
Der Kunde steht
sind Teil der

SCHAFFT NEUES!

steht im Zentrum Robin Hood des
völkerung Kundennah Allgegen-
Regionalität Genossenschaftlich-
Aktives Zuhören Einbezug Für Alle
ilität Transparenz Offenheit Werte
Eigenproduktion Eigenindustrie Tut
Gemeinnützigkeit Engagement Der
gagiert für die Gemeinschaft Gesell-
Soziales Engagement Soziale Verant-
Verantwortung Gesundheitsförderung
keit Lebensqualität Gottlieb Duttweiler

Park im Grünen Gottlieb Duttweiler Adele
Verlässlicher Partner Transparenz Partner
allen Schafft Neues Innovation Kult-Produkt-
Kampf Personalisierung Daten Digitalisierung

Eigenproduktion Migros Geschichte Geschich-
im Zentrum Robin Hood des Konsumenten Wir
tig

sen-
Aktives
Le-

wortung
tion Eigenindustrie Tut
Der Gesellschaft etwas
Kulturprozent Sozia-

Engagement Soziale
Verantwortung Gesundheits-
Park im Grünen Gottlieb

Duttweiler Adele Duttwei-
Schafft Neues Innovation
ros Community Gottlieb

te Wir hören zu Social
sind Teil der Bevölkerung
Genossenschaftlichkeit
Für Alle Preis-Leistung
Transparenz Offenheit

Kunde im Zentrum Kun-
Eigenindustrie Tut Gutes
Verantwortung Gemein-
Der Gesellschaft etwas

schäftliches Engagement
wortung Kulturelles En-
haltung Lebensqualität
Gottlieb Duttweiler Adele

Partner Offen gegenüber
dukte Neue Wege Kampf
Community Gottlieb Dutt-
schichte Geschichte Wir

im Zentrum Robin Hood
Bevölkerung Kunden-

Bevölkerung Kunden-

Bevölkerung Kunden-

Bevölkerung Kunden-

Bevölkerung Kunden-

Bevölkerung Kunden-

Bevölkerung Kunden-

Das gemeinsame Verständnis von Führung und Zusammenarbeit, unsere Kultur



Unser Verständnis von Führung und Zusammenarbeit



GEMEINSCHAFT



Wir sind Verbündete



Wir zeigen Wertschätzung



VERANTWORTUNG



Wir gehen mit Herzblut voran



Wir aktivieren das Potenzial



PIONIERGEIST



Wir leben die Raison d'Être



Wir sind neugierig und mutig

... wird über eine zentral geführte Leadership Initiative breit in der Organisation verankert



Initialisierung 2020

Grundlagen-Workshops
für 900 Kaderpersonen
und 800 Führungskräfte



Vertiefung 2021

Vertiefungsworkshops
und CEO-Webinars
900 Kaderpersonen



Verankerung Seit 2021

Operationalisierung und
Integration in den
(Führungs-)alltag

Fortlaufende Kommunikation in Meetings und mit Beiträgen auf Intranet
Aufbau einer Ambassadors-Community

Die Verankerung der Kultur im Alltag erfordert einen langen Atem...

für Mitarbeitende/Teams

für Führungskräfte

für Ambassadoren
(Mbassadors, HR-Teams)

Zielsetzungen



➤ **Verständnis** für
Notwendigkeit und Nutzen
der Werte weiter schärfen

➤ **Kulturwandel/**
Verhaltensänderung
adressieren und mittragen

➤ Gemeinsam **Massnahmen**
festlegen und durchführen

➤ Werte **vorleben** / mit gutem
Beispiel vorangehen

➤ Notwendige
Verhaltensänderungen
vornehmen

➤ Voneinander **lernen** / sich
weiter vernetzen

➤ neue Impulse aufnehmen /
Neues **ausprobieren**

➤ **Praxistransfer** / leben,
vorleben und einfordern

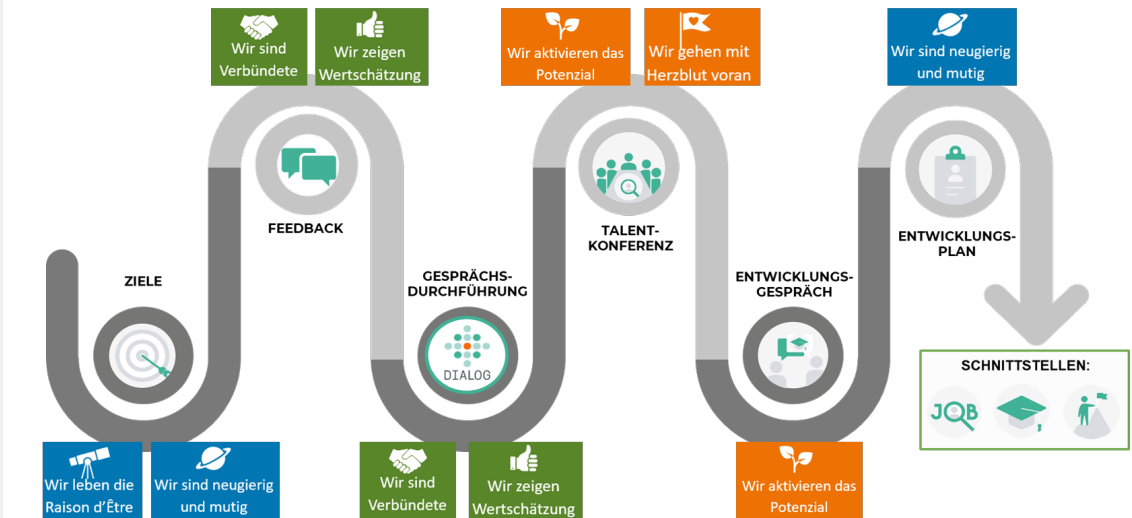
➤ Austausch und Vernetzung /
Community

➤ **Motivation** / Teilen von
Success Stories

... und wird über die Einbettung in Tools, Prozesse und Ausbildungen konsistent unterstützt

Performance Management und Feedback

Unsere Werte als Anker im DIALOG-Prozess



Explizite Integration der gemeinsamen Werte in:

Lean-Schulungen

Sicherheits(kultur)schulungen

Workshops mit (Produktions-)Teams zur Erarbeitung der gemeinsamen Sicht auf die Werte

Welcome Days

Onboarding von Mitarbeitenden und Führungskräften

Führungstrainings

Toolbox für Managers

Agenda:

1. Die Migros Industrie
2. Die Transformation: das magische Dreieck
3. Der Mensch im Zentrum: Führung und Werte
4. **Ergebnisse und Erkenntnisse**
5. Q&A



MIND Change hat mit grossen Veränderungen viel bewegt



Von der ... **M+**INDUSTRIE



Zur ... **MIGROS**
Industrie

▪ Von Kunden (Supermarkt) und Lieferanten (M-Industrie) ...



... zu **Winning Together** und integrierter e2e-Zusammenarbeit für **Innovationen & erhöhte Produktqualität**

▪ Von einem Konglomerat von Unternehmen und Gremien ...



... zu einem **integriert geführten** Unternehmen mit gemeinsamer **Vision, Strategie** und **Matrix-Struktur**

▪ Von der Fokussierung auf Margen und Wachstum ...



... zur Optimierung von **Kosten zur Preisreduktion an die Kunden** und Optimierung von **Investitionen**

▪ Von dezentral-opportunistischen und redundanten Ansätzen ...



... zu **zentral geführten Verbesserungen** (Sicherheit, Lean, Qualität, Einkauf, HR, Finanzen ...)

▪ Von einem breit diversifizierten Geschäftsmodell ...



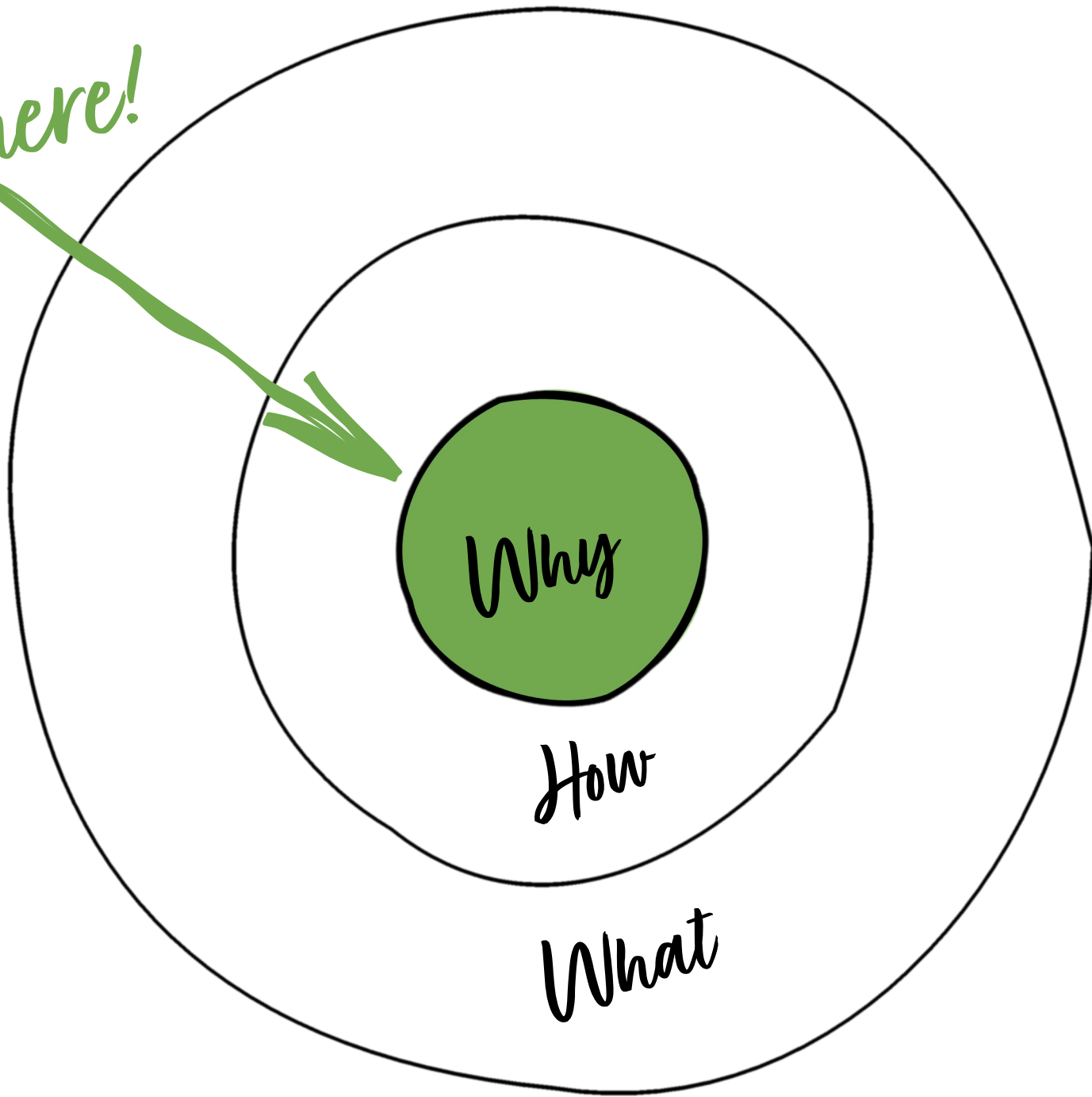
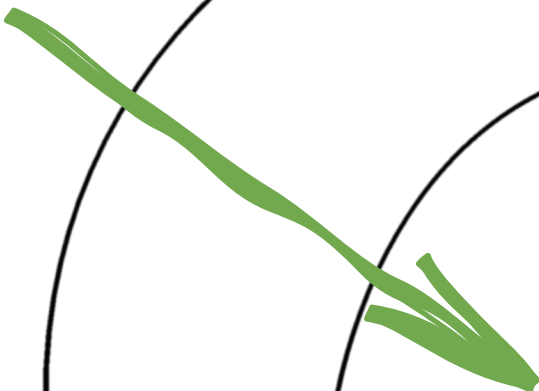
... zur **Portfoliobereinigung** und **strategischen Devestitionen**

▪ Von lokalen Unternehmenskulturen ...



... zu **gemeinsamen Werten** und einer gemeinsamen **Migros-Kultur**

Start here!



Kommunikation als wichtiger Erfolgsfaktor von MIND Change

- Mit dem **Migros Industrie Talk (MIT)** erreichen wir alle Führungskräfte 4-mal jährlich
- Die **Intranet-Kommunikation** deutlich **intensiviert**, neue Formate & Serien
- **Wiederholung** und **Konsistenz** in den Botschaften als Schlüssel



Den Kulturwandel messbar machen, u.a. via regelmässige Umfragen

	Gesamt Positiv 2020 (6.381)	Gesamt Positiv 2021 (6'891)	Gesamt Positiv 2022 (8'153)	2022 vs. 2020/21
LSI Leadership Initiative	80	81	81	1
In dieser Organisation werden unsere drei Prinzipen von Führung und Zusammenarbeit " Gemeinschaft, Verantwortung, Pioniergeist " bereits spürbar gelebt .		67	71	4
Die Zusammenarbeit zwischen meiner Abteilung/meinem Team und anderen Abteilungen/Teams ist gut .	81	82	79	-2
Ich verfüge über ausreichend Handlungsspielraum , um meine Arbeit gut zu erledigen.	88	90	90	2
Die Mitarbeitenden in meiner Abteilung/meinem Team werden ermutigt, neue Ideen für arbeitsrelevante Probleme einzubringen.	83	83	83	0



Vernetzung



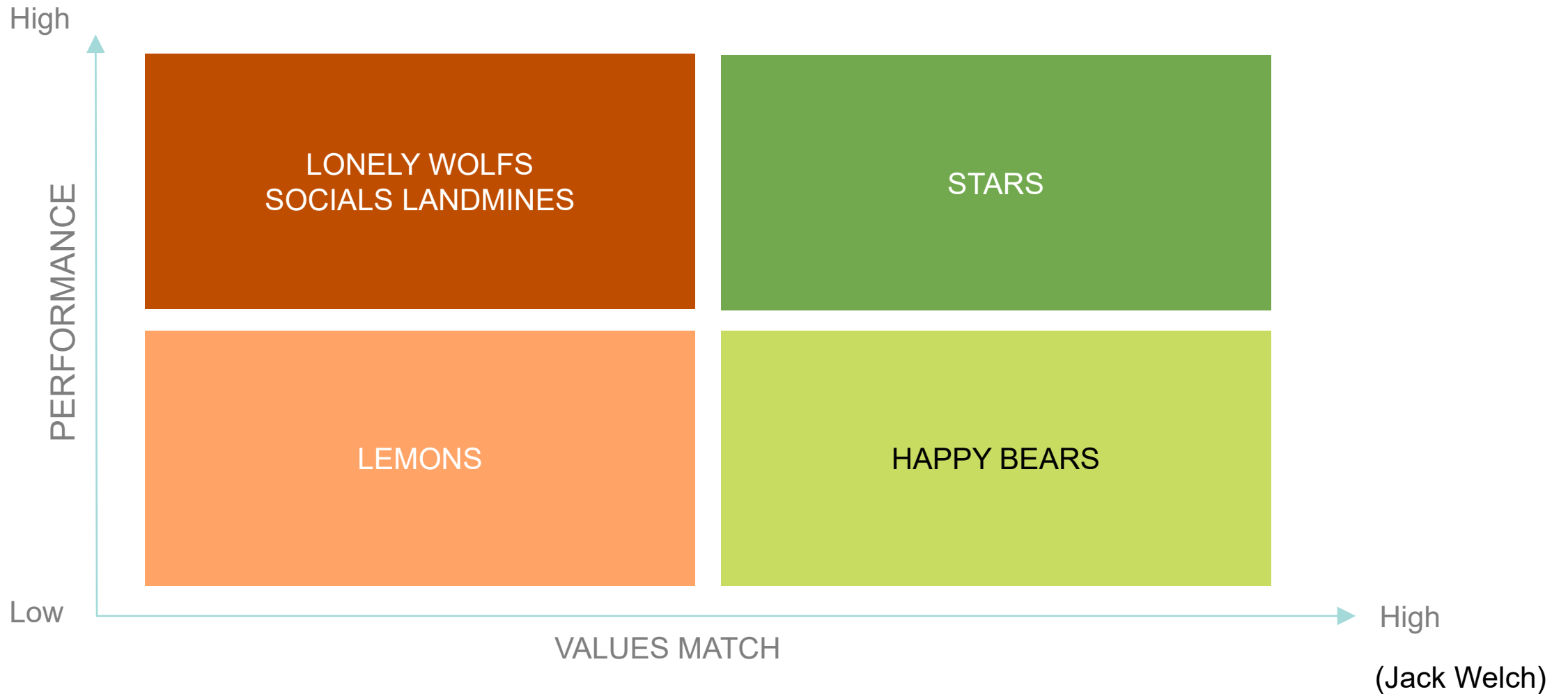
Abbau von Silos



Offenheit / Du-Kultur



Die Menschen machen die Transformation: Bei Schlüsselstellen und bei Rekrutierungen die Werte stärker in den Fokus nehmen



Die Transformation fängt von oben an

Start with why	Für eine aktivierende Vision sorgen
Hope is not a strategy	Klarheit und Alignment bezüglich der Ziele schaffen
Select the right people	Keine faulen Zitronen – Leistung und gleiche Werte müssen gegeben sein
Walk the talk	Die Kultur vorleben: das Geringste, was ich vorlebe, ist das Höchste, was ich erwarten kann
Structure follows strategy	Eine robuste Organisation schaffen
Never give up	Die Kommunikation permanent hochhalten – auf allen Stufen
Don't negotiate with terrorists	Die Pioniere fördern und unterstützen, statt die Bremser zu überzeugen
What gets measured gets done	Die Umsetzung einfordern und die Fortschritte messen

Q&A



MIGROS
Industrie

gemeinsam



Migros Industrie AG
Limmatstrasse 152
CH-8005 Zürich