

Interim-Management: Hilfe für den Übergang

Unternehmen, die ihre Japanstrategie neugestalten – sei es mit einem neuen Partner oder einer eigenen Präsenz – müssen viel beachten. Ein gutes Interim-Management sorgt dafür, dass die Geschäfte trotzdem weiterlaufen.

Von Johanna Schilling

Ein häufiger Fall: Ein ausländisches Unternehmen ist über einen lokalen Partner im japanischen Markt aktiv, doch mit der Zeit wächst die Unzufriedenheit, denn die Zusammenarbeit und das damit verbundene Japangeschäft entwickeln sich nicht wie erhofft. Das Unternehmen plant daher eine strategische Neuausrichtung der Aktivitäten in Japan – zum Beispiel die Suche nach einem neuen, geeigneteren Partner oder doch den Schritt zu einer eigenen Präsenz vor Ort.

In einer solchen Übergangssituation kommen auf das Mutterhaus in Deutschland mehrere Herausforderungen zu: Verhandlungen mit dem bisherigen Partner müssen geführt und ein neuer gesucht werden, bei der Entscheidung zu einer eigenen Niederlassung muss für deren Gründung unter anderem eine passende Unternehmensform sowie Mitarbeiter und Räumlichkeiten gefunden werden.

Bei der Lösung vieler dieser Fragen können externe Berater von Unternehmensberatungen, aber auch Wirtschaftsförderorganisationen wie die Deutsche Industrie und Handelskammer in Japan oder JETRO bei der Partner- oder Mitarbeitersuche helfen oder durch Angebote wie Inkubation Offices benötigte Infrastrukturen stellen. Wer bereits den richtigen Japanmanager gefunden hat, kann solche Dienstleistungen zielgerichtet nutzen, um Engpässe zu überbrücken.

Umstrukturierung ohne Geschäftseinbußen

Ohne selbst in Japan präsent zu sein, stehen Unternehmen nach der Trennung von ihrem vertrauten Partner jedoch schnell unter Druck – immerhin soll die laufende Nachfrage der japanischen Kunden weiterhin befriedigt werden und das Image

des Unternehmens in Japan nicht leiden. Eine umfassende Managementlösung auf Zeit kann helfen, die Umstrukturierung möglichst schnell und ohne große Verluste bei Service und Maintenance zu vollziehen.

Beim sogenannten Interim-Management denken viele zunächst an Krisenbewältigung oder Unternehmenssanierung. Doch die zeitweilige Übernahme der Geschäftstätigkeiten durch einen erfahrenen Interims-Manager kann gerade in der Phase des Aufbaus oder Umbruchs eine interessante und kostengünstige Lösung sein. Ein Interim-Manager kann in dieser komplexen Situation den Übergangsprozess steuern und fehlende personelle Kapazitäten für einen bestimmten Zeitraum ausgleichen.

Interim-Manager: Repräsentant auf Zeit

Der Vorteil: Das Interim-Management ist kurzfristig verfügbar und flexibel gestaltbar, die Vertragsbeziehungen sind einfach und die hohen Investitionen bei Einsetzung eines eigenen Büroleiters können in der Übergangszeit zunächst eingespart werden. Zudem ist häufig sofort eine eigene Adresse und ein – idealerweise japanischer – Ansprechpartner vor Ort verfügbar. Das ist auch für Unternehmen interessant, die – vielleicht aufgrund rasant gestiegener Nachfrage – schnell selbst am Markt in Japan präsent sein wollen oder müssen.

Auch wenn langfristig die Gründung einer Niederlassung in Japan angedacht ist, scheuen viele Unternehmen diesen Schritt wegen der gerade in der Anfangsphase erhöhten Kosten. Auch in diesen Fällen kann das Interims-Management eine kostengünstige und flexible Zwischenlösung sein.

Bei bereits laufenden Geschäften sorgt ein guter Inte-

„Ein erfahrener Interim-Manager kann die **Neuorientierung begleiten** und bestehende **Geschäftsbeziehungen weiterzuführen.**“

Interim-Manager für die professionelle Weiterführung dieser und unterstützt das Unternehmen in der Kommunikation mit japanischen Kunden und macht wenn notwendig „Trouble-shooting“. Die Kundenpflege in Japan ist äußerst zeitaufwändig, mehrmalige persönliche Besuche werden erwartet.

Je nach Zielsetzung berät der Manager auf Zeit den Auftraggeber auch bei der Entwicklung der Japanstrategie, sucht neue Mitarbeiter für den Service oder einen Leiter für die geplante Niederlassung, treibt die Erschließung neuer Geschäftsfelder voran und steht dem Unternehmen bei Verhandlungen mit bestehenden oder neuen Partnern als Coach zur Seite. Auch auf Messen und Fachveranstaltungen in Japan kann er das Unternehmen vertreten, PR-Arbeit betreiben oder technische Seminare für die Kunden organisieren. Ideal ist es außerdem, wenn das Büro des Interim-Managers in Japan zugleich als Kontaktadresse auf begrenzte Zeit genutzt werden kann.

Neustart erfolgreich gestalten

Um ein passgenaues Konzept für ein Interim-Management und die zukünftige Japanstrategie zu erarbeiten, ist im Vorfeld ein moderierter Strategie-Workshop zu empfehlen. Ein professionell moderierter Workshop, nicht nur mit dem Top-Management,

sondern auch mit den für Japan zuständigen Mitarbeitern, ermöglicht es, einen konkreten Handlungsplan mit Zeitschiene, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten, Terminen und Kosten zu entwickeln und somit das Interim-Management erfolgreich zu gestalten.

Diesen Weg nahm auch ein deutscher Hersteller von Recyclinganlagen. Nachdem die ursprünglich anvisierten Marktziele mit einem japanischen Joint-Venture-Partner trotz längeren Zuwartens nicht erreicht wurden, beabsichtigte das Unternehmen sein Japangeschäft mit einer eigenen Niederlassung neu aufzustellen. ECOS Consult analysierte den Markt und führte einen Strategie-Workshop durch. Ergebnis war ein Business Development Plan für Japan, der auch die Gründung einer eigenen Niederlassung beinhaltete. Um die laufenden Geschäfte ohne Unterbrechung weiterzuführen, übernahm ECOS für 18 Monate das Interim-Management der neuen Japan-Repräsentanz.

In dieser Zeit unterstützte der japanische Interim-Manager die deutsche Firma in der Kommunikation mit den japanischen Kunden und führte das Recruiting für das benötigte technische Servicepersonal und die zukünftige Leitung durch. Mit der Übergabe des „Staffelstabs“ an den neuen Niederlassungsleiter und den Umzug in neue Büroräume wurde das Interim-Management dann erfolgreich abgeschlossen. Durch das Management auf Zeit konnte das Unternehmen ihr Japangeschäft sogar weiter ausbauen und zwei erfolgreiche Messebeteiligungen mit großer Fachpresseresonanz durchführen. ■



Johanna Schilling

ist Prokuristin, Senior Consultant und Projektmanagerin bei ECOS Consult.

E-Mail: jschilling@ecos.eu
www.ecos-consult.com



German Chamber of Commerce
and Industry in Japan
在日ドイツ商工会議所

Save the date **JOB EVENT** organized by AHK Japan
July 15 (Sat.), 16 (Sun.) & 22 (Sat.) @ AHK Japan
Bilingual (English & Japanese), **mid-career professionals** are wanted!
Global companies in Japan are looking for your talents.

Details: japan.ahk.de/en/events/ahk-japan3/event/events/german-chamber-talent-cafe-2017-ahk-japan/

