

# Wenn der CEO das Vertrauen verspielt

Globale Organisationen werden täglich komplexer. Mitarbeiter müssen ständig neue Lösungen für Probleme entwickeln, die es gestern noch nicht gab. Gleichzeitig müssen immer mehr Kollegen an vielen Standorten in ihre Entscheidungen einbezogen werden. Wollen Manager die Strategie des Headquartiers in Japan erfolgreich umsetzen, verlangt es dem CEO einen hohen Grad an Veränderungskompetenz ab.

Von Anne Niesen und Markus Schaedlich

**E**in Fallbeispiel aus unserer Praxis: Ein deutscher Maschinenhersteller hat eine neue Produkt-Markt-Strategie entwickelt. Im Headquarter wird entschieden, dass alle Niederlassungen in Zukunft die Produkte in Leading Cost Countries, das heißt an den billigsten Standorten, einkaufen und entwickeln lassen. Alle lokalen Entwicklungs- und Produktionstätigkeiten müssen ab sofort schnellstmöglich eingestellt werden.

Entscheidungsgrundlagen waren folgende Faktoren: Zentral-Asien ist zum stärksten Umsatzträger geworden. Die Produktion in China ist so weit aufgebaut, dass dort deutlich billiger als im Rest der Welt produziert werden kann. Gleichzeitig konnte in Indien eine Kontrollsoftwareentwicklung aufgebaut werden, die circa 40 Prozent günstiger ist als die jetzigen Standorte. Entschieden wurde auch, dass die Entwicklungsaktivitäten in Deutschland auf Vorentwicklungsthemen und Forschung reduziert werden.

## Japan abgekoppelt

Zur Vorgeschichte in Japan: Der Hersteller hatte 1989 ein Joint-Venture in Japan gegründet. 1997 wurde er alleiniger Anteilseigner. Japan stellt sich als stabiler, profitabler Markt dar, in dem aber keine Wachstumspotentiale realisiert werden konnten.

Das Businessmodell für Japan beruhte darauf, dass die japanische Gesellschaft ihr ursprüngliches Produktsortiment kontinuierlich weiterentwickelte und lediglich neue Technologien und Patente mit Hilfe der deutschen Ingenieure in die japanischen Produkte integrierte. Japan war vom Rest der Welt abgeschnitten; das Produktsortiment hatte sich im wahren Sinne des Wortes von den globalen Standards der Firma „entfremdet“. Alle

Beteiligten akzeptierten diese Lösung, weil Japan profitabel war und sich darüber hinaus über die Jahre eine exzellente Beziehung zwischen dem Präsidenten der japanischen Gesellschaft und dem bisherigen globalen CEO entwickelt hatte, die das Geschäftsmodell unterstützte.

## Neuer CEO verliert Kontrolle

Die neue Produktstrategie wurde von einem neuen globalen CEO entschieden, der zuvor China äußerst erfolgreich aufgebaut hatte. Ihm eilte der Ruf voraus, die Werte der Firma exzellent auf den zentralasiatischen Märkten etabliert zu haben, weshalb er auch zu allen Asien-Themen das volle Vertrauen seines Aufsichtsrates und des Vorstandes genoss.

Vom ersten Tag an kam es zu Spannungen zwischen dem neuen globalen CEO und dem japanischen Präsidenten, die darin gipfelten, dass der Konzernchef den Japan-Chef nach nur wenigen Monaten mit der Begründung in Rente schickte, dieser zeige nicht einmal die Bereitschaft über eine Anpassung der japanischen Strategie zu diskutieren. Darüber hinaus konnte der japanische Präsident keine Wachstumsstrategie für den japanischen Markt aufzeigen.

Um die Integration Japans in die globale Strategie zu forcieren, berief das Mutterhaus den deutschen COO China zum CEO für Japan. Dieser begann unverzüglich mit der Einführung und Umsetzung der nötigen Maßnahmen. Im Rahmen der Strategieimplementierung entließ der neue CEO eine Reihe altgedienter Manager, die aus seiner Sicht eine Umsetzung unmöglich machen würden.

An diesem Punkt begann die Situation zu eskalieren.

Die japanische Organisation war bereits durch die Entlassung des Präsi-

denten, der sowohl intern als auch extern erhebliches Ansehen und Vertrauen genoss, irritiert. Die Mitarbeiter und Kunden distanzieren sich vom Unternehmen und gingen in eine abwartende, skeptische Haltung, in der das Geschäft deutlich zurückging. Eine Reihe von Key-Mitarbeitern verließ das Unternehmen freiwillig und arbeitet heute bei Kunden oder Wettbewerbern.



**AN DIESEM PUNKT  
BEGANN DIE SITUATION  
ZU ESKALIEREN.**



Nach vier Monaten in seiner neuen Position musste der neue CEO der japanischen Niederlassung erkennen, dass er nicht die Kontrolle über die Firma erlangt hatte. Er hatte das Vertrauen der Mitarbeiter und Kunden verspielt. Zudem wollte niemand mehr irgendetwas ohne seine Unterschrift umsetzen, was für ihn einen erheblichen Mehraufwand bedeutete — alles lief über ihn, er war zum „Bottleneck“ der Firma geworden.

Der japanische CEO begann, ohne es zu merken, zwischen der japanischen Organisation und der Zentrale zu polarisieren. Bald sahen sich selbst Mitarbeiter auf niedrigeren Managementfunktionen gezwungen, sich auf eine Seite zu schlagen. Dies führte zu einer Spaltung japanischer und nicht-japanischer Mitarbeiter.

Erst als die Situation anfang, sich auch in schwindenden Gewinnen widerzuspiegeln, griff der deutsche Aufsichtsrat ein und forderte klare Maßnahmen, die Firma wieder zu stabilisieren.

**Wer ist schuld? Was ging schief?**

Die erste Frage ist unerheblich, weil sie zu keiner Lösung führt. Auf die zweite Frage gehen wir im Folgenden kurz ein.

Die globale Strategie zeigte sich als weltweit wegweisend und erfolgreich. Der Maschinenbauer konnte sich im Wettbewerb gegen billige Anbieter behaupten und über seine Auslandsgesellschaften weltweit die richtigen Produkte zur Verfügung stellen.

Auch in Bezug auf Japan wurde deutlich, dass immer mehr Kunden nicht länger bereit gewesen wären, die erhöhten Kosten zu akzeptieren. Veränderungen waren daher notwendig.

Die japanische Organisation in ihrer alten Form wäre tatsächlich nicht in der Lage gewesen, sich in das neue Organisationsbild einzufügen, da es nicht genug Manager gab, deren Englisch ausreichte für eine Mitwirkung an globalen Entwicklungsprojekten und Prozessen. Es wäre zudem für die japanische Niederlassung zu diesem Zeitpunkt unmöglich gewesen, sich kurzfristig in die neue Struktur einzufinden, die massive Veränderungen verlangte: HR, IT, Prozesse — alles war nur auf den japanischen Markt ausgerichtet.

Hinzu kam, dass über Jahre eine Entfremdung zwischen Zentrale und japanischer Organisation stattgefunden hatte. Unzureichende Kenntnisse der jeweiligen

Situation und eine gute Ertragslage in Japan hatten dazu geführt, dass dies nicht weiter auffiel. Das Ausmaß dieser Inselbildung wurde erst jetzt klar.

Der neue CEO der japanischen Tochtergesellschaft hatte recht damit, die Organisation umzubauen. Vom Ziel entfernt hat ihn einzig seine Vorgehensweise. Weder hat er lokale Besonderheiten wie Arbeitsrecht und Kundenverhalten berücksichtigt, noch hat er die Prozesse so angestoßen und begleitet, dass seine neuen Mitarbeiter diese mittragen konnten.

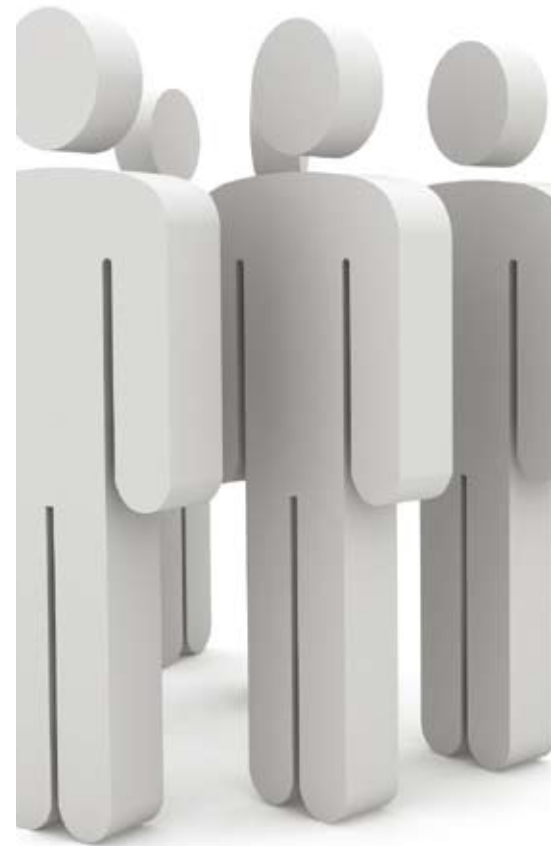
Fast unmöglich wurde ein Erfolg aufgrund der Art und Weise, in der er mit dem alt gedienten Präsidenten verfahren war. Diese hatte ihm automatisch das Vertrauen von Kunden und Mitarbeitern entzogen, die zu dem Zeitpunkt noch gar nicht verstehen konnten, warum Änderungen nötig waren.

Der neue Expat-CEO und seine Vorgesetzten im Mutterhaus hatten auch unterschätzt, wie schwer es werden würde, Mitarbeiter zu finden, die wirklich in der Lage und willens sind, ihn in der Umsetzung der neuen Strategie zu unterstützen.

**Veränderungen managen**

In unserem holistischen Modell zeigen wir mithilfe der roten Kreise auf, auf welchen Ebenen es gleichzeitig zu Unverständnis, Überforderung und Frustration mit zwangsläufig negativen Konsequenzen im Kundenverhältnis kam.

Massive Veränderungen dieser Art fordern Expat-Managern grundsätzlich einen hohen Grad an Veränderungskompetenz ab. Dies gilt in noch höherem Ausmaß

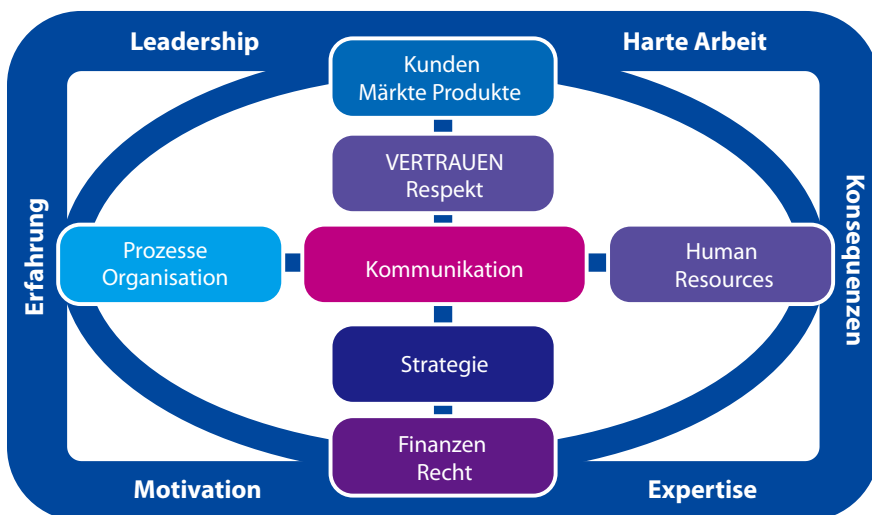


für Japan, da sich japanische Organisationen und Mitarbeiter häufig besonders schwer tun mit schnellen Veränderungen. Führungskräfte mit Veränderungsauftrag durch das Mutterhaus benötigen neben Knowhow, Biss und Durchhaltevermögen bei operativen Themen eine sehr hohe Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungsmanagement professionell durchzuführen.

Zurück zu unserem Beispiel: Die notwendigen Veränderungen im Rahmen einer Neuausrichtung hätten bereits ohne die drastischen personellen Fehlentscheidungen zu Ängsten und Verunsicherung in der Belegschaft geführt. Das brutale Umstrukturieren führte zwangsläufig zu einer Lähmung der Organisation. Das Headquarter hatte den Fehler gemacht, Erfolgsfaktoren einer Situation unreflektiert zu übertragen, einen CEO rein aufgrund vorheriger Erfolge auszuwählen und von ihm kurzfristige Erfolge zu erwarten. Auch der neue CEO hat sich offensichtlich zu sehr auf frühere Erkenntnisse verlassen und keine erneute Analyse der Situation gemeinsam mit erfahrenen Mitarbeitern oder Kennern der Gegeben-

**Ganzheitlicher Ansatz**

Modell zur Erzielung nachhaltiger Resultate





heiten durchgeführt. Diese Fehleinschätzungen führten zu einer Situation, die als existenzbedrohend zu bewerten ist.

Vielleicht erscheint Ihnen diese Beschreibung sehr extrem. Natürlich haben wir eine Art ‚Worst Case‘ beschrieben, der jedoch nicht selten ist. Einzelne Elemente aus unserem Fallbeispiel finden sich in den Organisationen, die wir beraten, immer wieder.

#### **Mitarbeiter einbeziehen**

Warum kommt es immer wieder zu solchen Situationen? Manager stehen unter Druck und versuchen, in schwierigen Situationen auf Basis von erfolgreichen Vergangenheitserfahrungen zu entscheiden, ohne sich die Zeit zu nehmen zu reflektieren, ob ihr Wissen für die neue Situation greift.

Ein weiterer Punkt, der zu solchen Situationen führt: Unternehmen haben heute für fast alles einen festgelegten Prozess — nur für die Umsetzung erfolgreicher Veränderungsprozesse existiert keiner. Entscheidungen werden nachvollziehbarerweise auf Basis wirtschaftlicher Fakten getroffen und auch die Umsetzung



### **DAS HEADQUARTER HATTE DEN FEHLER GEMACHT, DEN CEO NUR AUFGRUND VORHERIGER ERFOLGE AUSZUWÄHLEN**



erfolgt meist rein strukturell-faktisch. Nicht berücksichtigt wird „der Faktor Mensch“: Wie werden die Mitarbeiter erfolgreich in die Umsetzung von Entscheidungen eingebunden? Welche Rolle spielen Menschen überhaupt für einen Erfolg? Dies wird nur sehr selten verantwortlich und professionell gemanaged.

#### **Entscheidungen nachvollziehbar machen**

Lassen sich solch verfahrenere Situationen vermeiden oder auflösen? Massive Umstrukturierungen sind nie einfach und gehen nicht glatt über die Bühne. Solch verfahrenere Situationen mit hohem Risiko des Scheiterns lassen sich aber auf jeden Fall vermeiden, indem man von vornherein das Thema Change Management als absolut essentiell ansieht: Wie können Ziele auf Basis einer klaren (Gap)-Analyse und unter Einbeziehung menschlicher Dynamiken erreicht werden?

Erfolgsgrundlage ist auch die eigene Bereitschaft, Veränderungsprozesse nicht nur zu initiieren, sondern sich für den gesamten Prozess und seinen Ausgang verantwortlich zu fühlen.

Bei den meisten Organisationen beginnt in einer Krise wie dieser der Austausch des Topmanagements. Wir würden davon grundsätzlich abraten, weil dadurch langfristig auch die Glaubwürdigkeit des Managements in der Zentrale in Frage gestellt wird.

Zuerst ist es wichtig, wieder Vertrauen und Respekt aufzubauen, wozu eine Entschleunigung und Einbeziehung der Mitarbeiter erforderlich ist. Je nachdem wie verfahren die Situation ist, sollte unter Einbeziehung externer Begleitung eine gemeinsame Definition der aktuellen Situation erzeugt werden, bei der die Stakeholder merken, dass ihre Meinung zählt

und dass ihre Sorgen ein Ventil bekommen. Darauf aufbauend müssen Projekte definiert werden, in denen die Beteiligten merken, dass sie an einer positiven Veränderung mitwirken können. Das bedeutet nicht, dass es allen recht gemacht wird oder dass es ohne Widerstände abgeht. Vielmehr sollen auch harte Entscheidungen nachvollziehbar und verständlich werden. Wenn dieser Prozess konstant gemanaged wird, lässt sich so bald wieder eine gemeinsame Arbeitsbasis finden, auf der nachhaltige Lösungen erzeugt werden.

Der holistische Ansatz kann helfen, alle Ebenen, die den Erfolg des Geschäfts definieren, mit zu berücksichtigen und die Entscheidungsgrundlage von Managern deutlich zu erweitern.

Die Methoden und Tools, die für Change Management oder für Krisenmanagement zum Einsatz kommen, beruhen selten auf Standards und erfordern erhebliche Erfahrung und organisatorisches und psychologisches Verständnis. Nur wenn die Implementierung von Veränderungsprozessen von vornherein definiert ist, können sich Organisationen neu aufstellen und ihren Mitarbeitern neue Perspektiven eröffnen.

#### **DIE AUTOREN**

**Anne Niesen** ist Gründerin von KAN CONSULTING und auf Organisationsentwicklung und Coaching spezialisiert. Seit über zehn Jahren unterstützt sie Organisationen und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen.



**Markus Schaedlich** ist Managing Partner von CBI Partners. Er führte produzierende Unternehmen in Japan als CEO. CBI Partners hat sich auf operative Unternehmensberatung für erfolgreiche Umsetzung spezialisiert.



Unter Mitarbeiter von David Syrad, Mitbegründer und Managing Partner von CBI Partners.