Untergang einer Ikone

Managen einer Krise in Japan am Beispiel Karmann

Am 8. April 2009 endete die über 100-jährige Familientradition des Osnabrücker Automobil-Entwicklers und Auftragsproduzenten Wilhelm Karmann. Dessen wohl bekanntestes Fahrzeug war der legendäre Karmann Ghia. Ein Sportwagen, der auch in Japan zu einer Ikone seiner Zeit wurde.

Am 6. April 2009, zwei Tage vor der Insolvenz, startet die Wilhelm Karmann Co. Ltd. in Japan die Produktion von Cabriolet-Dächern. Das Management-Team hatte sich vier Jahre zuvor für einen ungewöhnlichen Weg entschlossen, in Japan Fuß zu fassen.

2006: Markus Schaedlich, Gründer und Miteigentümer der Unternehmensberatung CBI Partners, hatte sich gerade selbständig gemacht, als ihm die Wilhelm Karmann GmbH Deutschland anbot, als Interimsmanager Karmann Japan aufzubauen. Es ging um Cabriolet-Dächer, die Königsdisziplin der Zulieferindustrie, die, wollte man sie mit der Medizin vergleichen, einer Herztransplantation gleichkommt, weil das System mit dem Unterbau eine zuverlässige Einheit bilden und von Crash bis Dichtigkeit alle Kundenanforderungen erfüllen muss.

Auf Grund der Komplexität wollte Karmann zunächst ein Joint Venture oder eine Kooperation mit einer japanischen Firma eingehen. Markus Schaedlich legte jedoch ein anderes Konzept vor. Er hatte komplexe Produkte in Japan und Korea in Serie gebracht und die Produktionsanlagen dafür erstellt. „Für uns war es klar, dass eine Schnittstelle zwischen einem deutschen Unternehmen, das in Japan keine Erfahrung hat und einem japanischen Partner bei einem so komplexen System und dem extremen Zeitplan nicht funktionieren kann", erinnert sich Manager Schaedlich. „In einem Entwicklungsprozess eines solchen Systems kommt es schon in einem eindimensionalen Team, das aus einer Kultur und einer Firma besteht, zu Konflikten, die souveränes Management erfordern, um nicht aus der Bahn geworfen zu werden." Schaedlich empfahl Karmann daher eine „Green Field"-Lösung: Eine neue Fabrik mit einem neuen Team. Da renommierte Beratungsunternehmen auf eine Joint Venture-Lösung pochten, wurde der Vorschlag erst abgelehnt. Kurze Zeit später kam der CEO der Wilhelm Karmann jedoch zurück und bestätigte die Konzepte und das Projekt, weil die Vorbereitung, Argumentation und die fachlichen Inhalte überzeugender waren als die Idee, einfach einen Partner zu suchen, der dann verantwortlich sein sollte. Karmann Japan konnte auf der grünen Wiese starten.



Aus dem Interimsmanagement-Ansatz wurde ein CEO-Engagement, das darin resultierte, dass Wilhelm Karmann Japan, der erste europäische Automobilzulieferer wurde, der in Japan mit einem hochkomplexen System ohne Joint Venture erfolgreich und profitabel in Serie ging. Das Management-Team hatte in vier Jahren eine Einheit aufgebaut, die von Human Ressources, Finanzen, Entwicklung, Einkauf, Produktion, Qualität und Marketing/PR alle Funktionen eines 1st Tier-Zulieferers in Japan abdeckte.

„Die Vorbereitungen einer neuen Fabrik, parallel zum Serienstart, sind für ein Team eine außerordentliche Belastung," weiß Markus Schaedlich. „Wenn hinzu noch eine Insolvenz kommt, ist das so, als kämen Sie beim Marathon als Erster an und die Rennleitung erklärt Ihnen, Sie müssen noch mal 42 Kilometer laufen, um Ihre Siegerprämie zu erhalten. Es ist leichter, aufzugeben als weiterzulaufen, außer Ihr Team und Sie haben den absoluten Siegeswillen."

Die Insolvenz der Mutterfirma schien für das japanische Team zunächst sehr weit weg, aber da einige wenige Schlüsselkomponenten für das Projekt aus Europa eingekauft werden, dauerte es keine 24 Stunden, bis Karmann Japan voll Teil dieser Insolvenz war: „Keine Vorkasse - keine Teile, und für die Schulden der Mutter könnt ihr auch gleich noch mit bezahlen, wenn ihr Geld habt", forderten die meisten Zulieferer, die in der Insolvenzmasse der Mutterfirma viel Geld verloren hatten. Darüber hinaus stellte sich heraus, dass Zahlungen für Subunternehmer, die der Kunde bereits geleistet hatte, Teil der Konkursmasse geworden waren.

Die Situation wurde schnell klar: Karmann Japan war eine vier Jahre alte Waise, deren verstorbene Eltern einen Haufen Schulden bei Firmen hinterlassen hatten, denen es 2009 allen nicht viel besser ging und die selbst Angst hatten. „Die Rennleitung um Verständnis zu bitten war aussichtslos, und so machten wir uns nach einem Glas Wasser auf in die Verlängerung – zur Ultradistanz", resümiert Schaedlich.



Karmann Japan holte als einzigen und wichtigsten externen Berater die Rechtsanwaltskanzlei Baker&McKenzie an Bord, um angesichts der rechtlichen Komplexität einer internationalen Insolvenz nicht den Überblick zu verlieren. Schaedlich ist heute überzeugt, dass diese Entscheidung Karmann Japan das Überleben sicherte. „Wir waren in der Lage, unsere normalen Kunden- und Zuliefererangelegenheiten selber zu verhandeln. Es habe jedoch immer häufiger Situationen, in denen das Interessengeflecht so kompliziert und verfahren wurde, dass es wichtig war, erfahrene Anwälte und Rechtsberater an der Seite zu haben, die allen Parteien ruhig und kompetent vor Augen führten, warum rechtlich etwas passieren müsse und was die Alternativen wären." Erfolgsentscheidend sei es gewesen, einen Rechtsberater als Projekt-Partner zu haben, der nicht nur „etwas von Recht,



sondern auch von Business, Kultur und Menschen versteht".

Es dauerte drei Wochen, um die Operationen von Karmann Japan zu stabilisieren, die Finanzplanung auf Pre-Cash abzuändern und die liquiden Mittel zu beschaffen, um weitermachen zu können, ohne selbst Insolvenz anzumelden. „Die ersten fünf Kilometer der Verlängerung waren geschafft."

Karmann Japan selbst war profitabel und Cash-positiv, hatte aber Schulden geerbt. „Die Insolvenzverwaltung in Deutschland, unser neuer Share-Holder, sah daher keine Lösung für eine gewinnbringende Veräußerung von Karmann Japan." Auch diese Perspektive konnte mit Hilfe der Konzepte von Baker&McKenzie geändert werden, die dem Managementteam ermöglichten, einen Plan aufzustellen, welcher Schuldner, Kunden, Insolvenzverwalter und potenzielle Käufer mit einbezog. Die Rechtsexperten entwickelten maßgeschneiderte Transaktionsstrukturen, die es ermöglichten, dass jeder „nur ein bisschen leiden musste", und alle Parteien gemeinsam von einem schnellen Verkauf von Karmann Japan profitieren würden. Am 19. Februar 2010 war es soweit: Karmann Japan wurde an einen Wettbewerber verkauft, die meisten Mitarbeiter übernommen. Auch Markus Schaedlich mit seiner Firma CBI Partners arbeitet nach dem Verkauf von Karmann eng mit den Top-Management des Käufers zusammen. In der Rückschau kann der Ex-CEO seinen Stolz nicht verbergen: „Unser Team hat bewiesen, dass es auch aus aussichtslos erscheinenden Situationen einen Ausweg gibt, wenn man das interkulturelle Team ruhig managt." Das eigentlich Erstaunliche für ihn: „Im gesamten Insolvenzprozess hat trotz Gehaltskürzungen und extremen Drucks kein Mitarbeiter gekündigt, beim Kunden wurde keine einzige Lieferung verpasst."

„Extreme Belastung"

Die Geschichte von Karmann Japan zeigt, dass in der heutigen Geschäftswelt jederzeit fast alles möglich ist. Täglich können sich die Rahmenbedingungen ändern. Markus Schaedlich, der die Krise bei Karmann hautnah miterlebte, schildert seine Erfahrungen im Interview.



Herr Schaedlich, Sie waren im April 2008 CEO von Karmann Japan, genau in dem Moment, als die Muttergesellschaft Gläubigerschutz anmelden musste. Wie haben Sie die Krise erlebt?
Als junger Wehrdienstleistender hatte ich die Möglichkeit, im Leistungszentrum der deutschen Biathleten als Sportler fast täglich meine Grenzen zu erfahren. Eine lehrreiche Zeit, bei der ich ständig am Rande meiner Leistungsfähigkeit lebte. Der Leitsatz eines Offiziers begleitete mich durch die gesamte Phase der Krise in Japan: „Wer einmal aufgibt, gibt immer auf!" Was unser Management-Team vor allem am Laufen hielt, war das Verantwortungsgefühl den Kunden und den Mitarbeitern gegenüber, wie das vielleicht nur in Japan möglich ist.

Wie konnten Sie die Motivation Ihres Teams in der Insolvenzphase aufrechterhalten?
Ein Samurai zeigt nicht, wenn er Hunger hat. Die Belastung für alle Beteiligten in solch einer Extremsituation ist hoch und erfordert Selbstdisziplin und Leadership der Führungskräfte. Die Signale, die die Manager nach außen senden, sind entscheidend für die Motivation der ganzen Firma. In der für das Unternehmen schwierigsten Phase waren wir kurz davor, in Japan selbst Insolvenz anmelden zu müssen; die Dokumente waren bereits ausgefüllt. Als wir die Firma verkauft hatten, fragten wir Mitarbeiter, ob sie sich denn nie Sorgen gemacht hätten.-Die Gegenfrage war: Weswegen?

Was sicherte Karmann Japan letztlich das Überleben?
Ein Unternehmen in einem neuen Markt binnen dreieinhalb Jahren von Null zur Produktion zu bringen ist, vor allem in Japan, eine einmalige Herausforderung und Chance. Das Wichtigste war eine klare Orientierungsvorgabe an das schnell wachsende Team, wobei viele Punkte berücksichtigt werden mussten. Das haben wir von Anfang an gut umsetzen können. Dies ist die DNA, die uns die Möglichkeit zum Turn-around gab.

Was waren Ihre Ziele, als Sie 2006 anfingen?
Wir wollten bis 2014 der führende Hersteller von Cabriolet-Systemen in Japan werden. Dazu war eine hohe Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit des lokalen Teams notwendig und in erster Linie japanische Mitarbeiter, die diese Verantwortung tragen wollten und konnten. Wir brauchten diese Richtung auch während der Insolvenz nicht zu ändern und mussten uns lediglich neue „Eltern" suchen.

Sie plädieren bei der Beurteilung von Mitarbeitern für einen 360-Grad-Ansatz. Ist das in Japan machbar?
Unsere HR-Abteilung verbrachte viel Zeit damit, sich um „softe" Faktoren wie Motivation, Erfahrung und Konsequenz zu kümmern. Aber wie implementiert man so etwas? Die Antwort ist: Ein kontrollierter 360-Grad-Beurteilungsansatz, bei dem die monetäre Zielbewertung von der Bewertung persönlicher Stärken und Schwächen getrennt ist. Die Angst von Mitarbeitern und Managern, sich 360-Grad-Bewertungen zu unterziehen, ist groß, weil die Ergebnisse leicht missbraucht werden können. Weshalb man allen Beteiligten durch stufenweise Implementierung klar machen muss, dass

dieses Tool für den einzelnen eine Chance ist, zu wachsen.

Wie wichtig sind dabei kulturelle Aspekte?
Kultur ist direkt nicht verständlich und wird vielen Menschen erst klar, wenn sie daran gescheitert sind. Ich kenne viele Manager, die äußerst erfolgreich seit 20 Jahren in Japan leben und für die Kultur nach wie vor Teezeremonie bedeutet. Das kann durchaus in Ordnung sein, wenn die Aufgabe dieses Verständnis nicht erfordert und die Unternehmensstruktur keinen interkulturellen Managementansatz benötigt. Japaner haben in Unternehmen, die rein deutsch geführt werden, in der Regel keine „Entscheidungspositionen" und keine wirkliche Verantwortung. Das kann für viele Unternehmen durchaus ein richtiger Weg sein. Der von uns angewandte holistische Managementansatz berücksichtigt Kultur in den Punkten Respekt, Vertrauen und Kommunikation, damit diese greifbar werden und selbstverständlich zu kulturellen Themen führen, bevor Probleme entstehen.

Wie wirkte sich diese Strategie konkret aus?
Das Resultat unserer Strategie waren Mitarbeiter und Führungskräfte, die die Interessen des Unternehmens selbstbewusst vertreten. In unserem Team stieg das Selbstbewusstsein der japanischen Mitarbeiter stark, als sie es schafften, die deutschen Kollegen davon zu überzeugen, dass die japanische Produktionsphilosophie für unsere Produkte die beste Lösung war. Wir waren in der Lage, die Fabrik und die Produktionsanlagen deutlich unter dem Budget zu erstellen. Unseren japanischen Kollegen wurde hingegen schnell klar, dass die Kreativität und Flexibilität, die man braucht, um ein Cabrioletkonzept zu planen, nicht unbedingt in Japan aufgebaut werden muss, weil die dazu nötige Ausbildung und das Personal einfach nicht ausreichend verfügbar sind. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und dass sie das tun, was sie am besten können.

Wie müssen wir uns das operativ vorstellen?
Am wichtigsten war für uns der jährliche Zielplanungsprozess. Das Fingerpointing bei Problemen zwischen zentraler und dezentraler Einheit ist eine der größten Hürden, die international agierende Unternehmen zu beseitigen haben. Einer der ersten Schritte muss sein, eine klare Organisation, basierend auf Verantwortlichkeiten zu schaffen. Kein Budget – keine Verantwortung: so einfach! Wenn man sich jedoch die Zielplanung vieler Unternehmen anschaut, stellt man fest, dass Ziele zwischen Einheiten, die eigentlich zusammenarbeiten sollten, nicht nur nicht kongruent, sondern widersprüchlich sind, und die involvierten Personen nicht einmal eine Kopie der Ziele der Business Unit zu sehen bekommen, die eigentlich für sie arbeiten sollte. Sorgen Sie dafür, dass Teams, die zusammenarbeiten müssen, auch ihre Ziele gemeinsam erarbeiten, unterschreiben und bewerten. Natürlich ist dieser Prozess schwierig und aufwendig, aber noch schwieriger und aufwendiger ist es, die Konflikte und Fehler zu richten, die entstehen, wenn man sich nicht an diese Regel hält.

Was ist für Sie persönlich die größte Lehre aus der Insolvenzphase?
Jeder CEO, weiß, dass er ohne einen starken CFO nicht lange auf seinem Stuhl sitzen wird. Aber gerade junge und unerfahrene CEOs von Startups in Japan unterschätzen oft das Thema Recht, weil sie mehr unternehmerische als organisationale Skills mitbringen. Als wir mit Karmann Deutschland das Steuer- und Rechtsmodell aufsetzten, habe ich immer nur mit einem halben Ohr hingehört, was wir da mit Baker&McKenzie und den deutschen Finanz- und Rechtskollegen besprochen hatten. Umso genauer und öfter habe ich es dann gelesen, als plötzlich ein größerer Millionenbetrag in die Konkursmasse gefallen war, der in meiner Bilanz als Forderung sowie als Verbindlichkeit auftauchte. Die Verträge waren wasserdicht und es war klar, dass das Geld nicht bei uns verschwunden war, obwohl es in unseren Büchern stand.

Was raten Sie CEO-Kollegen in dieser Situation?
Ich habe mich mit vielen anderen CEOs ausgetauscht und weiß, dass sich viele ausländische Firmenchefs in Japan ihrer Verantwortung nicht voll bewusst sind, und sich meistens auch nicht der Gefahren bewusst sind, die damit verbunden sind, die Ernennungsurkunde zum Representative Director zu unterschreiben. Besuchen Sie Seminare und fragen Sie bei Überweisungen und Transaktionen immer nach der rechtlichen Grundlage.

Karmann Japan – Das Wichtigste in Kürze

Insolvenzen und andere Krisen sind die härteste Feuerprobe eines jeden Managers. Der Weg zu einer Organisation, die Krisen meistern kann, ist kein Zufall, sondern erfordert lange Vorbereitung und das kontinuierliche Implementieren und Anpassen von Zielen mit den richtigen Werkzeugen. Mitarbeiter, gerade in dezentralen entrepreneurial geprägten Einheiten, müssen schnell wachsen und sich ihrer Rolle in internationalen Unternehmen bewusst werden.

Das Beispiel von Karmann Japan zeigt, dass sich Krisen gut überstehen lassen, wenn das Management hart und mit professioneller Einstellung und erprobten Tools arbeitet. Innerhalb von dreieinhalb Jahren hatte Karmann Japan eine komplette Organisation in Japan aufgebaut und war damit der erste europäische Zulieferer, der in Japan ohne Joint Venture in Serie ging. Fast zeitgleich zum Produktionsstart im April 2009 ging die Mutterfirma in die Insolvenz.

Im Falle von Karmann Japan half ein holistischer Ansatz, mit dem das interkulturelle und interdisziplinäre Team seine Motivation bewahrte und gleichzeitig zielgerichtet geführt werden konnte. Das japanische Management-Team überstand die Krise und verhandelte mit Unterstützung von Baker&McKenzie den Verkauf an einen Wettbewerber. Während dieser Zeit verließ kein einziger Mitarbeiter die Firma. Der Käufer bestätigt heute, dass die Akquisition alle Erwartungen übertrifft.