



Fallstudie

HBM+ Ein schwieriger Auftrag

Die Moltke AG gibt sich als moderner Arbeitgeber, doch im Unternehmen herrschen Machtkämpfe und Statushebe. Der Personalchef soll einen Kulturwandel initiieren und verzweifelt an den Widerständen.

Von **Gudrun Happich** und **Christina Kestel**

22.07.2020, 17.53 Uhr



Foto: Mirko Röper für Harvard Business Manager

Claus Selke biss gerade herzhaft in sein Körnerbrötchen, als sein Smartphone vibrierte. Er fingerte es aus seiner Innentasche, entspernte es mit einer Hand: 13 neue Pushnachrichten, mehrheitlich über seinen Arbeitgeber, die Moltke AG.

Autorinnen

Diesen Fall entwickelten **Gudrun Happich**, Führungskräftecoach und Sparringspartnerin im Topmanagement, und **Christina Kestel**, Redakteurin des Harvard Business Managers.

Die Autorinnen geben in den folgenden Kästen zusätzliche Informationen zu dem Fall.

„Allgäuer Lebensmittelkonzern erneut bester Arbeitgeber Deutschlands“, „Best-Work-Award für Moltke“ oder „Bei Moltke ist Work-Life-Balance Realität“, so lauteten die Zeilen bei den Social-Media-Diensten Xing, Twitter oder LinkedIn, darunter jede Menge Herzchen, Likes und Kommentare.

„Schöne neue Medienwelt“, murmelte der Manager, spülte die letzten Bissen seines Frühstücks mit Kaffee hinunter und scrollte sich dann in verschiedenen Apps durch die Nachrichten. „Die teilen auch jede Pressemitteilung ungeprüft“, brummte er vor sich hin. Selke, seit 17 Jahren bei dem Lebensmittelkonzern, wunderte sich immer noch über das positive öffentliche Image seines Arbeitgebers, den er in den vergangenen Jahren so ganz anders erlebt hatte.

Seine Tochter Anne, die ihm an diesem Morgen in der heimischen Küche beim Frühstück Gesellschaft leistete, musterte ihn kritisch.

„Ich verstehe nicht, wie du das aushältst, Papa“, sagte sie. „Diese Gegensätze sind so heftig: einerseits nach außen hin das Vorzeigeunternehmen, das ständig mit irgendwas ausgezeichnet wird, und andererseits diese ewige Kundenveräppelung und dieses krasse Machtgerangel.“

Ihr Vater runzelte die Stirn. Seine kluge Tochter – wieder einmal hatte sie mit nur einer Bemerkung den Nagel auf den Kopf getroffen. Selke konnte stolz auf seine Älteste sein, die 23-Jährige hatte vor Kurzem ihren Master in Internationalem Management mit Auszeichnung bestanden und bereitete sich momentan auf

ihren ersten Job bei einer NGO in London vor.

Harvard-Fallstudien

Im Jahr 1920 führte die Harvard Business School die Case-Study-Methode ein. Dabei beschäftigen sich die Studenten mit konkreten Problemen aus dem Alltag von Unternehmen. Fallstudien gehören heute weltweit zum Standard in der Managerausbildung. In jedem Heft präsentieren wir unseren Lesern einen fiktionalisierten Fall und Lösungsvorschläge von Experten.

In diesem Augenblick öffnete sie einen Moltke-Joghurt der Sorte Erdbeere, schob sich einen Löffel voll in den Mund und schimpfte weiter: "Und dann sieh dir mal dieses Produkt an, drinnen wie gehabt die gleiche gefriergetrocknete, chemiegetränkte Joghurtmasse, aber in einem hypermodernen Becher, bedruckt mit riesigen tiefroten Erdbeeren, der durch seine höhere Form mehr Inhalt suggeriert, was – wie wir ja beide wissen – definitiv nicht der Fall ist."

Selke konnte nur zustimmend nicken. "Ich weiß, Anne, ich weiß."

Die Moltke AG mit Hauptsitz bei Kempten war in den vergangenen fünf Jahrzehnten von einer kleineren mittelständischen Molkerei zu einem international operierenden Lebensmittelkonzern mit rund 19.000 Mitarbeitern herangewachsen, der im DACH-Raum, den Beneluxstaaten, Großbritannien und Italien aktiv war. Die Produkte reichten von Milch- und Sauermilcherzeugnissen bis hin zu Käse, Smoothies und Instant-Kaffee-Variationen. In den vergangenen zwei Jahrzehnten war die Moltke AG über Zukäufe stark gewachsen und unterhielt neben der Produktion von Lebensmitteln auch eine eigene Verpackungsfabrik sowie eine Schnellrestaurantkette. Wirtschaftlich war der Konzern auch im vergangenen Jahr erfolgreich – mit rund 2,8 Milliarden Euro Umsatz und einem Gewinn von rund 910 Millionen Euro –, weshalb der Aufsichtsrat auch vor Kurzem erst den Vertrag des Vorstandsvorsitzenden Jost

Bückerburg um weitere fünf Jahre verlängert hatte. Bückerburg galt als Mann der Tat, ein Antreiber, der äußerst gewinnorientiert agierte und sich der Erfüllung seiner Ziele ganz und gar verschrieb. Das war die eine Seite der Medaille.

Die andere Seite glänzte weniger. Moltke war im Kern zwar immer noch ein Familienunternehmen und als solches eigentlich an langfristigen Strategien, Zielen und an Nachhaltigkeit interessiert. Doch weil die Gründerfamilie, die noch 15 Prozent der Anteile hielt, sich mit den unablässig sprudelnden Gewinnen komplett zufriedengab und wenig unternehmerische Visionen verfolgte, konnte Bückerburg seinen auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Kurs ungehindert weiterverfolgen. Die Strategie des ehemaligen Controllers hatte Folgen für den ganzen Konzern: In den bisherigen sieben Jahren seiner Amtszeit hatte er das Personal um ein Fünftel reduziert, Ausgaben für Weiterbildung gekappt, Dienstreisen eingeschränkt, das Budget der Forschungsabteilung so stark beschnitten, dass es nun unter Branchendurchschnitt lag. Innovationen beschränkten sich auf Variationen der bereits vorhandenen Produkte, nennenswert Neues war nicht in der Pipeline.

Das Neue sollte im Konzern in Gestalt einer aufgepeppten Unternehmenskultur kommen. Bückerburg war beseelt davon, Moltke ein moderneres und agileres Auftreten zu verpassen und zugleich der Belegschaft frischen Schwung einzuhauchen. Selke in seiner Funktion als Personalchef sollte diesen Plan mit Leben füllen und umsetzen. Er hatte dazu bereits einen Kulturfahrplan ausgearbeitet und wollte ihn heute um 15 Uhr detailliert mit Bückerburg besprechen.

Traditionelle Initiativen zum Kulturwandel zielen meist nur auf eine geschönte Selbstdarstellung des Unternehmens für die Umwelt ab. Die Wirkung innerhalb der Organisation ist zu schwach, ein wirksamer Hebel liegt eher in der Formalstruktur ("Den Wandel richtig managen", Harvard Business Manager, März 2018).

Faule Früchtchen

Auf seiner morgendlichen Autofahrt ins 20 Kilometer entfernte Kempten musste Claus Selke noch lange über die Einschätzung seiner Tochter nachdenken. Der 49-jährige Manager teilte im Kern Annes Ansichten, aber er wusste auch, dass ein Wandel schwierig durchzusetzen war. Als sehr komplex stellte sich vor allem seine Aufgabe als Projektleiter für den Kulturwandel heraus – die Diskussion darüber kam nur schleppend in Gang, obwohl Selkes Kulturfahrplan eigentlich oberste Priorität hatte. Der Joghurtbecher, den Anne angesprochen hatte, schien fast eine Metapher für den ganzen Konzern zu sein: fröhlich bunt in der Außenwirkung, aber die Erdbeere musste man lange suchen.

In der Unternehmenszentrale angekommen, fuhr Selke in die Tiefgarage und parkte sein Hybridauto. Kaum war er ausgestiegen, fuhr sein Stellplatznachbar im Porsche vor. Mark Ramos stieg aus, der 27-jährige neue Assistent von Bückeberg, Spitzname "Rambo".

"Na, Selke, Ihre Familienkutsche ist aber auch in die Jahre gekommen", bemerkte er mit Blick auf Selkes Auto und grinste süffisant, während er mit einer Hand noch die Kurven seines roten Porsches tätschelte.

"Ich muss wenigstens nicht den Großteil meines Gehalts für Sprit und Style aufwenden", konterte Selke und stieß mit großem Schwung die Tür zum Treppenhaus auf. Mit Rambo gemeinsam im Fahrstuhl – lieber nicht.

Ramos war ein typischer Emporkömmling – frisch mit Einser-Master von der Universität und der egoistischen Attitüde "Die Welt ist mein, ich nehme, was ich kriegen kann". Mein Projekt, meine Zukunft, meine Karriere – Hauptsache, das eigene Ego wurde befriedigt. Im Kern waren Typen wie Mark Ramos stockkonservativ, aber nach außen überwogen die Gewieftheit und eine gestellte Coolness, verbunden mit einer Anbiederung, die für manche schwer zu ertragen war. Bückeberg jedoch schien eine Vorliebe für solche Menschen zu haben.

„Diese Talente haben frische Ideen, brennen für ihre Aufgabe und haben einen uneingeschränkten Leistungswillen“, pflegte der CEO zu sagen. Moltkes Talentpolitik war auf diesen Typus zugeschnitten, Selke sollte die jungen Leute suchen und einstellen. Doch der Lebensmittelkonzern war für viele nur eine Zwischenstation, die meisten waren schnell wieder auf und davon.

Unternehmen, die den Talentbegriff weit fassen („Jeder gilt als Talent“) sind laut einer aktuellen Kienbaum-Studie innovativer als jene, die mit ihrer Talentdefinition nur eine Minderheit der Belegschaft erfassen.

Kaum war Selke in seinem Büro angekommen, steckte schon Kollegin Woller ihren Kopf zur Tür herein. „Na, Claus, Lust auf einen Kaffee?“, fragte Irene Woller, Pressesprecherin bei Moltke und Freundin der Familie Selke, und deutete auf die beiden dampfenden Tassen in ihrer Hand.

Er winkte sie zu sich herein. „Immer!“

„Eigentlich möchte ich nicht mit der Tür ins Haus fallen“, begann Woller, „aber leider ist es etwas dringlich.“

„Kein Problem, schieß los, Irene“, sagte Selke.

„Wir werden ein Problem mit Foodwatch bekommen. Die haben unseren ‚Protein-Flip‘ für den ‚Windbeutel des Jahres‘ nominiert.“

„Das wurde aber auch Zeit“, bemerkte der Personalmanager süffisant. Woller grinste. Der Drink, bestehend aus Milch und 20 Prozent Protein, in den Geschmacksrichtungen Vanille, Erdbeere und Schoko, sollte fitnessorientierte Verbraucher anlocken. Aufgrund des hohen Zuckergehalts von rund 15 Gramm pro 300-Milliliter-Flasche hielten selbst die größten Befürworter bei Moltke diese Produkteinführung für ein Wagnis.

„Ich bin ganz deiner Meinung, Claus, nur muss ich diesen Mist jetzt rechtfertigen!“ Woller setzte ein ernstes Gesicht auf. „Was wäre deiner Ansicht nach eine intelligente und angemessene

Reaktion?"

"Waffen strecken, Fehler im Produktdesign eingestehen, Überarbeitung ankündigen."

"Dann wäre ich morgen meinen Job los!" Woller war entsetzt über dem Vorschlag ihres Kollegen.

"Ich weiß", beruhigte Selke sie. "Du wolltest nur eine 'intelligente und angemessene' Reaktion hören, Irene!"

Woller seufzte hörbar. "Und was soll ich nun ernsthaft tun?"

"Wie bei Moltke üblich: abwarten. Und hoffen, dass es nicht zum Schlimmsten kommt."

Selkes gelegentlich aufflackernder Sarkasmus hatte einen ernsten Hintergrund. Das Klima in der Moltke AG war in den vergangenen Jahren immer rauer geworden. Die Familie Moltke hatte nach der Gründung der Molkerei in den 70er Jahren die Kundennähe und den Service hochgehalten und war stolz darauf gewesen, für immer mehr Menschen in der Region ein guter und verlässlicher Arbeitgeber zu sein. Das war im Laufe der Jahrzehnte immer mehr aus dem Fokus geraten. Verschiedene Kulturen in den zugekauften und mäßig integrierten Firmen sowie die Fokussierung auf den Shareholder-Value hatten die Werte von damals verwässert. Seit Bückeberg an der Spitze stand, hatte sich ein ungutes Klima aus Machtkämpfen, Statusgehabe und Egoprojekten entwickelt, das auch zu einer Reihe von teuren Fehlentscheidungen geführt hatte. Vor allem aber hatten sich viele Produkte zu regelrechten Mogelpackungen entwickelt. Kundenorientierung sah anders aus.

Der Personalchef hatte diese Entwicklung mit wachsender Besorgnis beobachtet. Irgendwann würden die Verbraucher sich diesen stetigen Betrug nicht mehr gefallen lassen. Die Werte der Gründer mussten wiederbelebt werden, das würde nicht nur den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern enorm helfen – davon war er überzeugt.

Selke hatte einen Plan für eine veränderte kulturelle Ausrichtung entwickelt, der das Lernen als neuen Kulturstil in den Vordergrund stellt: Mitarbeiter sollten sich 10 Prozent ihrer Arbeitszeit dafür reservieren, Ideen zu entwickeln und auszuprobieren, sich Wissen dazu anzueignen. Davon würden alle profitieren.

"Lernen" liegt laut US-Forscher Boris Groysberg insbesondere bei Unternehmen, die ihre Kultur neu ausrichten wollen, stark im Trend. Mitarbeiter, die an ihrem Arbeitsplatz Ideen entwickeln und Neues ausprobieren, fördern die Innovation und Beweglichkeit eines Unternehmens.

Bückerburg hatte sich begeistert gezeigt und dieses Vorhaben bereits vor einem Monat auf der Managerkonferenz in Rom kundgetan. Dort hatten sich rund 120 Führungskräfte für zwei Tage im besten Hotel der Stadt eingefunden, um "Moltke 2025" – also die Strategie und die Ziele für die nächsten Jahre – festzulegen. Selke selbst war auch dort gewesen und hatte staunend den zur Schau gestellten Protz und die Prahlerei wahrgenommen. Fast "eine Million Euro", munkelten die Managerkollegen, hatte die Veranstaltung den Konzern gekostet.

Der CEO hatte in seiner leidenschaftlich vorgetragenen Rede von einem "Kulturwandel" gesprochen, der Moltke revolutionieren werde. Seine Rede war gespickt mit allgemeinen Formulierungen wie "Fokus auf den Kunden", "agiler werden", "mehr Innovationen wagen" oder "nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften". "Die Investoren zufriedenstellen" durfte selbstverständlich auch nicht fehlen.

Die Leitbilder von Organisationen klingen häufig gleich, weil sie lediglich allgemein akzeptierte Werte bedienen. Das schafft weder Orientierung noch Legitimation. Formulierungen sollten die Besonderheiten des Unternehmens widerspiegeln ("Leitbilder richtig

entwickeln", Harvard Business Manager, Oktober 2015).

PS statt Personal

Es lag an Selke, solche Worthülsen mit Leben zu füllen – und zwar möglichst schnell. "Ich will, dass wir bis zur Hauptversammlung im Mai erste Ergebnisse vorlegen können", hatte Bückeberg nach der Sommerpause angeordnet. "Wir brauchen dringend eine positive Story". "Ehrgeiziger Zeitplan", hatte Selke gedacht.

Nun stand der Personalchef, bestens mit seinem "Kulturfahrplan Moltke 2025" präpariert, im Vorzimmer von Jost Bückeberg und wartete auf Einlass in die Machtzentrale.

"Schauen Sie sich das an!" Selke hatte eben erst die Tür zum ausladenden Eckbüro von Jost Bückeberg passiert, als sein Chef ihn aufmunternd heranwinkte. Er stand an seinem Besprechungstisch und schaute auf einen Prospekt eines Luxusautoherstellers. "Ist das nicht ein schickes Gefährt: 608 PS, beschleunigt in nur 3,7 Sekunden von 0 auf 100 km/h und läuft 330 km/h Spitze!"

"Müssen Sie flüchten?", fragte Selke.

Jost Bückeberg lachte laut: "Herrlich, Claus, herrlich! Sie haben echt Humor! Das hier ist mein neuer Dienstwagen! Exklusiv – innen natürlich mit Lavalina-Leder ausgestattet –, aber im Auftreten dezent. Quasi ein Wolf im Schafspelz." Bückeberg lachte wieder, aber dieses Mal eine Spur selbstgefälliger.

Der Personalmanager musste schlucken. Ein solcher Kauf war mit dem angestrebten Kulturwandel im durch frühere Sparrunden schwer gebeutelten Konzern schwer vereinbar und vermittelbar. Bückebergs Assistent Ramos jedoch bekäme den Mund nicht mehr zu.

"Herr Bückeberg, ich würde gern mit Ihnen über den Kulturfahrplan sprechen."

„Gemach, gemach, Claus“, sagte Bückeberg und bat sein Gegenüber, Platz zu nehmen. „Das ist gut, und wir können das alles so machen. Nur heute müssen wir uns darauf fokussieren, die Zahlen zum Quartalsende zu pushen. Wir müssen gut aussehen! Sie müssen wissen, uns droht eine Gewinnwarnung. Natürlich nicht unser Fehler – die Börsenstimmung, Sie verstehen – aber unsere Investoren sind positive Zahlen gewöhnt ...“

Selke nickte. „Schöner Mist“, dachte er. Da steigt der Druck im Kessel noch mal extra an. Als würden nicht alle Manager schon hektisch genug mit der großen Kostenschere durch die Gegend rennen.

„Ja, Claus, leider müssen wir noch etwas Personal abbauen. Das lässt sich leider nicht verhindern.“

„Herr Bückeberg“, setzte Selke an und besann sich darauf, dass er ihn auch mit dem Vornamen anreden durfte, „Jost, das lässt sich kaum mehr vermitteln. Die Leute klagen doch jetzt schon über zu viel Arbeit. Eigentlich wollten wir ihnen mit dem Kulturfahrplan mehr Entwicklungspotenzial aufzeigen. Wenn wir ihnen jetzt noch weitere Kollegen wegnehmen, haben sie keine Zeit mehr für Weiterbildung und Innovationen. Da beißt sich die Katze in den Schwanz!“

Selke hatte beim Reden einen roten Kopf bekommen. Sein Projekt drohte zu scheitern.

„Nun malen Sie nicht so schwarz, Claus. Das ist doch nur eine Momentaufnahme. Machen Sie einfach Ihren Job. Ich habe auch eine kleine Entschädigung für Sie: Sie dürfen auf der nächsten Branchenkonferenz die Keynote über ‚Moderne Führung in der Vuca-Welt‘ halten. Dafür sind Sie doch genau der Richtige, Claus!“

Bückeberg stand auf, klopfte Selke aufmunternd auf die Schulter und bedeutete ihm, zu gehen.

Der Personalmanager brauchte nach diesem Gespräch dringend frische Luft. Was für Hiobsbotschaften – Gewinnwarnung, erneuter Personalabbau, und dann sein zurückgestelltes Projekt!

Dabei war das doch so wichtig für den ganzen Konzern. Er drehte eine Runde im Park vor der Konzernzentrale. Sein Handy klingelte, seine Tochter war dran.

„Wie ist es gelaufen, Papa?“, fragte sie.

Selke erzählte ihr kurz von den neuesten Entwicklungen.

„Und wie geht es dir damit?“

„Ach Anne, ich weiß nicht, ich habe das Gefühl, die verstehen mich nicht. Und sie verstehen auch nicht, warum dieser Wandel jetzt dringend nötig ist.“

Wie kann Claus Selke seine Mission Kulturwandel durchsetzen?

Unsere Experten antworten.

Ursula Wagner



Tobias Krüger



Sonja Sackmann



© HBM 2019

Fallstudien >

Wie gelingt digitale Transformation? Wie geht erfolgreiches Change-Management? Was ist die richtige Strategie für mein Unternehmen? Und wie bringe ich neue Teams zusammen und habe dabei Erfolg? Lernen Sie von anderen mit den Fallstudien des Harvard Business managers.

[Zur Themenseite „Fallstudien“](#)

*Dieser Beitrag erschien erstmals in der Ausgabe 1/2019 des Harvard Business managers. **m***

[Feedback](#)

Auch interessant

Mehr lesen über

Unternehmenskultur

Fallstudien

Serviceangebote von manager-Partnern

Gutscheine

ANZEIGE

Thalia Gutscheine

Bis zu 150€-Gutschein

Bis zu 43% EM-Rabatt

10% Rabatt

[Top Gutscheine](#) [Alle Shops](#)

Job

Brutto-Netto-Rechner

Kurzarbeitergeld-Rechner

Finanzen

Börse

Wirtschaftsbücher

Versicherungen

Freizeit

Bücher bestellen

Ferientermine

Gutscheine

Spiele

Inhaltepartner

DER SPIEGEL

The Economist

Alle Magazine der manager-Gruppe

[manager magazin](#)

[Die reichsten Deutschen](#)

[HBm](#)

[HBm Spe:](#)

manager-Gruppe

[Abo mm](#)

[Abo HBm](#)

[Abo kündigen](#)

[Shop](#)

[SPIEGEL](#)

[buchreport](#)

[Werbung](#)

[Jobs](#)

[SPIEGEL Akademie](#)

[SPIEGEL Ed](#)

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Nutzungsbedingungen](#)

[Teilnahmebedingungen](#)

[Cookies & Tracking](#)

[Über uns](#)

[Kontakt](#)

[Hilfe](#)



[mm auf LinkedIn](#)



[mm auf Xing](#)



[HBm auf LinkedIn](#)



[HBm auf Xing](#)



[Wo Sie uns noch folgen können](#)