

wirtschafts magazin

CHANGE MANAGEMENT – den Wandel als Chance nutzen



WISSENSCHAFT

Geschäftsleitungsteams im Wandel

Prof. Dr. Peter Meyer
ZHAW Winterthur

PRAXIS

«Der Wandel ist bei uns Normalfall»

Peter Sauber
Sauber Motorsport AG

DIENSTLEISTUNG

Die Rolle von Management und Berater

Matthias Walter
Zühlke AG

Geschäftsleitungsteams im Wandel – Chancen und Risiken

DIE WELT VERÄNDERT SICH WAHRSCHEINLICH SCHNELLER UND STÄRKER ALS IN FRÜHEREN JAHRZEHNEN. Unternehmen verändern sich aber insgesamt noch schneller. Der Wandel in Technologien, Märkten und politischen Umfeldern ist dabei nur eine Triebfeder. Vielfach ist der Wandel hausgemacht und hat nur einen mittelbaren Zusammenhang zur Aussenwelt.

Wir werden im Folgenden diesen «homemade Change» auf der Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung etwas unter die Lupe nehmen und dabei die These vertreten, dass die meisten hausgemachten Veränderungen mehr Gefahren als Chancen bieten.

Es lassen sich klar unterscheidbare Anlässe von «homemade Change» identifizieren, ohne dass dabei der Technologie- oder Absatzmarkt einen Wandel erfordern würde. Solche Anlässe sind im Wesentlichen:

- Besitzerwechsel oder Wechsel der Mehrheitsaktionäre mit neuen Zielen
- ungewollte Abgänge von CEO oder Geschäftsleitung
- Rücktritt des Firmenbesitzers als CEO und Einsatz der Nachfolge

Allen diesen Anlässen gemeinsam ist, dass sie zur Auswechslung des operativ verantwortlichen Geschäftsleiters führen. Dies bringt spezifisch Folgen mit sich, welche meist Auswirkungen auf die gesamte Organisation und meist auch die Führungskultur haben. Dies soll bei allen drei Anlässen und deren Folgen ausgeleuchtet werden. Zudem zeigen wir, wie Gefahren für die Position des Unternehmens auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt minimiert und Chancen genutzt werden können.

Wechsel in den Besitzverhältnissen

Akquisitionen von Unternehmen durch andere Unternehmen, durch Einzelpersonen oder durch Private-Equity-Fonds haben in den letzten zwanzig Jahren rapide zugenommen. Die Motive der Käufer sind dabei unterschiedlich und haben entsprechend auch unterschiedlichste Konsequenzen für die akquirierten Unternehmen. Wir lassen einmal jene Fälle weg, in denen Unternehmen ihr bisheriges Geschäft in gleicher Zusammensetzung

weiter betreiben können, da diese Fälle zu keinen nennenswerten Veränderungen im Unternehmen führen und deshalb unproblematisch sind.

In den meisten Fällen haben aber die neuen Besitzer klare Vorstellungen über die zukünftigen Ziele und Aufgaben des akquirierten Unternehmens und setzen diese auch schnell um. Damit sind diese Unternehmen in der Situation, die vergleichbar ist mit einem Strategiewechsel ohne Besitzerwechsel, oft mit dem Unterschied, dass die neuen Ziele keineswegs die Positionierung auf dem Absatzmarkt betreffen müssen. Gerade bei Akquisitionen durch Private-Equity-Fonds, aber auch bei privaten Investoren, kann auch eine kurzfristige Ertragssteigerung (vielfach verbunden mit markanten Kostensenkungen) im Vordergrund stehen, um den Aktienkurs für einen Weiterverkauf in die Höhe zu treiben. Dies lässt sich mit der bisherigen Geschäftsleitung meist schlecht realisieren, und so wird (neben einer Umbesetzung des Verwaltungsrats) mindestens der CEO ausgetauscht.

Scheinbar anders sieht es bei Akquisitionen durch Unternehmen aus, deren Ziel entweder in der Vergrößerung der Marktanteile, im Einkauf von Know-how oder in der Nutzung von Synergien (meist über den anschließenden Merger) besteht. Doch auch hier können bisherige Geschäftsleitungen im Weg stehen, insbesondere bei der Nutzung von Synergien, da diese meist im Abbau doppelter Funktionen besteht und in der Folge zu Revierkämpfen führen würde.

In allen diesen Fällen, in denen neue CEOs eingesetzt werden, tendieren diese dazu, so schnell als möglich neue Fakten zu schaffen, um ihre Verwaltungsräte von ihrer Effizienz zu überzeugen. Wer auf der zweiten und dritten Führungsebene nicht bedingungslos mitzieht, hält sich in den meisten Fällen nicht lange. Dabei fällt kaum ins Gewicht, dass angesichts der Marktposition des Unternehmens die bisherigen Strukturen und

Prof. Dr. Peter Meyer Leiter
Zentrum Human Capital
Management, ZHAW, Winterthur,
Dr. Andrea Müller (nicht im Bild)
Forschungsprojektleiterin, und
Kuno Ledergerber (nicht im Bild)
stv. Leiter Zentrum Human Capital
Management



Die ZHAW School of Management and Law ist mit international anerkannten Bachelorstudiengängen, konsekutiven Masterstudiengängen, etablierten Weiterbildungsangeboten sowie innovativen Forschungs- und Beratungsprojekten eine der führenden Wirtschaftshochschulen der Schweiz.

Angebot der ZHAW zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses bei KMU:
• Workshops für Unternehmer und Nachfolger
• Weiterbildung für KMU-Berater

www.sml.zhaw.ch



Kulturen durchaus Sinn gemacht haben könnten. Auch der Verlust von Know-how wird in Kauf genommen, gerade weil eine Neuausrichtung des Unternehmens ja Ziel ist und damit alte Leistungen per Definition ihren Wert verlieren.

Diese Situation ist besonders für jene Mitarbeiter aber schwer zu akzeptieren, welche mit ihrem Engagement und ihrer Loyalität die bisherigen Erfolge geschaffen haben. Wesentlich weniger problematisch ist es für Mitarbeitende, welche ihre eigenen Ziele verfolgen und sich hierfür an die jeweiligen Umstände anzupassen wissen. Insbesondere in wissensintensiven Unternehmen kann dies dazu führen, dass die engagiertesten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und jene zurückbleiben, deren bisherige Beiträge eher gering waren.

Ungewollte Abgänge von CEO oder Vorstandsmitgliedern

Ein ungewollter Abgang kann unterschiedliche Ursachen haben. Diese können in einem Strategie- oder Besitzerwechsel liegen oder umgekehrt, mit der Weigerung des VR, einen neuen Kurs des CEO zu unterstützen, zu tun haben. In beiden Fällen wird oft nach einer externen Lösung gesucht, weil interne Kandidaten die Absichten des Verwaltungsrats nur ungenügend umsetzen.

Für den jeweiligen Nachfolger sind beide Fälle aber scheinbar sehr unterschiedlich: Im Falle neuer Besitzer oder einer neuen Strategie gilt, was weiter oben gesagt wurde. Ist ein CEO aber ausgetreten, weil der Verwaltungsrat seinen neuen Kurs nicht trägt, besteht die Aufgabe für den Nachfolger darin, Kontinuität zu wahren, womit die Folgen des Wechsels auf das Unternehmen und die Organisation eher begrenzt scheinen.



Die ZHAW fördert das Unternehmertum

Zur erfolgreichen Gestaltung der Nachfolge wird Unternehmern und Nachfolgern durch die Initiative Lebenskonzept Unternehmertum folgende Unterstützung angeboten: Buch «Der Nachfolgeprozess – eine persönliche Herausforderung» sowie Workshops für Unternehmer und Nachfolger.

Informationen und Bestellung unter
www.unternehmertumaktiv.com

Dennoch ist auch in diesem Fall oftmals zu beobachten, dass der Einschnitt tiefer ist als erwartet, mindestens in jenen Fällen, in denen eine externe Lösung gefunden wird. Denn auch ein auf Kontinuität ausgerichteter Verwaltungsrat wird kaum verhindern können, dass sich ein von aussen kommender CEO in Szene setzen will, allein schon, um zu zeigen, dass er mindestens gleich gut ist wie sein Vorgänger. Das kann er nur, wenn er Veränderungen vornimmt, von denen er eine Performance-Steigerung des Unternehmens erhofft. Zudem wird er mit eigenen Erfahrungen und Vorstellungen zum Geschäft antreten, die sich höchstens zufällig in grösserem Umfang mit jenen decken, die bisher gegolten haben. In jedem Fall wird er aber seine Führung so ausrichten, dass seine Eigenmarke auf dem Arbeitsmarkt für die Zukunft gestärkt wird. Das ist mit Kontinuität schlecht vereinbar.

Somit wird auch unter diesen Umständen ein neuer CEO versuchen, die Organisation zu optimieren, seine Prinzipien, Regeln und Ziele einzuführen, ohne dass sich diese immer aus strategischen Überlegungen zur Position des Unternehmens ergeben müssen. Wenn auch abgeschwächt, wird sich meist eine ähnliche Konstellation ergeben wie aus den Konsequenzen eines Besitzerwechsels: Der Neue wird jene Kader um sich scharen, welche seinen Absichten positiv gegenüberstehen. Kritische Leute werden dagegen meist wenig geschätzt, auch wenn deren Kritik durchaus aus dem Engagement für das Unternehmen entspringt und versucht, den bisherigen Erfahrungen zu den Ursachen des Geschäftserfolgs Gehör zu verschaffen. Aus der Sicht des Neuen sind sie in erster Linie Bremser, und ihre Loyalität ist von geringem Nutzen.

Es besteht somit auch im Falle eines ungewollten Abgangs eines CEO die Gefahr, eine Spirale der Verringerung des Unternehmenswissens in Gang zu setzen und die Kritikfähigkeit der gesamten Organisation zu schwächen.

Rücktritt des Firmenbesitzers als CEO und Einsatz der Nachfolge

Fast jeder dritte Arbeitnehmer und jeder vierte Unternehmer in der Schweiz ist (einer Studie der Credit Suisse zufolge) in den kommenden Jahren von der Nachfolgethematik betroffen. Dabei wird der Wechsel immer häufiger nicht als familieninterner Generationswechsel vollzogen, sondern es ist eine Verlagerung von der familieninternen zur familienexternen Unternehmensnachfolge festzustellen. Es gibt empirische Studien über die Nachfolge in Geschäftsleitungsteams, die Evidenz dafür zeigen, dass externe Nachfolger erfolgreicher im Vergleich zu intern bestimmten Nachfolgern sind, insbesondere bei kleineren Firmen und bezogen auf den ökonomischen Erfolg nach der Übergangsphase. Ursache dafür sind insbesondere umfassende Neuerungen und Change-Prozesse, die externe Nachfolger eher bereit sind anzugehen als interne Nachfolger.

Die Unternehmensnachfolge stellt eine wichtige strategische Herausforderung dar und muss sorgfältig geplant werden, unabhängig davon, ob der Nachfolger von innen oder aussen kommt. Als zentraler Erfolgsfaktor im Generationswechsel wird eine ausreichende und rechtzeitig einsetzende Nachfolgeplanung angesehen. Ein langer zeitlicher Vorlauf ist wichtig, damit die Mitarbeitenden Vertrauen in den Nachfolger aufbauen können und einen geplanten Change mittragen. Nur wenn die Wahrnehmung von Veränderungsbedürftigkeit und Veränderungsfähigkeit erzeugt werden kann, können Change-Prozesse initiiert und erfolgreich umgesetzt werden. Gleichzeitig muss das Unternehmen trotz der Nachfolgesituation den Mitarbeitenden eine relativ hohe Sicherheit für einen stabilen Unternehmenserfolg bieten, um Verunsicherungen und möglichen Neuorientierungen vorzubeugen. Wie lassen sich die Mitarbeitenden von den positiven Seiten der Nachfolgeregelung und damit einhergehenden Changes überzeugen? Notwendig ist insbesondere eine zweiseitige Information und Kommunikation, die Vor- aber auch Nachteile thematisiert und ausgewogen diskutiert. Nur über eine argumentative Auseinandersetzung können sich Geschäftsleitung und Mitarbeitende mit der veränderten Situation identifizieren.

Chancen und Risiken

So positiv der Wandel heute besetzt ist, so problematisch ist er für Unternehmen, die diesen nicht mit Rücksicht auf ihre Positionierung an den Märkten vorantreiben. Persönliche Agenden von Unternehmensbesitzern und CEOs können unter solchen Umständen durchaus Veränderungen initiieren, welche ein Unternehmen mittel- bis langfristig schwächen, sei es durch eine Schädigung des Employer Brand auf dem Arbeitsmarkt, sei es durch eine Minderung der Innovationskraft oder der Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Absatzmarkt.

Von Vorteil ist ein «homemade Change» hingegen dann, wenn er verfestigte Strukturen und Machtpositionen aufbricht, die einer notwendigen Anpassung an die Veränderungen auf dem Technologie- oder Absatzmarkt entgegenstehen und das Unternehmen längerfristig in Gefahr zu bringen drohen. In der Realität sind solche Konstellationen aber eher selten.

Bei Nachfolgesituationen ist es grundsätzlich möglich, längerfristig zu planen und die betroffenen Mitarbeiter relativ früh einzubeziehen. Bei ungewollten Abgängen von CEOs kann der Problematik mit einer sauberen Abklärung der längerfristigen Orientierung von Besitzern und deren operativen Delegierten ein Teil der Schärfe genommen werden.

Im Falle von Besitzerwechseln wird dies aber immer davon abhängen, wie sehr eine längerfristige Perspektive von den neuen Besitzern überhaupt gewollt ist. Insofern deren Strategie über markante (Lohn-)Kosteneinsparungen realisiert werden soll, bleibt dann kaum etwas anderes, als wenigstens eine möglichst offene Kommunikation, um Schäden auf Absatz- wie Arbeitsmarkt möglichst gering zu halten.