



Asien – Ein Markt mit Zukunft

Der Bedarf an Interim Management in Asien ist enorm. Denn auch mittelständische Unternehmen wagen verstärkt die Expansion nach Asien und gründen Niederlassungen in den sogenannten „Best Cost-Ländern“. Dort gibt es nicht nur neue Märkte sondern auch kostengünstige Produktionsmöglichkeiten. Aufgrund der enormen Wirtschaftskraft wächst die Nachfrage nach gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitern. Mit steigender Tendenz gilt das vor allem für China, Singapur, Thailand aber auch Taiwan. Für Japan fällt die Prognose etwas gedämpf-

ter aus, zu groß sind die Schwierigkeiten, gute Leute aus Deutschland nach der Katastrophe von Fukushima für das Land zu begeistern. Darunter leiden viele ortsansässige deutsche Firmen, die Top-Positionen nicht ohne weiteres mit japanischen Führungskräften besetzen können oder wollen. Für Indien wird der Bedarf eher konservativ geschätzt, zum einen, da dem Land eine Vielzahl eigener gut ausgebildeter Führungskräfte zur Verfügung steht, zum anderen, weil Indien noch dabei ist, die wirtschaftlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen für eine Industrienation zu schaffen. Die Aufgaben, für die

deutsche Interim Manager nach Asien entsendet werden, sind vielseitig. Doch lässt sich eine verstärkte Nachfrage nach folgenden Einsatzbereichen verzeichnen:

- General Management (z. B. Auf- und Ausbau von Tochtergesellschaften / gemeinsamer Joint Ventures, Unterstützung bei in Schieflage geratenen Joint Ventures)
- M&A und Post Merger Integration
- Finanzen und Controlling (z. B. Einbettung in das Controlling der Mutterfirma, Transparenzschaffung)
- Produktion (z. B. Produktionsverlagerung von Deutschland nach Asien, Produktionsoptimierung, Errichtung von Fertigungsstätten für den lokalen Markt)
- Supply Chain Management (z. B. Optimierung der Ablaufprozesse)
- Einkauf (z. B. Qualifikation lokaler Zulieferer)
- IT (z. B. Optimierung der IT-Prozesse)
- Qualitätssicherung
- Marketing und Vertrieb (z. B. Ausbau von Vertriebs- und Servicekanälen, Erschließung neuer Absatzmärkte)
- Human Resources (z. B. Aufbau von qualifizierten Mitarbeitern, Coaching des lokalen Managements)

Keep face, be nice!

In einem Punkt unterscheiden sich die asiatischen Länder trotz aller sonstigen Differenzen nicht – die persönliche Beziehung steht an erster Stelle! Interim Manager Francesco di Bari formuliert es so: „Deutsche Interim Manager laufen Gefahr, fachliche Themen in den Vordergrund zu stellen, so wie sie es aus ihrer eigenen Kultur gewöhnt sind. Doch das ist in Asien erst der zweite Schritt. An erster Stelle stehen das Sich-Kennenlernen und der Aufbau eines sozialen Netzwerks, das viel Engagement und Zeit erfordert. Die Asiaten müssen sich angenommen und wohl fühlen, erst dann kann man über Zahlen und Fakten reden.“ Europäer oder auch Amerikaner empfinden dieses Vorgehen oft als unnötige Zeitverschwendung. Doch die westlichen Geschäftspartner müssen ihr Temperament und ihre Ungeduld zügeln. Interim Manager Ralph Ruthner bringt es auf den Punkt: „Geschäfte macht man in Asien mit Freunden.“

Der Interim Manager braucht somit neben fachlichem Know-how und Durchsetzungsstärke vor allem interkulturelles Verständnis, soziale Kompetenz und Taktgefühl – in allen Situationen, selbst bei Unstimmigkeiten. Neben einer unbedingten Loyalität gegenüber dem Unternehmen gilt der Grundsatz der Harmonie, eine zu direkte und offene Kommunikation, ein klares „Nein“ sind verpönt. So haben z. B. die Japaner eine Reihe von Wörtern entwickelt, die allesamt – mit kleinen Bedeutungsunterschieden – dazu dienen, ein offenes Nein zu vermeiden.

Generell sprechen die entscheidenden Geschäftspartner in Asien Englisch. Doch klingt dieses für westliche Ohren so gewöhnungsbedürftig, dass häufige Rückfragen nötig wären, wenn man sich wirklich verstanden haben will. Gerade diese Rückversicherung gilt jedoch als unhöflich. Folglich ist es notwendig, hier ein Agreement zu finden, das den richtigen Informationsstand für beide Seiten sicherstellt und einen Gesichtsverlust vermeidet.

Fazit: Asien – gewusst wie

Erfolg und Scheitern liegen für deutsche Unternehmen in Asien nahe beieinander. Entscheidend ist das Wissen der handelnden Personen um die kulturellen Unterschiede. Ein erfahrener Interim Manager hilft Fallstricke zu vermeiden und dient als Koordinator zwischen den Welten. Er sondiert die Lage vor Ort und hilft bei einer fundierten Entscheidungsfindung über das weitere Vorgehen, verkürzt drastisch die Zeiten für die Überwindung bürokratischer Abläufe, der Personalauswahl und bei dem erwähnten Aufbau von Geschäftsbeziehungen.

Generell gibt es bei der Besetzung von Führungspositionen in asiatischen Niederlassungen zwei Philosophien: Der Einsatz eines Expats bzw. eines Interim Managers oder die Verpflichtung eines Managers aus dem Zielland. „Da die Führungsebene jedoch eine nicht zu unterschätzende Scharnierfunktion zwischen Mutterhaus und Niederlassung zu erfüllen hat, sollte auf den Einsatz lokaler Führungskräfte erst zurückgegriffen werden, wenn sich auch im Mutterhaus eine ausreichende Sicherheit im Umgang mit dem Zielland gebildet hat und ggf. jederzeit eingreifen kann“, erläutert Ralph Ruthner. Eine möglicherweise erhebliche Kosteneinsparung durch den Einsatz lokaler Führungskräfte kann sich schlimmstenfalls in eine problematische Situation verwandeln, die auch dem Mutterunternehmen erhebliche Verluste zufügen kann.

Für weitere Informationen empfehlen wir den Praxisratgeber China und Indien unter www.bridge-imp.de/downloads.html