

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

SONDERHEFT



Sonderheft 2016 Deutschland € 14,50

Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

UMFRAGE 18 Topmanager erzählen,
wie sie Veränderungen umgesetzt haben

ALIBABA Der Internetkonzern aus China
erfindet sich immer wieder neu

KLASSIKER Clayton Christensen über
die richtigen Instrumente für den Wandel



CHANGE MANAGEMENT

Wie agilen Unternehmen der Neustart gelingt



Österreich: € 15,90; Schweiz: sfr 24,50;
Italien: € 17,50; Luxemburg: € 16,20

MEUTEREI IM VORSTAND

Josh Grey, erfolgreicher Jungmanager beim französischen Gesundheitskonzern Rius, hat den Auftrag, als neuer CEO die soeben akquirierte deutsche Tochter Xanadu auf Vordermann zu bringen. Doch deren Topmanagement opponiert massiv gegen die Veränderungen – bis hin zur Verweigerung.

VON CORNELIA HEGELE-RAIH

Kaum vier Monate war es her, dass im Londoner Haus von Josh Grey abends um zehn das Telefon läutete. Als Grey die Stimme von Rius-CEO Jean Darjus erkannte, begann sein Herz schneller zu schlagen.

„Entschuldigen Sie die späte Störung, Herr Grey“, sagte Darjus. „Wie Sie ja wissen, haben wir vor zwei Wochen das deutsche Pharmaunternehmen Xanadu gekauft. Aber nun ist etwas Schreckliches passiert. Philippe Thom, der die Leitung von Xanadu eigentlich übernehmen sollte, hatte vorgestern einen schweren Autounfall.“

„O Gott!“, Grey war geschockt.

„Ja, es ist furchtbar. Aber ich kann Sie beruhigen: Thom wird wieder gesund. Er wird allerdings einige Monate außer Gefecht gesetzt sein. Ich möchte Sie daher bitten, den Posten als CEO von Xanadu an seiner Stelle anzutreten.“

Das kam überraschend. Grey hatte zwar insgeheim schon lange auf eine Chance gehofft, wenn auch nicht auf eine derart große. Der Engländer hatte seinen MBA in Lausanne ge-

macht und dann seine Karriere in der Frankreich-Niederlassung von Rius begonnen. Rius war ein französischer Gesundheitskonzern mit 26 000 Angestellten, von denen ungefähr 4000 in der Pharmasperte beschäftigt waren.

In Frankreich war Grey zum Bereichsleiter Marketing für die Sparte Rezeptfreie Medikamente aufgestiegen und anschließend einige Jahre in den USA als Vertriebsleiter tätig gewesen. Seit drei Jahren verantwortete er von London aus das Global Marketing. Es war Zeit für den nächsten Karriereschritt. Aber obwohl Grey in Entwicklungsgesprächen mehrfach seine Bereitschaft signalisiert hatte, eine neue Aufgabe zu übernehmen, hatte sich noch nichts getan. Es war tragisch, dass er diese Chance ausgerechnet dem Unfall eines Kollegen verdankte. Aber Darjus hatte an ihn gedacht! Das war sensationell.

„Eine solche Integration zu managen ist eine große, einmalige Herausforderung für Sie“, sagte Darjus. „Glauben Sie nicht, dass das einfach wird. Xanadu kann eine lange Tradition und große Erfolge vorweisen. Ich lasse Ihnen die Mappe zukommen,

die Thom über Xanadu zusammengestellt hat. Wenn Sie mehr Informationen benötigen, wenden Sie sich an meinen Assistenten. Denken Sie darüber nach, und sagen Sie mir bis übermorgen Abend Bescheid.“ Als Grey den Hörer auflegte, war er hellwach. Er ging ins Schlafzimmer, um seine Frau Alice zu wecken.

Am nächsten Morgen blätterte Grey die Mappe mit Informationen über Xanadu durch, die bereits auf seinem Schreibtisch lag. Xanadu war ein hochsolides Unternehmen mit rund 4300 Mitarbeitern und 1,2 Milliarden Euro Umsatz. Neben verschiedenen anderen Präparaten hatten die Deutschen zwei extrem erfolgreiche Produkte vorzuweisen, nämlich ein Insulinpräparat sowie einen Entzündungshemmer, der weniger Nebenwirkungen verursachte als alle bisher verfügbaren Mittel.

Leider hatte der Börsenkurs in den Monaten vor der Übernahme durch Rius deutlich gelitten. Einige Patente liefen in den nächsten beiden Jahren aus, und die Pipeline war alles andere als gut gefüllt. Ein Grippemedikament musste wegen Auffälligkeiten wieder zurückgerufen werden.

Grey sah sich ein handschriftliches Protokoll an, das Thom von einem Gespräch mit dem Vorstand gemacht hatte. Die fett markierten Zahlen waren offenbar die Vorgaben des Vorstands für die nächsten ein bis drei Jahre gewesen. „Sehr ehrgeizig, aber machbar und vielleicht sogar noch zu übertreffen“, hatte Thom dazu vermerkt.

Grey kannte Thom kaum. Der hatte den Ruf, im Job schnell und extrem

sich das Management erst einmal ansehen und für sich gewinnen.

EIN ZÄHER START

Vier Wochen später saß Grey zusammen mit seinem neuen Assistenten Harry Leuvsen im Flieger nach München. Vom Flughafen nahmen die beiden ein Taxi, das sie in ein kleines, gepflegtes Hotel im Zentrum brachte. Dort würden sie die nächsten Wochen verbringen

und einen Umbau der Organisation. Wir müssen marktorientierter und internationaler werden. Das ist die Mission, mit der ich hier antrete. Ich möchte, dass Sie mir helfen, sie schnell und umfassend umzusetzen. Dies ist nicht die erste Integration, die Rius erfolgreich meistert. Ich bin sicher, dass wir unsere Ziele – eine 20-prozentige Umsatzsteigerung auf mindestens 1,5 Milliarden Euro und eine Steigerung des Ebitda von 10 auf 15 Prozent in drei Jahren – erreichen können.“

Achim Halbach, der Forschungsvorstand, schaute entsetzt. Finanzchefin Anja Moser schüttelte den Kopf und schaute Grey fragend an. Die Temperatur in dem eher biederen Saal im Stil der 70er Jahre schien augenblicklich um einige Grad gesunken zu sein.

Grey, der mit einer ähnlichen Reaktion gerechnet hatte, fügte noch ein paar abschließende Worte hinzu: „Ich weiß, dass die Ziele sehr ehrgeizig sind. Wir alle sollten gemeinsam anpacken und in ganz neuen Dimensionen denken. Es wird nicht einfach. Aber wir werden das schaffen. Ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit.“

Die ersten beiden Tage bei Xanadu verbrachte Grey damit, mit F&E-Chef Halbach durch die Forschungsabteilungen zu gehen und mit den Abteilungsleitern zu sprechen. Die nächsten beiden Wochen hielt er sich überwiegend in Meetings auf. Gleich bei seinem ersten Treffen beschlich Grey ein ungutes Gefühl. Das Management von Xanadu zeigte sich ausgesprochen freundlich und hilfsbereit. Aber hier arbeitete man weitaus langsamer und unstrukturierter, als er es gewohnt war. Die Deutschen redeten ständig um den heißen Brei herum und brauchten viel zu lange, um selbst unbedeutende Maßnahmen zu beschließen. Hatten sie wirklich begriffen, worauf es in Zukunft ankommen würde? Halbach schwärmte von vergangenen Innovationserfolgen, neue Konzepte hatte er dagegen nicht vorzuweisen. Es war klar, dass Grey mit Halbach, der offensichtlich der Meinungsführer im Vor-

JOSH GREY WAR ZUNÄCHST SPRACHLOS: „SIE LASSEN INITIATIVEN, DIE SIE GERADE BEGONNEN HABEN, OHNE RÜCKSPRACHE IM SANDE VERLAUFEN?“

effizient zu sein. Er hatte bereits einen der jüngsten Zukäufe von Rius erfolgreich integriert, um das Portfolio des Unternehmens in Nischenbereichen zu ergänzen.

„Es wäre der perfekte Job für ihn gewesen“, murmelte Grey vor sich hin. Thom war zweisprachig aufgewachsen, seine Mutter war Deutsche. Grey konnte zwar Spanisch und Französisch, aber kein Deutsch. „Immerhin ist die Corporate Language bei Xanadu Englisch“, tröstete er sich. „Manche werden meine Wahl wahrscheinlich als eine Verlegenheitslösung betrachten. Aber ich werde zeigen, dass ich es genauso gut kann.“ Sein Entschluss stand fest: Er würde die Herausforderung annehmen.

Thoms Notizen ließen erkennen, wo es Synergiepotenziale gab. Rius konnte Xanadus Vertriebswege für Deutschland nutzen und umgekehrt einigen Produkten von Xanadu Zugang zu internationalen Märkten verschaffen. Dazu war allerdings ein radikales Umdenken erforderlich. Die Mappe enthielt auch einige Skizzen für Strategiepläne, einen Projektplan für die Integration und eine Liste von Beratern, die Rius für die Integration von Akquisitionen häufig eingesetzt hatte. Grey musste

gen. Das Hotel lag im Glockenbachviertel, direkt an der Isar. Grey mochte solche Häuser lieber als Businesshotels. Nachdem er seine Sachen verstaubt hatte, holte er Leuvsen ab, um essen zu gehen und einen Spaziergang durch die Innenstadt zu machen. Die Maximilianstraße mit ihren edlen Läden und den schönen gelben Sandsteinfassaden verströmte italienisches Flair, das würde seiner Frau Alice gefallen.

Schon für den übernächsten Tag hatte Grey den Vorstand zu einer Willkommensrede geladen.

„Wir freuen uns sehr, Xanadu im Rius-Konzernverbund willkommen zu heißen. Ich darf Ihnen einen herzlichen Gruß unseres CEOs Jean Darjus überbringen. Er wünscht uns für die kommenden Monate Glück und viel Erfolg. Die nächste Zeit wird ganz im Zeichen der Integration und strategischen Neuausrichtung stehen. Xanadu ist ein Unternehmen mit großer Tradition und hohem Ansehen. Allerdings sind die Führung von Rius und ich der Meinung, dass sich für Xanadu dramatische Herausforderungen am Horizont abzeichnen. Diese müssen wir in den kommenden Monaten ebenfalls angehen: durch eine strategische Neuaus-

stand war, zuerst und unter vier Augen reden musste.

Bei diesem Tête-à-tête hatte Grey den Finger direkt in die Wunde gelegt: „Wie bereits angekündigt, müssen wir den Umsätzen einen ganz erheblichen Schub verleihen. Deshalb brauchen wir weniger Basisforschung, und wir müssen bei der Produktentwicklung künftig stärker den gesamten Lebenszyklus unserer Präparate betrachten.“

„Und wie genau haben Sie sich die Erweiterung der Produktlinie vorgestellt?“ Halbbach schien ratlos.

„Ein guter Wirkstoff allein reicht nicht mehr. Haben Sie schon mal daran gedacht, neue Darreichungsformen zu testen? Ich war in den USA für Marketing verantwortlich. Die US-Verbraucher lieben Vielfalt und werden kaum von unseren biederen Pillen und Verpackungen beeindruckt sein. Wir müssen für all unsere Medikamente überprüfen, ob wir sie anders anbieten können. Irgendetwas, das ein bisschen cooler oder anders ist als die Produkte der Wettbewerber, Pulver oder Spray etwa. Solche Produkteigenschaften können wir für aggressive Marketingkampagnen nutzen. Gibt es eine Möglichkeit, Medikamente, die den Insulinspiegel regulieren, auf andere Weise zu verabreichen als per Pen oder Spritze? Ein Granulat vielleicht? Es gibt so viele Insulinpräparate, dass wir neue Varianten brauchen, um uns zu differenzieren.“

„Für mich ist das eine etwas unrealistische Vorstellung. Selbst bei Insulin ist die beste Differenzierung noch immer gute Forschung. Über die Wirkung künstlichen Insulins auf den gesamten Stoffwechsel ist längst nicht alles bekannt. Wir dürfen unseren Wettbewerbsvorsprung in der Forschung nicht verlieren. Und angesichts der spektakulären Durchbrüche, die wir in den nächsten Jahren vielleicht erzielen könnten, dürfte es auch schwierig werden, wirklich gute Leute dazu zu motivieren, sich mit irgendwelchen Pülverchen zu beschäftigen“, sagte Halbbach.

„Es ist mir gleich, wie wir mit bestehenden Produkten neue Umsätze gene-

rieren. Ich würde dazu gern jeden Monat mindestens ein Dutzend Vorschläge von Ihnen hören“, schloss Grey.

AUSGEBREMST

Als Nächstes sprach Grey mit dem Marketingleiter Herbert Loser. Was er in Losers Unterlagen gesehen hatte, hatte ihn nicht von dessen Fähigkeiten überzeugt. Aber seine Chance würde er bekommen.

„Also, ich bin durchaus offen für Ihre Ideen“, sagte Loser. „Es kann schon sein, dass wir mit unseren Strategien etwas zu brav gewesen sind.“

„Herr Loser, mit ein paar frischen Ideen ist es nicht getan. Wir brauchen Marketing in einer ganz neuen Dimension. Ich möchte, dass Sie mir bis zu unserem nächsten Treffen eine Aufstellung machen, mit welchen Produktvarianten wir in welchen Märkten welche Umsatzziele erreichen wollen. Vor allem hätte ich gern einen Marketingplan für die USA. Auf einem so wettbewerbsintensiven Markt muss man schnell, präzise und aggressiv vorgehen und verschiedene Kanäle ansprechen. In erster Linie erwarte ich, dass Sie mir neue Ideen bringen. Melden Sie sich, wenn Sie Hilfe brauchen.“

Grey verließ das Büro von Loser. Ihn beschlichen Zweifel, ob er eine Organisation aufbauen und führen konnte, die sich in einem so schwierigen Markt wie den USA durchsetzen würde.

Weitere Zweifel kamen ihm bereits kurze Zeit später. Personalchef Helmut Obermaier schien ein gründlicher und kompetenter Mann zu sein, aber schon die Art und Weise, wie er sprach, zeugte von bodenständiger Gemütlichkeit. Grey traf sich zum dritten Mal mit ihm. Dieses Mal unter vier Augen und in einem neutralen Besprechungsraum.

„Ich hatte Sie bei unserem vorletzten Gespräch gebeten, mir einen Plan für den Personalabbau vorzulegen. Die Öffentlichkeit erwartet Maßnahmen von uns, und auch die Mitarbeiter werden unruhig. In der Presse war bereits zu lesen, dass voraussichtlich 550 Beschäftigte gehen müssen. Von wem die das

erfahren haben, weiß ich nicht. Aber nun sind die Zahlen in der Welt, und wir sollten den Personalabbau schleunigst umsetzen. Ich weiß, dass das keine leichte Aufgabe ist. Aber Sie werden sicher Wege finden, die Sache in den nächsten Wochen voranzutreiben.“

Obermaier lächelte freundlich: „Ich tue, was ich kann. Aber so schnell geht das hier nicht. Zumal wir einen sehr vertrauensvollen Umgang mit der Belegschaft pflegen. Ich stehe mit vielen Mitarbeitern in Gesprächen.“

„Gut.“ Grey erhob sich.

Zwei Wochen später hatte Obermaier zwar einen Plan vorgelegt, der enthielt aber an vielen Stellen keine Zeitangaben. Er berief sich darauf, dass der Stellenabbau eben Zeit brauche. Grey begann sich zu fragen, ob er mit Obermaier eine erfolgreiche Zukunft würde gestalten können. Er hatte nicht nur den Eindruck, dass Obermaier in operativer Hinsicht zu langsam war. Auch wichtige Personalfunktionen wie das Talentmanagement schienen Grey unterentwickelt zu sein.

EINE WEITERE RUNDE

Vier Wochen nach ihrem ersten Treffen – Grey hatte in der Zwischenzeit mit Hochdruck an zahlreichen Projekten weitergearbeitet und etliche Niederlassungen im Ausland besucht – traf sich Grey in München erneut mit dem Marketingchef in dessen Büro.

„Herr Loser, Sie haben mir hier nur ein paar Marktberichte und Daten allgemeiner Art zusammengestellt und eine vage Strategie formuliert. Haben Sie noch nie einen wirklich schlagkräftigen Marketingplan für ein Land wie die USA entworfen? Warum haben Sie mich nicht um Hilfe gebeten?“

Loser lächelte freundlich: „Es gab ja keine Gelegenheit dazu. Außerdem: Fragen Sie doch noch mal bei unserer Forschungsabteilung nach. Die Kollegen haben bisher kaum Möglichkeiten gefunden, spezielle Produktmerkmale für die USA zu entwickeln. Sie haben Ideen getestet, aber die Unterschiede zu den bestehenden Produkten sind

nicht deutlich. Und das Controlling sagt, dass sich eine Ausweitung der Produktpalette höchstwahrscheinlich nicht rechnen würde. Meine Strategie heißt also: Wir müssen von den vorhandenen Mitteln so viel wie möglich absetzen, nun eben auch in den USA. Die neuen Vertriebswege helfen uns, aber nicht in dem Maße, wie das Management von Rius glaubt. Denn den klassischen Weg über die medizinischen Einrichtungen in den USA sind wir schon gegangen. Eine dramatische Umsatzsteigerung ist nicht zu erwarten.“

Grey war sprachlos. „Verstehe ich das richtig? Sie lassen Initiativen, die Sie gerade begonnen haben, ohne Rücksprache im Sande verlaufen?“

„Davon kann gar keine Rede sein. Wir haben getan, was wir in der kurzen Zeit tun konnten.“

„Nun, so kommen wir nicht weiter“, sagte Grey ärgerlich. Ich spreche mit Herrn Halbach, und dann werde ich einen Plan aufstellen, wie wir vorgehen.“

Zwei Wochen später telefonierte Grey wieder mit Darjus, der ihn um einen monatlichen Bericht gebeten hatte. „Was ist los?“, fragte Darjus. „Ich habe nicht den Eindruck, dass sich bei euch viel tut. Die Integration scheint gut im Plan. Aber von der strategischen Neuausrichtung und einem Push im Geschäft kann ich nicht viel erkennen.“

„Nun ja“, sagte Grey zögernd. „Ich habe es wohl mit typischen Widerständen zu tun. Das Management zieht nicht richtig mit. Diese Art der Führung ist völlig ungewohnt für sie. Aber es wird bald deutlich vorwärtsgehen.“

„Gut“, sagte Darjus. „Geben Sie mir in vier Wochen wieder ein Update. Bis dahin weiterhin viel Erfolg.“

Abends saß Grey noch im Büro. Er wühlte sich durch die Unterlagen seines Vorgängers und brachte seine Excel-Tabellen und Projektunterlagen auf den aktuellen Stand. Es gab trotz aller Probleme auch ermutigende Ergebnisse. In manchen Abteilungen war es ihm gelungen, Leute aus der zweiten Reihe zu Unterstützern zu machen. Zum Beispiel Daniela Meier, die für die Supply-

Chain-Prozesse verantwortlich war. Grey war beeindruckt von ihren Fähigkeiten. Sie schien darauf gewartet zu haben, dass sich endlich etwas bewegte.

Natürlich war Grey bewusst gewesen, dass er eine schwierige Aufgabe zu bewältigen hatte. Er dachte darüber nach, wie er für mehr Bewegung sorgen könnte. In den letzten Wochen hatte das Management ihm kaum neue Ideen geliefert, geschweige denn umgesetzt. Grey hatte das Gefühl, nur Ausreden zu hören.

Beim nächsten Vorstandsmeeting versuchte Grey erneut unmissverständlich klarzumachen, was er erwartete: „Die Integration ist auf einem guten Weg. Was mir jedoch viel zu langsam geht, ist die strategische Neuausrichtung. Ich ärgere mich darüber, dass viel zu viel Zeit verstrichen ist, ohne dass wir Ergebnisse vorweisen können. Nun bleiben uns nur noch vier Tage bis zur Sommerpause. Ich erwarte dennoch in den nächsten Wochen Ergebnisse von Ihnen, und zwar nicht nur auf dem Papier. Die Vorgaben aus der Zentrale sind klar. Unsere Aufgabe ist es, sie jetzt umzusetzen – ohne Wenn und Aber. Einige von Ihnen haben in den letzten Wochen etliche Male Versprechen gemacht, die Sie nicht gehalten haben. So etwas schätze ich überhaupt nicht.“

Am Tag nach dieser Standpauke hatte Daniela Meier überraschend um einen Termin bei Grey gebeten. „Ich dachte, ich melde mich selbst bei Ihnen. Wir haben uns ja schon bei verschiedenen Meetings getroffen. Ich bin froh über das, was sich hier in letzter Zeit tut. Sicher, es geht derzeit etwas chaotisch zu. Aber das ist mir lieber als Stillstand. Bei uns hat sich in den letzten Jahren einfach zu wenig bewegt.“

„Es tut mir leid, dass ich noch keine Gelegenheit hatte, mit Ihnen persönlich zu sprechen und Ihnen zu sagen, dass ich Ihre Fähigkeiten schätze und froh bin, Sie hier an Bord zu haben. Wie kann ich Ihnen helfen?“, fragte Grey.

„Nun, ich weiß nicht, ob es verrückt ist, was ich hier tue. Aber ich halte es für meine Pflicht, Sie zu warnen. Im Management scheint sich eine explo-

sive Stimmung gegen Sie breitzumachen. Nachdem Sie gestern das Meeting verlassen hatten, redeten die Vorstände vor der Tür noch miteinander. Sie wussten wohl nicht, dass mein Büro schräg gegenüber liegt. Jedenfalls konnte ich alles mithören. Wie es scheint, war kurz vor dem Meeting herausgekommen, dass Sie bei Rius Ersatz für Herrn Obermaier und Herrn Loser angefordert haben. Herr Loser meinte, er wusste nicht, warum er entlassen werden soll, weil Sie selbst Termine immer wieder verschoben hätten. Herr Halbach äußerte sich empört, dass Sie ein größeres Projekt der Entwicklungsabteilung gestoppt haben, ohne ihn zu fragen. Und Herr Jüst, der Kommunikationschef, war sauer, weil sie eine Medienkampagne in Auftrag gegeben haben, ohne ihn zu informieren. Es fielen Vorwürfe wie der, dass Sie eine Menge Staub aufwirbelten, Chaos verursachten und auch begründete Einwände nicht ernst nähmen. Es klang wirklich so, als stünden sie kurz vor der Revolte. Ich wollte Ihnen das nur sagen, weil ich es schade fände für unser großartiges Unternehmen. Aber es wäre auch schade, wenn Ihre Bemühungen hier ein so unglückliches Ende finden würden.“

Als Meier gegangen war, holte Grey tief Luft. Er wusste, dass er umgehend handeln musste. Er griff nach Zettel und Stift, um einen Plan zu machen.

WAS RATEN EXPERTEN?

Was kann Josh Grey tun, um die verfahrenere Situation zu retten? Drei Experten beurteilen den Fall.

Harvard-Fallstudien greifen typische Probleme des Manageralltags auf und bieten konkrete Lösungsvorschläge von Experten.

Diesen Fall entwickelte **CORNELIA HEGELE-RAIH**, Autorin und Kommunikationsberaterin.

Ein Unternehmen wird akquiriert: „Groß schluckt Klein“, und in der Folge „muss Klein meist machen, was Groß will“. Aus genau diesem Grund scheitern viele Übernahmen. Denn wenn die gekauften Vermögenswerte nicht nur aus Hardware wie Patenten, Forschungsergebnissen, einer eingeführten Marke, Produktionsanlagen oder Kundenstämmen bestehen, sondern Menschen im Spiel sind, ist der Erfolg davon abhängig, dass diese wirklich mitmachen. Doch hierbei spielen Emotionen – positive wie negative – die größte Rolle.

Sicher lassen sich Argumente dafür finden, Josh Grey auszuwechseln. Er hat viel falsch gemacht: Seine Haltung gegenüber der Tochtergesellschaft war von Anfang an respektlos, seine Kommunikation bestand im Wesentlichen aus Ansagen, seine Analysen waren abstrakt und hatten nichts mit den Menschen und der Geschichte von Xanadu zu tun. Die Folge eines solchen Verhaltens ist Widerstand, der verdeckt oder offen zutage tritt.

Um doch noch einen guten Zugang zu den Personen im bestehenden Management zu bekommen, muss Grey seine eigene Haltung grundlegend ändern. Eine solche Veränderung ist schwer. Ich habe bei der Begleitung von Change-Prozessen für Topführungskräfte jedoch immer wieder erlebt, dass diese eine solche Herausforderung sehr persönlich nehmen und bereit sind, hart an ihrer inneren Haltung und den damit verbundenen Führungskompetenzen zu arbeiten. Das Wichtigste für Grey wäre, sich ernsthaft für die Wurzeln und Erfolgsgeschichte des Unternehmens zu interessieren. Wer sind die Menschen, die dieses in der Vergangenheit und Gegenwart geprägt haben, welche Krisen und großen Veränderungen gab es, was sind die Herausforderungen der Zukunft? Und zwar aus Sicht des Xanadu-Managements. Nur wenn Grey es schafft, durch Respekt und Wertschätzung für die bisherigen Erfolge das Vertrauen der Schlüsselpersonen zu erlangen, werden diese die

dringend nötige Einsicht für die reale Unternehmenssituation jenseits der Zahlen aufbringen.

Eine solche Kommunikation entsteht nicht unter Druck, sondern nur durch eine Begegnung auf Augenhöhe. Greys Botschaft müsste lauten: „Ich sitze ab heute zusammen mit euch im Boot. Ich schätze dieses Boot und die Menschen an Bord und freue mich auf unsere gemeinsame Aufgabe: Wie werden wir noch erfolgreicher? Lasst uns die besten Lösungsvorschläge zusammentragen und sie Wirklichkeit werden lassen. Ich bin transparent, und selbst wenn ich schlechte Nachrichten haben sollte, könnt ihr euch auf mich verlassen.“ Dass diese Aussagen besser in der Muttersprache der beteiligten Personen gemacht werden, versteht sich von selbst – schon das Bemühen zählt!

Solche Botschaften müssen wirken können. Grey sollte sich für die Schlüsselpersonen Zeit nehmen, ihre Beweggründe kennenlernen und Vertrauen schaffen, um Zahlen und ihre Entwicklung richtig einschätzen zu können. Am effektivsten funktioniert das im geschützten Rahmen, zum Beispiel während eines mehrtägigen Workshops für das Managementteam. Hierbei können nicht nur Ergebnisse entstehen, die von allen getragen werden, sondern auch positive Emotionen.

Weitere Vieraugengespräche im Rahmen einer klaren Meeting- und Projektstruktur sind notwendig, damit die Umsetzung nachhaltig gelingt. Denn Loyalität wird immer mal wieder infrage gestellt, Vertraulichkeit getestet. Ein gutes Beispiel dafür ist Daniela Meier, die sich an ihrem Vorgesetzten vorbei Gehör und möglicherweise Vorteile verschaffen will. Grey muss aber die natürliche Ordnung des Systems beachten und darf sich nicht ausspielen lassen. In ein weiteres Gespräch müsste daher der Vorgesetzte von Meier mit einbezogen werden. Ein solcher Weg ist anstrengend, erfordert Disziplin und ist schwieriger, als einfach Köpfe auszutauschen. Doch nur so kann eine Übernahme langfristig erfolgreich sein.



FOTO: PICASA

ALGAR ROTHER

ist Geschäftsführerin von Algar Rother Coaches & Consultants in Karlsruhe. Seit 20 Jahren unterstützt sie Unternehmen dabei, Veränderungsprozesse erfolgreich zu meistern. Als Executive Coach begleitet sie Topführungskräfte durch Transformationsprozesse.

**„UM DOCH NOCH
EINEN GUTEN
ZUGANG ZUM
MANAGEMENT ZU
BEKOMMEN,
MUSS GREY SEINE
EIGENE HALTUNG
ÄNDERN.“**



FOTO: PR

SONJA SACKMANN

ist Professorin am Forschungszentrum für Strategie, Führung, Unternehmenskultur und Personalmanagement an der Universität der Bundeswehr München.

**„GREY WILL ZEIGEN,
DASS ER ES
GENAUSO GUT
KANN WIE THOM.
DAS SPORNT IHN
AN, MÖGLICHST
SCHNELL
VORZUGEHEN.“**

Die Situation im Vorstand von Xanadu ist inzwischen ziemlich verfahren. Mit einem schriftlichen Plan wird Josh Grey das Problem nicht lösen können. Ideal wäre es, wenn er die Uhr bis zum Zeitpunkt seines Antritts als CEO zurückdrehen und neu starten könnte. Aber das geht natürlich nicht.

Grey war nur die zweite Wahl von Jean Darjus, dem CEO des französischen Konzerns Rius; der ursprünglich als Chef für Xanadu vorgesehene Philippe Thom stand wegen seines Auto-unfalls nicht zur Verfügung. Thom hatte zuvor schon erste Analysen bei Xanadu durchgeführt, die Darjus Grey zur Verfügung gestellt hat. Thom hatte also bereits Beziehungen zu Xanadu und seinem Vorstand aufgebaut, auf die Grey nicht zurückgreifen kann.

Rückblickend gibt es zwei problematische Weichenstellungen, die das Dilemma verschärft haben. Zum einen hat Grey mit Darjus nicht geklärt, ob er die Funktion interimsmäßig übernehmen sollte. Und Darjus hat versäumt, Grey bei den Xanadu-Vorstandskollegen einzuführen. Zum anderen hat der fliegende Personalwechsel an der Xanadu-Spitze Greys Ehrgeiz verstärkt: Er will zeigen, dass er es genauso gut kann wie Thom. Grey weiß, wie erfolgreich Thom bei früheren Integrationsprojekten war. Das spornt ihn an, möglichst schnell das von Rius vorgegebene Synergiepotenzial dieser Integration zu heben und das aus seiner Perspektive eher träge Unternehmen Xanadu aggressiver zu machen – sowohl im Marketing als auch in der Produktentwicklung.

Ideal wäre gewesen, wenn Grey seinen Einstieg als CEO bei Xanadu dafür genutzt hätte, gemeinsam mit seinen Vorstandskollegen und den Mitgliedern der nächsten Führungsebene einen Strategieentwicklungsprozess durchzuführen. Dabei wäre eine externe Begleitung hilfreich. Ein solches Vorgehen hat viele Vorteile: Grey könnte das Unternehmen mit seinen Stärken und Schwächen besser kennenlernen, er könnte auch zu seinen Vorstandskolle-

gen und den Mitgliedern der nächsten Führungsebene eine Beziehung und Vertrauensbasis aufbauen. Gleichzeitig könnte er so bei ihnen einen Lernprozess initiieren und sie von der Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung überzeugen.

Stattdessen konfrontierte Grey seine Kollegen mit Analyseergebnissen, die für sie wenig nachvollziehbar waren – sie halten Xanadu immer noch für ein hochsolides Unternehmen. Ein solches Vorgehen löst natürlich, wie in der Forschungsliteratur mehrfach dokumentiert, Widerstand aus. Eine Reihe von Forschungsergebnissen belegt, dass es sich lohnt, Betroffene in einen geplanten Change-Prozess möglichst früh einzubeziehen. So schafft man beste Voraussetzungen für die Umsetzung. Wäre das in diesem Fall passiert, hätten die Beteiligten nicht nur gemeinsam eine neue strategische Ausrichtung erarbeitet, sondern auch die Chance erhalten, in diesem Lernprozess den Sinn einer strategischen Neuausrichtung für sich zu erkennen. Grey hätte dabei auf die Führungskräfte aus der zweiten Reihe bauen können, die die Notwendigkeit eines Wandels wirksamer und glaubwürdiger bei den zögerlichen Vorstandsmitgliedern vertreten hätten als ein neuer CEO, der das Unternehmen noch nicht kennt.

Sicher, rückblickend ist vieles einfacher! In der aktuell verfahrenen Situation, die nicht nur durch Widerstand, sondern auch durch ein hohes Maß an Misstrauen der Vorstandsmitglieder gegenüber ihrem neuen CEO gekennzeichnet ist, gibt es meiner Einschätzung nach nur zwei Möglichkeiten: Entweder Grey ersetzt die aus seiner Sicht trägen Vorstandskollegen durch Personen seiner Wahl. Viele aus dem Hause Xanadu dürfte er jedoch noch nicht kennengelernt haben, da er kaum vor Ort ist. Oder Grey wird durch den inzwischen hoffentlich wieder einsatzfähigen Thom abgelöst. CEO Darjus könnte so das Wirken von Josh Grey bei Xanadu als Interimsmanagement kommunizieren.

Josh Grey unterliegt der verbreiteten Fehleinschätzung, auf jede Frage eine Antwort kennen zu müssen. Auf seiner To-do-Liste sollten deshalb all die Fragen zu Xanadu stehen, die er bisher zu stellen versäumt hat.

Das Problem ist, dass ihn bisher nur eine einzige Frage wirklich interessiert hat: Wie kann er sich vom Verdacht der Verlegenheitslösung reinwaschen und beweisen, dass er die Idealbesetzung für den ihm plötzlich und unerwartet zugefallenen Posten ist? Diese Frage sollte jedoch keinesfalls mehr auf seiner aktuellen To-do-Liste auftauchen. Ein solcher Siegerehrgeiz hilft Managern der zweiten und dritten Ebene, ins Topmanagement aufzurücken, und war für den Aufstieg Greys in seine früheren Funktionen als Bereichsleiter Marketing und Vertriebsleiter sicherlich nützlich. Doch auf der höchsten Ebene trägt der Ehrgeiz nicht mehr zum Erfolg bei, sondern führt zwangsläufig zum Misserfolg. Als gesamtverantwortlicher CEO muss sich Grey daher schleunigst von dem Wunsch verabschieden, sich im eigenen Heldenglanz zu sonnen. Er sollte sich stattdessen fragen, wie er die Fähigkeiten und Qualitäten seiner Manager zum Glänzen bringen und sie dazu bewegen kann, ihr Bestes zu geben.

Um das zu erreichen, sollte er sich zuallererst mit der Kultur eines typisch deutschen Unternehmens vertraut machen. Die kommt ihm als Engländer mit Erfahrung in Frankreich und den USA offenkundig so chinesisch vor wie manchen Managern, die von ihrem internationalen Arbeitgeber nach China versetzt wurden und über keinerlei Kenntnisse des Landes verfügen. Grey muss sich von dem Irrglauben verabschieden, die ihn prägende hierarchische französische Geschäftskultur sei auch auf Deutschland anwendbar. Er sollte sich vielmehr als Neuling auf fremdem Terrain begreifen. Hätte er seinen Wissensbedarf beizeiten zugegeben und sich gleich zu Beginn bei den von Philippe Thom empfohlenen Beratern Hintergrundinformationen und

Ratschläge geholt, wäre er sicher anders auf die Xanadu-Vorstände zugegangen und hätte versucht, sie für sich und die neue Strategie zu gewinnen. Er hätte dann vermutlich auch seine Prioritäten anders gesetzt und bei Xanadu Präsenz gezeigt, statt seine Aktivitäten auf derzeit weniger wichtige Schauplätze zu verlagern.

Um die Stimmung im Vorstand – der ein Team sein sollte, es aber noch nicht ist – zu verändern, wird Grey nun wohl nichts anderes übrig bleiben, als so schnell wie möglich das Gespräch mit dessen Mitgliedern zu suchen. Er sollte gegenüber jedem Einzelnen von ihnen zugeben, dass er die unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten falsch eingeschätzt hat und nun – wenn auch verspätet – all die Fragen stellen möchte, die er anfangs nicht für nötig gehalten hatte. In diesen Gesprächen sollte er sich offen, präsent und neugierig zeigen und genau zuhören, damit er sich ein authentisches Bild von den Stärken, Schwächen und Besonderheiten des Unternehmens sowie jedes Einzelnen machen kann. Gegebenenfalls kann er Unterstützung anbieten, wo sie nötig ist.

Außerdem sollte er bei alledem unbedingt die Faustregel beherzigen, dass sich Respekt am besten mit Respekt und Vertrauen am besten mit Vertrauen erzeugen lässt. Sicher wird es für Grey nicht einfach werden, die von ihm hervorgerufenen Risse wieder zu kitten. Von heute auf morgen wird ihm das sicher nicht gelingen. Aber wenn er sich von jemandem, der alle Antworten kennt, zum interessierten und empathischen Fragesteller wandelt, hat er eine gute Chance, die Führungskräfte von Xanadu für die neuen Unternehmensziele zu begeistern und sie gemeinsam mit ihnen erfolgreich umzusetzen. ▽

NACHDRUCK

Nummer 201650096, siehe Seite 112 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2009 Harvard Business Manager



FOTO: PR

NANDANI LYNTON

ist Global Head of Leadership Excellence bei Siemens. Sie verfügt über Management- und Beratungserfahrung in führenden Unternehmen in 45 Ländern. Lynton lehrte als Professorin für Global Leadership unter anderem an der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai.

„GREY MUSS SICH
VON DEM GLAUBEN
VERABSCHIEDEN,
DIE FRANZÖSISCHE
GESCHÄFTSKULTUR
SEI AUCH IN
DEUTSCHLAND
ANWENDBAR.“