

Central standards versus local interests: Aligning the structures and strategy in global companies

Case study

Reference no D312-019-1

This case was written by Michael Staudacher (Regional Manager in a MNC), Günter Müller-Stewens (University of St Gallen), and Federico Jüttner (University of St Gallen). It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation.

© 2011, University of St. Gallen

No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium whatsoever without the permission of the copyright owner.

Als *Dirk Schneider* nach einem intensiven und erfolgreichen Tag in London bei der britischen Tochtergesellschaft des internationalen *Pharmaunternehmens Normex in Düsseldorf* sein Flugzeug nach Wien bestieg, war er in Gedanken schon im Büro seines direkten Chefs *Markus Homberg*, dem Standortleiter der IT in der österreichischen Landesgesellschaft. Anstatt sich zu entspannen oder Zeitung zu lesen, legte er sich gedanklich bereits Argumente zurecht, wie er Homberg von der Wichtigkeit des Zentralisierungsprojekts, mit dessen globaler Projektleitung er durch das Corporate Center in Düsseldorf vor mehreren Monaten betraut worden war, überzeugen könnte. Obwohl man in Düsseldorf mit seiner Arbeit als IT-Projektleiter in der Expert Line „Production“ sehr zufrieden war und in hohen Tönen von ihm sprach, wusste Schneider genau, dass er es zuhause in Wien in der nächsten Zeit nicht leicht haben wird. Nicht nur für die Firma, auch für ihn standen wichtige Entscheidungen an.

Synergien durch verstärkte Standardisierung strategischer Kernprozesse

Schneider arbeitete seit 2007 in Wien in der IT-Abteilung der österreichischen Landesgesellschaft von Normex, einem internationalen Pharmaunternehmen mit über 50.000 Mitarbeitern und ca. 20 Standorten weltweit. In 2010 entschloss sich das Top-Management, die Kernprozesse des Unternehmens stärker aus der Düsseldorfer Zentrale heraus zu steuern und über die verschiedenen Landesgesellschaften hinweg - soweit es sinnvoll ist - zu standardisieren. Die strategische Motivation dafür war die *Nutzung konzernweiter operativer Synergien*. Man versprach sich davon Effizienzgewinne und eine bessere Sicherstellung von Fragen der Compliance. Die Chefs der Landesgesellschaften wurden darüber durch ihr zuständiges Vorstandsmitglied schriftlich informiert.

Zur Umsetzung dieser Strategie wurden im Corporate Center sogenannte „*Expert-Line*“ eingerichtet, die jeweils für die wichtigsten Unternehmensfunktionen die Zentralisierung vorantreiben sollten: „Marketing“ (Global CRM), „Human Resources“ und „Production“. Die drei Expert-Lines, von denen jede einen Leiter hatte, wurden durch *Johannes Böhner* gesamthaft verantwortet. Er wiederum berichtete direkt an den CIO *Peter Klingenzahn* im Konzernvorstand. Schneider berichtete „dotted line“ (fachlich, aber nicht disziplinarisch) an *Karl Murks*, den Leiter seiner Expert Line. Mitarbeiter aus den verschiedenen Standorten wurden gemäß ihrer Expertise in bestimmten Themen den Expert Lines zugeteilt.

Dirk Schneider wurde 2010 von Johannes Böhner als IT-Projektleiter in die Expert Line „Production“ berufen. Da die IT-Systeme ein Kernstück des Produktionsprozesses sind und auch ein wesentliches Kostenelement darstellen, war ihre weltweite Harmonisierung ein wichtiges Ziel. Das Top-Management rechnete damit, dass Normex als Ganzes davon profitieren würde, wenn Landesgesellschaften weniger auf Eigenentwicklungen setzten und anstatt dessen in der Produktion standardisierte Software verwendeten. Dies erfordert aber auch eine Anpassung der lokalen Produktions- und Logistikprozesse, was dann auch der Grund dafür sein kann, warum die Landesgesellschaften sich oft querstellten und versuchten, sich den Bestrebungen der Konzernzentrale zu entziehen. So wusste man auch um das starke Autonomiebestreben der österreichischen

Landesgesellschaft. Deshalb betrachtete man Schneider nicht nur aus Gründen seiner Fachkompetenz als eine gute Besetzung der Position, sondern auch weil man hoffte, dass er durch seine Verankerung in der Landesgesellschaft besser deren Unterstützung für das Projekt sicherzustellen vermag. Die Entwickler, die Schneider zuarbeiten, sind dabei global über die Zentrale und einige Landesgesellschaften verteilt. In der österreichischen Landesgesellschaft sind dies jedoch nur 1-2 Entwickler, die einige Projektmodule mit lediglich max. 15-20% ihrer Zeit unterstützen.

Da hier also seitens der Zentrale viel persönliche Überzeugungsarbeit zu leisten war, hatte dies zur Folge, dass seine neue Zusatzfunktion Dirk Schneider einen hohen Zeitansatz abverlangte und er viel zu reisen hatte. Sein heutiger kurzer Besuch in London ist ein konkretes Beispiel. Bei einem Joint-Venture von Normex mit der britischen Firma Diagnostica stand die Beschaffungsentscheidung für ein IT-System für die Produktion an. Der Ansprechpartner in London hatte sich auf ein eigenes IT-System versteift, das auf komplexe Produktionsprozesse zugeschnitten ist. Normex hingegen lag es daran, die bereits in anderen Landesgesellschaften erfolgreich eingesetzte Standardlösung auch dort zu implementieren. Dies durchzusetzen war Schneiders Aufgabe. Nach einem langen Meeting war der Londoner Joint-Venture-Partner schließlich von den Vorzügen einer Standardlösung überzeugt und willigte ein. Dies war ein persönlicher Erfolg für Schneider. Bei sieben der 20 Landesgesellschaften konnten nun bereits die neuen Standards implementiert werden. Nun war Österreich an der Reihe.

Johannes Böhner war überzeugt mit Schneider den richtigen Mann für diese Aufgabe gefunden zu haben, denn sein Talent war es, sich an verschiedene Kulturen und Umfeldern anpassen zu können und auch bei schwierigen Verhandlungen schnell den richtigen Ton zu treffen. Aber obwohl Schneider derzeit nahezu Vollzeit für Böhner arbeitete, war er disziplinarisch immer noch *Markus Homberg*, dem IT-Leiter der Wiener Landesgesellschaft, direkt unterstellt. Homberg war wiederum dem Leiter der Landesgesellschaft disziplinarisch unterstellt und berichtete fachlich („dotted line“) an den CIO Peter Klingenzahn. Homberg trug auch Schneiders volles Gehalt über sein Budget. Deshalb schaute Schneider mit etwas Skepsis seinen anstehenden Gesprächen mit der eigenen Landesgesellschaft entgegen.

Spannungen in der Matrix

Um Markus Homberg von seinem Einsatz und Erfolg in London zu berichten, stellte Schneider noch am Abend seiner Rückreise eine kurze Präsentation zusammen. Er wollte damit auch für die zentralen Bemühungen der Expert Lines werben und über die globalen Verbesserungen, die erreicht wurden, informieren. Um Feedback einzuholen schickte er die Präsentation an Homberg. Inhaltlich schien dieser keine Kommentare zu haben. Seine Antwort am nächsten Morgen bestand aus nur einer Zeile: „Deine Funktionsbezeichnung ist falsch.“ Schneider hatte unter seinen Namen „IT, Expert Line Production“ gesetzt anstatt „IT, Normex Österreich“. „Das musste mal wieder sein“, dachte er bei sich. Schneider war es Leid ständig zwischen den Stühlen zu sitzen. Homberg machte es ihm dabei auch nicht gerade leicht.

Am nächsten Nachmittag fand der wöchentliche IT-Jour-Fixe in Wien statt. Homberg pflegte diese Meetings straff zu halten. „Ich brauche die Highlights der vergangenen Woche für den Bericht an die Geschäftsleitung“, kommandierte er noch bevor alle sich

setzen konnten. „Luca, was gibt es von Deiner Seite?“ *Luca Bianchi*, der für die Datenbanken in der Wiener Landesgesellschaft zuständig war, antwortete knapp: „Wir haben keine Probleme, die neuen Server laufen reibungslos.“ Sofort ging Homberg zum nächsten Punkt über: „Gerd, wie sieht es bei Dir aus?“ „Ich war vergangene Woche bei Huber, um die Anforderungen für die neue Marketingsoftware aufzunehmen“, antwortete *Gerd Neunert*, der jüngste Mitarbeiter im Team und zuständig für die Softwarewartung. Marketing fiel eigentlich nicht in Hombergs Bereich, aber er unterstützte gerne seinen guten Freund *Andreas Huber*, den Marketingkoordinator in Wien, wo er konnte. Schneider hatte Bedenken. Er runzelte die Stirn als er das hörte und fragte: „Marketing-Software? Aber haben wir nicht bereits ‚Global CRM‘ im Einsatz? Johannes Böhner war doch erst letzten Monat hier, um die Lösung vorzustellen.“ Seine Bedenken wurden direkt von Homberg abgeschmettert. „Die Software aus der Zentrale ist völlig unbrauchbar! Unsere Vertriebsleute kommen damit nicht zurecht. Wir können damit nicht arbeiten.“ Er beendete damit das Thema und fuhr mit dem Statusreport fort. Schneiders Präsentation über die Einführung der globalen Produktionssoftware beim britischen Joint-Venture wurde nicht mehr aufgerufen.

Markus Homberg war charakterlich das Gegenteil von Schneider: ein Lokalmatador mit rustikalem Auftreten und forschem Ton. Schon seit Jahren hatte er den Posten des IT-Leiters der österreichischen Landesgesellschaft inne. Er war äußerst engagiert die Anwender vor Ort zu unterstützen und sein Fokus bestand darin sicherzustellen, dass die Produktionsprozesse IT-seitig reibungslos liefen. Dabei beteuerte er bei Meetings und Telefonaten mit der Zentrale in Düsseldorf stets, dass er voll und ganz dahinter stehe, dass auch konzernübergreifende Themen mit Unterstützung der Landesgesellschaft bearbeitet werden. Im Tagesgeschäft handelte er jedoch anders. Bei der Aufteilung seines Budgets auf seine Mitarbeiter und ihre Projekte fragte er sich stets, was der Landesgesellschaft und schließlich auch seiner persönlichen Karriere dienlich war. Diejenigen Mitarbeiter, die sich völlig auf das österreichische Geschäft konzentrierten, wurden demnach viel stärker sowohl mit Budget als auch Management-Priorität gefördert. Während seiner langen Zeit bei Normex Österreich hatte er ein enges Netzwerk von Kollegen und Freunden gebildet. Homberg verbrachte auch privat viel Zeit mit Huber, mit dem ihn eine enge Freundschaft verband, und mit *Oskar Elsner*, dem Logistikleiter und mit 20 Jahren Betriebszugehörigkeit einem Wiener Urgestein. Die drei trafen sich wöchentlich zum Cafe in einer gemütlichen Cafeteria auf dem Firmengelände. Hier hatten sie die Möglichkeit informell Themen zu besprechen oder sich für die nächste gemeinsame Wochenend-Aktivität zu verabreden. „Das war eine irre Bergtour“, schwärmte Elsner beim Cafe noch von ihrem letzten Aufstieg. „Ja“, pflichtete ihm Huber bei, „dort oben fühlt man sich wie der Kaiser von Österreich.“ Dann wandte er sich an Homberg: „Das mit der Marketing-Software hast Du super abgebügelt! Du stellst mir doch eine Lösung auf die Beine, mit der ich etwas anfangen kann, oder?“ „Na klar“, erwiderte Homberg, „ich lass euch mit diesem Global CRM aus Düsseldorf nicht hängen.“ Elsner schmunzelte. Er konnte sich den Sarkasmus nicht verkneifen: „Aber ist das nicht ein Thema für die Zentrale? Müssen wir nicht noch zehn Formulare ausfüllen und es mit fünf Ausschüssen abstimmen?“ Die Reaktion der Kollegen war schallendes Gelächter.

Als die Führungsriege sich im Cafe austauschte, saß Neunert am Nebentisch. Am Nachmittag kam er an Schneiders Schreibtisch vorbei. „Ärgerst du dich noch über die Global CRM Sache von heute Morgen?“ „Das ist ja nicht das erste Mal“, erwiderte Schneider gelassen. Neunert suchte nach einer Erklärung: „Der Chef steht eben nicht so

richtig hinter den Zielen der Zentrale.“ „Aber du darfst nicht denken, dass es umgekehrt anders ist“, entgegnete Schneider. „In Düsseldorf fehlt oft auch das Verständnis für die lokalen Anforderungen. Als ich letztes Mal da war, äußerte Böhner vor allen Kollegen seine Meinung über die österreichische Landesgesellschaft. Er sagte, wir machten hier was wir wollten, hielten uns nicht an Standards und hätten vollkommen undurchschaubare Prozesse. Du siehst also, es sind zwei Seiten derselben Medaille.“ Nach einer kurzen Pause ergänzte er, „Und Homberg hat auch nicht immer ganz Unrecht. Wir haben doch vor einigen Wochen beschlossen unsere Speicherkapazitäten zu erhöhen. Düsseldorf wollte einen detaillierten Projektplan mit Risikoanalyse. Jetzt liegt das Ding immer noch bei der internen Revision in der Zentrale.“ Neunert lachte. „Und das war doch wirklich nicht so eine grosse Sache. Ich weiß noch, damals, bevor die Zentrale mit dem Papierkrieg anfang, ging ich einfach zu unserem Netzwerktechniker vor Ort. Nach zehn Minuten hatte ich schon den Speicher in der Hand.“ „Du kennst doch die Bürokraten in Deutschland,“ warf Schneider ein, „alles muss seine Ordnung haben und ohne Unterschrift geht gar nichts.“ „Klar, aber du hättest die Chefs heute im Cafe mal hören sollen. Der Sarkasmus war kaum zu übertreffen. Sie sagen, aus der Zentrale kommt nur Schrott.“ Schneider war nicht überrascht, aber was Neunert erzählte verstärkte seine Sorgen um das Produktionssoftware-Projekt, an dem er arbeitete. Dennoch wollte er den jüngeren Kollegen Neunert nicht demotivieren: „Ach, das meinen die sicher nicht so.“

Offener Widerstand gegenüber dem Einfluss aus der Zentrale

Am nächsten Tag war es dann soweit. Während des *monatlichen Production Reviews*, bei dem an die 20 Manager der Landesgesellschaft Themen rund um die Produktion besprachen, hatte Schneider die Gelegenheit sein Projekt vorzustellen. Bei der globalen Einführung der standardisierten Produktions-Software war nach dem britischen Joint-Venture nun auch die österreichische Landesgesellschaft an der Reihe.

Schneider hatte gerade erst mit dem Status-Quo eingeleitet und die Vorteile der globalen Lösung angerissen, da unterbrach ihn Oskar Elsner, der Leiter der Logistik: „Herr Schneider, ich kaufe Ihnen ab, dass diese Software die Anforderungen der Produktion abdeckt, aber was die Logistik angeht habe ich Zweifel. Sie wissen doch um unsere Besonderheiten am Wiener Standort, oder? So müssen z.B. Eil-Lieferungen direkt an unsere Hauptkunden durchgeschleußt werden können. Oder nehmen Sie nur das extra Kältelager, das wir im Fertigungsprozess bereit halten müssen, um die Anforderungen eines unserer Hauptkunden zu erfüllen. Können Sie mir hundertprozentig versichern, dass Ihr System das vollständig abbilden kann?“ „In der Lagerhaltung wird es keine Beeinträchtigungen geben,“ erwiderte Schneider sofort, „die aktuellen Gegebenheiten können zwar nicht eins zu eins abgebildet werden, aber mit leichten Anpassungen wird es reibungslos funktionieren. Ich habe dazu eine Folie...“

Noch bevor Schneider die Folie aufrufen konnte ergriff Elsner wieder das Wort. Mit aufgesetzter Gelassenheit entgegnete er: „Sie glauben doch nicht, dass wir unsere Prozesse ändern, nur weil die Zentrale so eine hanebüchene IT-Lösung ausrollen will, oder?“ Dabei blickte er in die Runde und fand die zustimmenden Blicke von Homberg und anderer Kollegen. Schneider atmete durch, er versuchte sachlich zu bleiben und sein Projekt im Auftrag der Expert Line Production voranzutreiben. „Alle zwölf Produktionsstandorte weltweit besitzen ihre Eigenheiten. Da ist es ganz normal, dass hier

und da kleinere Kompromisse eingegangen werden müssen.“ Elsners Ton wurde nun resolut. „Solange ich hier für die Logistik verantwortlich bin, kommt mir kein System ins Haus, das unsere Anforderungen nicht vollständig erfüllt.“ Dann stand er auf. „Sie brauchen mich hier nicht mehr, oder?“ Ohne die Antwort abzuwarten schritt er entspannt und mit einem breiten Grinsen zur Tür. Schneider tobte innerlich.

Differenzen zwischen Zentrale und Landesgesellschaften waren normal, aber dies waren keine einfachen Differenzen mehr. Speziell auf der mittleren und unteren Führungsebene herrschte in Wien Krieg mit der Düsseldorfer Zentrale. Die lokalen Manager kämpften um ihr Königreich. Sie versuchten es mit allen Mitteln gegen den Einfluss der Expert Lines zu verteidigen. Teils berechtigte Skepsis des Standorts stand gegen das teils berechtigte Anliegen der Zentrale. Schneider kommentierte die Äußerungen von Elsner nicht weiter. Ein Klick, und er setzte die Präsentation fort.

Erhöhter Druck aus der Zentrale

Als Schneider am Abend nach Hause kam, waren seine Gedanken noch immer beim Production Review Meeting und seinem Zwist mit Elsner. Er konnte nicht glauben, dass er einfach aufgestanden und gegangen war. Und da klingelte das Telefon. Johannes Böhner war am anderen Ende: „Dirk, wie läuft es in der Provinz? Hast du die neue Produktionssoftware schon vorgestellt?“ Schneider schilderte ihm die Situation. „Das kann doch nicht wahr sein“, kommentierte Böhner. „Der Wiener Clan konstruiert fadenscheinige Argumente, um tun zu können, was sie wollen. Aber damit ist jetzt Schluss. Dirk, ich erwarte von dir, dass du die Sache ein für alle Mal aus der Welt schaffst. Ruf gleich morgen früh im Sekretariat vom CIO Peter Klingenzahn hier in Düsseldorf an und lass dir einen Termin geben. Dann erzähl ihm wie Elsner und Homberg unser Projekt blockieren und wie sie sich dabei verhalten.“ „Sollten wir uns nicht zuerst einmal mit den beiden zusammensetzen?“ entgegnete Schneider. „Auf keinen Fall“, antwortete Böhner direkt. „Die beiden sind die Wurzel des Problems. Sie stehen auf unserer Abschussliste. Um ein globales Unternehmen zu führen, brauchen wir globale Denker; Leute wie Dich, nicht Leute wie sie.“ „In Ordnung“, entgegnete Schneider. Dieses Telefonat machte die Situation für Schneider nicht unbedingt einfacher.

Böhner versicherte ihm immer wieder Rückendeckung, er hatte ihm auch schon mehrmals Positionen in Düsseldorf angeboten. Aber Schneider hatte eine Familie. Seine Frau Clara war mit ihrer Stelle und ihren Freunden fest verwurzelt in Wien. Die gemeinsame Tochter wurde gerade erst eingeschult. Wegziehen aus der Heimat kam für Clara nicht in Frage, das hatten sie schon oft diskutiert. Sollte er nun seinen Chef in Wien einfach übergehen? Seine Karriere hier wäre damit ruiniert, dachte er sich. Oder sollte er zuerst einmal den CIO anrufen? Schneider ließ sich in seine Couch fallen. Er wusste momentan nicht welchen Weg er einschlagen sollte. Aber er wusste, dass seine Entscheidung am nächsten Morgen fällig war.