

INTERIM-MANAGEMENT IN INDONESIA

Von Dr. Reinhard Schützdeller, Andreas Dittrich, Werner Schwebig, Dirk H.Eversberg

In den nächsten Jahren wird Indonesien vermutlich eines der wirtschaftlich dynamischsten Länder sein. Es weist seit mehreren Jahren hervorragende makroökonomische Daten auf und stellt einen der größten Binnenmärkte Südostasiens dar. Die jährlichen Wachstumsraten bis 2015, so die Prognosen, werden im Durchschnitt mehr als sechs Prozent betragen. Damit gehört Indonesien neben China und Indien zu den bevölkerungsstarken asiatischen Wachstumsmärkten.

"Es ist zu erwarten, dass sich die indonesische Volkswirtschaft weiterhin auf dem hohen Wachstumspfad der vergangenen Jahre entwickeln wird", urteilte der ehemalige Wirtschaftsweisen Bert Rürup in seinem Länderreport für das Handelsblatt. Für deutsche Unternehmen werde das Land als Exportdestination und Produktionsbasis zunehmend wichtiger werden. Besonders für Investitionsgüter wie Maschinen, chemische Erzeugnisse und Mobilfunktechnologie sieht Rürup große Absatzchancen. Denn der Wandel vom Agrar- und Rohstoffproduzenten zum Industriestandort habe gerade erst begonnen.

Indonesien wird in den nächsten Jahren das wichtigste Investitionsziel nach China, Vietnam und Indien. Für die deutsche Wirtschaft allerdings spielt es bisher eine Nebenrolle. 2009 betragen die deutschen Direktinvestitionen nur 104 Mio.US-\$ (Rang 11). „Das ändert sich seit ein, zwei Jahren deutlich“, sagt Jan Rönfeld, Hauptgeschäftsführer der Deutsch-

Indonesischen Industrie- und Handelskammer. "Indonesien rückt wieder ins Blickfeld, das Land wird gerade neu entdeckt."

VW hat 2009 in einem Joint-Venture mit dem indonesischen Partnerunternehmen Indomobil eine lokale SKD-Produktion des Touran in der Hauptstadt Jakarta eingerichtet. Das Kürzel SKD steht für Semi-Knocked Down, also eine Teilfertigung, bei der die Rohkarosserie als Ganzes importiert wird. Die Investitionen sollen bei 35 Millionen Euro liegen. Ab 2012 sei in einem weiteren Schritt die CKD-Produktion von weiteren Konzernfahrzeugen denkbar. Bei der Completely-Knocked-Down-Montage (CKD) werden komplett zerlegte Fahrzeuge in einem anderen Werk montiert.

Auch Audi hat in Indonesien mit der Automobilfertigung begonnen. In Kooperation mit INDOMOBIL/Garuda Mataram Motor werden in der Hauptstadt Jakarta die Audi-Modelle A4 1.8 TFSI und A6 2.0 TFSI montiert. Bis 2015 sollen rund 2.700 Automobile vom Band rollen, davon rund 2.000 Audi A4 für den indonesischen Markt. Die ersten A4 und A6 sind bereits im Januar 2011 an Kunden in Indonesien ausgeliefert worden. Prognosen sagen für den indonesischen Gesamtmarkt ein Wachstum des Fahrzeugabsatzes von 15 Prozent, im Premiumsegment sogar von 100 Prozent in den nächsten fünf Jahren voraus – trotz einer Luxussteuer von 60%.

Zur Zeit sind rund 250 deutsche Unternehmen in Indonesien vertreten, viele davon mit eigenen Produktionsanlagen. Als deutsche Firmen sind u.a. Siemens (seit fast 100 Jahren), BASF, Bayer/Schering, Beiersdorf, Merck, Henkel und Südchemie in Indonesien aktiv, ferner Heidelberger Zement, Fuchs Petro-

SWOT-Analyse Indonesien

SWOT-Analyse Indonesien	
Strengths (Stärken) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grosser Binnenmarkt ▪ Umfangreiche Rohstoff-Ressourcen ▪ Hohes Wirtschaftswachstum ▪ Niedriges Lohnniveau ▪ Junge Bevölkerung ▪ Politische Stabilität <p><i>Quelle: nach gtai</i></p>	Weaknesses (Schwächen) <ul style="list-style-type: none"> ▪ lange Genehmigungszeiten für die Zulassung von Unternehmen ▪ Unsicherheit bei der Durchsetzung von Rechtsansprüchen ▪ Koordinierungsmängel zwischen den Ministerien ▪ Korruption ▪ Clanstrukturen ▪ eklatante Infrastrukturmängel ▪ schlechtes Ausbildungsniveau ▪ relativ geringe Kaufkraft
Opportunities (Chancen) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachholbedarf beim Ausbau der Infrastruktur ▪ Modernisierungsbedarf in nahezu allen Branchen ▪ Nähe zu ASEAN-Staaten 	Threats (Risiken) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Risiko durch Naturkatastrophen ▪ Langwierige Entscheidungsprozesse ▪ hohe Importbarrieren ▪ Probleme bei der Umsetzung von Gesetzen

lub und Schott. Daimler/Mercedes-Benz (seit 40 Jahren) und BMW montieren Autos in Indonesien. KSB AG hat im August 2010 in der Nähe von Jakarta eine neue Produktionsstätte zur Fertigung von Hochleis-

tungspumpen in Betrieb genommen. Bosch eröffnete 2010 ein neues Ausbildungszentrum für den Automobilbereich in Jakarta. Unternehmen wie die Siemens AG und die LINDE AG planen den Ausbau ihrer Aktivitäten im Energiesektor. Schott-Solar hat im Januar 2011 seine Aktivitäten in Indonesien wieder aufgenommen.

1999 wurde in der Nähe Jakartas in der Satellitenstadt Bumi Serpong Damai (ca. 35 westlich von Jakarta) das

Deutsche Industrie- und Handelszentrum (German Centre Indonesia) eröffnet. Das Zentrum leistet mittelständischen Firmen Starthilfe bei ihrem Markteintritt in Indonesien. Auf 22.000 m² bietet es Produktions- und Büroflächen mit kompletter Infrastruktur und einer modernen Medienanbindung. Derzeit belegen rund 50 Unternehmen ca. 90% der Fläche.

Doch die vergangenen zehn Jahre haben vor allem asiatische Unternehmen intensiv genutzt, um im Land Fuß zu fassen, so EKONID-Leiter Rönnefeld: Auf 50 bis 70 deutsche Firmen, die in Indonesien produzieren, kommen rund 4.000 koreanische und 3.500 japanische Unternehmen, von denen 70 bis 80 Prozent Fabriken in Indonesien besitzen: ungleiche Verhältnisse also im Konkurrenzkampf um mehr Marktanteile.

Für **Werner Schwebig** stellt Indonesien sein Licht noch immer unter den Scheffel. Wie bei jeder Olympiade wird immer wieder auf die ersten 3 Plätze hingewiesen. In dem Fall von Bekleidungsexporten nach Europa und die USA trifft dies für China, Indien und Bangladesch zu. Vom 4. Treppchen, in diesem Fall Indonesien, wird kaum oder gar nicht gesprochen. Das liegt allerdings auch daran, dass sich die indonesische Mentalität in Bezug auf Vermarktung seiner Produkte seit Jahrhunderten nicht verändert hat. Schon vor 300 Jahren saß der javanische Sultan auf seinen Gewürzbergen und wartete, bis der europäische Kaufmann ihn besuchte. Dies hat sich bis heute nicht geändert. Länder wie Indien und China sind in der Vermarktung ihrer Produkte wesentlich aktiver und aggressiver. Das Potential Indonesiens wurde von den USA und Europa nie richtig erkannt. Und es wurde von Indonesien auch nie richtig vermarktet.

Ökonomisches Zentrum ist weiterhin Java, wo rund 58 Prozent des BIP erwirtschaftet werden. Die bevölkerungsreichste Insel beherbergt nicht nur die größten Städte wie Jakarta, Surabaya oder Bandung mit

den Firmenzentralen der nationalen Wirtschaft. Hier konzentrieren sich auch die Niederlassungen der größten ausländischen Unternehmen und nicht zuletzt die Masse der Arbeitskräfte.

Die Arbeitskräfte sind billiger als in China und Indien. Die Lohnkostensteigerungen in China bewirkten gerade im Textil- und Schuhbereich in Indonesien hohe Wachstumszahlen. Ausländische Investoren – z.B. japanische Unternehmen aus dem Elektronikbereich – zeigen verstärktes Interesse an einer Verlagerung ihrer Fertigungskapazitäten von China nach Indonesien.

The BPI 2011 Result

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
1	Netherlands	8.8	15	Italy	7.6
1	Switzerland	8.8	15	Malaysia	7.6
3	Belgium	8.7	15	South Africa	7.6
4	Germany	8.6	15	South Africa	7.6
4	Japan	8.6	19	Taiwan	7.5
6	Australia	8.5	19	India	7.5
6	Canada	8.5	19	Turkey	7.5
8	Singapore	8.3	22	Saudi Arabia	7.4
8	United Kingdom	8.3	23	Argentina	7.3
10	United States	8.1	23	United Arab Emirates	7.3
11	France	8.0	25	Indonesia	7.1
11	Spain	8.0	26	Mexico	7.0
13	South Korea	7.9	27	China	6.5
14	Brazil	7.7	28	Russia	6.1
15	Hong Kong	7.6			

Quelle: Transparency International Deutschland

"Alles, was auf den Binnenkonsum ausgerichtet ist sowie die Weiterverarbeitung von Rohstoffen hat hier eine große Zukunft", sagt Rönnefeld. Beim Blick auf den Inlandsmarkt geraten Unternehmen in Goldgräberstimmung. Das mit rund 240 Millionen Einwohnern bevölkerungsreichste Land Südasiens – an der Einwohnerzahl gemessen ist es der viertgrößte Staat der Erde nach China, Indien und den USA – bietet einen gigantischen Absatzmarkt.

Eintrittsbarrieren in den indonesischen Markt

Allerdings gibt es auch Schattenseiten. Die Mängellose Indonesiens enthält einige abschreckende Elemente. Im Hinblick auf den Aufbau von **Handelsbarrieren** steht Indonesien nach Russland und Argentinien an 3.

Stelle weltweit. Spezifizierte Produktgruppen dürfen nur noch über den Flughafen Jakarta und 5 Seehäfen eingeführt werden. Eine Zertifizierung ausländischer Waren durch zwei zugelassene indonesische Zertifizierungsfirmen, die schon in den Versandhäfen zu erfolgen hat, wird künftig vorgeschrieben.

Die **marode Infrastruktur** ist eine weitere schwere Hypothek für Indonesiens Wirtschaft. Nicht nur die Staus in Jakarta oder katastrophale Straßenverhältnisse jenseits der Hauptinsel Java machen der Wirtschaft zu schaffen - vielerorts fällt überdies häufig der Strom aus. Just-in-time-Produktion ist damit unmöglich. Selbst wohlwollende deutsche Manager bezeichnen den Verkehr in Jakarta und anderen Landesteilen als Katastrophe. Eine Autofahrt in Jakarta kann oft mehrere Stunden dauern - selbst für kurze Distanzen. Für Geschäftsleute hat das Verkehrschaos zumindest einen Vorteil: Sie haben stets eine Ausrede parat, wenn sie zu spät zu einem Treffen kommen.

Die Attraktivität für ausländische Investoren wird durch die chaotische Infrastruktur sicherlich begrenzt. Hierzu gibt es bisher kaum gezielte Programme, um mittelfristig Besserungen herbeizuführen. Anders als z.B. in Malaysia, wobei Malaysia es trotz massiver Infrastrukturprogramme nicht geschafft hat, ein wirklicher neuer Tiger zu werden.

Hohe, mit der **Korruption** auf fast allen Stufen des Staatshandelns anfallende illegale Nebenkosten machen (korrekten) Investoren das Leben und Rechnen schwer. Gerade im öffentlichen Sektor ist Korruption ein großes Problem. Deutsche Firmen haben wegen ihrer strengen Compliance-Richtlinien deshalb oft nur wenig Chancen gegenüber chinesischen Wettbewerbern.

Ein deutscher Manager spricht es deutlich aus: Unzuverlässigkeit, Willkür und Korruption bestimmen den Umgang mit Behörden und Offiziellen: schon Willenserklärungen, daran etwas zu ändern, gibt es nicht. Im Gegenteil -- als Leiter einer Firma muss man damit rechnen, vom Minister oder seinem Mitarbeiter direkt auf "Schwarzgeld" angesprochen zu werden

Dazu sind **qualifizierte Arbeitskräfte** nur schwer zu bekommen, schon kaum in den Ballungsgebieten, erst recht nicht in der 'Provinz'. Die Mitarbeiter, die man dann für sich gewinnen kann, sind i.d.R. überaus loyal und einsatzfreudig.

Der Umgang mit der **Zeit** ist gewöhnungsbedürftig. Gelegenheiten, die Langsamkeit zu entdecken, gibt es viele. Der Zeitbegriff ist in Indonesien so dehnbar wie ein Gummiband. Man spricht von „jam karet“ (Gummizeit). Mit europäischen Maßstäben geplante Pro-

jekte kommen garantiert in Verzug.

Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung

Für die Einreise nach Indonesien benötigen deutsche Staatsangehörige neben einem noch mindestens sechs Monate gültigen Reisepass ein Visum, das für Geschäfts- oder Privatreisen bis zu 60 Tagen bei der Einreise an großen Flug- und Seehäfen erteilt wird. Das Visum kostet 45 Euro. Bei längeren Aufenthalten oder bei der Einreise über kleinere Grenzübergangsstellen ist das Visum bereits vor der Einreise bei der indonesischen Botschaft in Berlin zu beantragen. Innerhalb von 24 Stunden nach Einreise muss der Reisende sich beim Gemeindevorsteher registrieren lassen, was häufig von Hotels übernommen wird.

Deutsche, die in Indonesien arbeiten möchten, brauchen ein "Sponsor"-Unternehmen nicht nur in Indonesien, sondern auch in Deutschland. Neben dem zunächst auf 12 Monate befristeten Arbeitsvisum (Visa Izin Tinggal Terbatas) ist eine Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung nötig. Grundsätzlich werden Ausländern Arbeitsgenehmigungen nur erteilt, wenn kein Indonesier für diese Stelle vorhanden ist. Es gibt jedoch Listen des Arbeitsministeriums mit Ausnahmeregelungen. Wenn ein indonesisches Unternehmen Ausländer einstellen möchte, muss es zunächst beim BKPM einen "Expatriate Placement Plan (RPTKA - Rencana Penempatan Tenaga Kerja Asing)" genehmigen lassen. Erst anschließend kann beim Director of Manpower Education eine Arbeitserlaubnis (IKTA - Izin Kerja Tenaga Warga Negara Asing Pendatang) beantragt werden. Aufenthaltsgenehmigungen für Ehepartner müssen gesondert eingeholt werden.

Führungspositionen für Ausländer sind in Indonesien kontingentiert.

Erwartungen der Auftraggeber

Was die Auftraggeber vom Einsatz des Interim-Managers erwarten hängt vom jeweiligen Fall ab. Regelmäßig wiederkehrende Themen sind

- Produktionsverlagerung von Deutschland oder einem Drittland nach Indonesien
- Einrichtung einer Fertigungsstätte für den lokalen Markt
- Wiederherstellung der Steuerbarkeit der indonesischen Tochtergesellschaft durch die westliche Mutter
- Einführung westlicher Ablaufprozesse
- Einbettung in das Controlling der Mutterfirma
- Schaffung finanzieller Transparenz und Durchsetzung von Compliance-Richtlinien

- Lokales Sourcing

Fünf Elemente kennzeichnen den erfolgreichen Einsatz

Erfolgskriterium 1:

Bei den Erfolgskriterien für einen Interim-Manager steht ein Punkt ganz oben an: Improvisationstalent und Gelassenheit. Man muss sich einfach darauf einstellen, dass Zusagen nicht eingehalten werden; Termine unwichtig sind; man eigentlich nicht planen kann, sondern besonders im Umgang mit Behörden von Tag zu Tag lebt und endlose Geduld mitbringen muss; dass persönliche Beziehungen, auch in Behörden, wichtiger sind als jedes Papier (ausgeprägter als in anderen Ländern). Wer seine westlichen Management-Tools einsetzen will, darf sich nicht wundern, wenn nichts funktioniert. Das Maß an "Chaos" und die dafür aufzubringende Geduld überschreitet die Erfahrungen aus anderen Ländern in Asien deutlich.

Erfolgskriterium 2:

Der Interim-Manager muss vor Ort kraftvoll agieren können, um Kontrolle gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und den Behörden zu behalten. Dazu benötigt er **umfassende Vollmachten** und das unbedingte Vertrauen der Auftraggeber. Mit welchen Befugnissen ein Interim-Manager ausgestattet werden sollte, ist je nach Auftrag unterschiedlich zu entscheiden. Die Vollmachten sollten den Erwartungen entsprechen, mit denen der Interim-Manager entsandt wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Unterstützung des Interim-Managers durch den Auftraggeber. Deshalb ist es für den Interim-Manager wichtig, gute Kontakte ins Mutterhaus zu halten. Bei allem Termindruck gehört eine vernünftige Einweisung in der Zentrale einfach dazu. Auch wenn beim Auftraggeber der grundsätzliche Wille zur Unterstützung da ist, muss diese Unterstützung ganz spezifisch eingefordert werden können.

Auch sollte vor dem Interim-Einsatz geklärt werden, wer wen in welchem Umfang informiert, in welcher Form und in welchen Abständen.

Erfolgskriterium 3:

Der Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern in Indonesien erfordert **Fingerspitzengefühl**: Auch wenn Termine drängen – wer Ungeduld demonstriert und aus der Haut fährt, verliert das Gesicht. Pünktlichkeit, Disziplin, Initiativekraft und Eigenverantwortung sind für Indonesier keine wichtigen Tugenden.

Viele Indonesier scheuen Verantwortung und überlassen Entscheidungen ihren Vorgesetzten, was das Arbeitstempo oft erheblich verlangsamt. Es ist wichtiger, gute Beziehungen zu pflegen, als Ziele zu erreichen.

Die Menschen, mit denen man es zu tun hat, sind ganz überwiegend höflich, gerne zu Diensten und eher von ruhigem Temperament, was den Umgang mit ihnen im Allgemeinen menschlich angenehm macht. Allerdings ist ihr Verhalten in Geschäftsentscheidungen und -erledigungen eher von dezenter Dynamik, und fast alle sind deutlich vorgabeorientiert. Damit besteht eine unübersehbare Scheu, Verantwortung zu übernehmen, nicht nur weil man vielleicht unzureichend darauf vorbereitet bzw. ausgebildet wurde, sondern auch, weil man die eventuell unangenehmen Folgen bereits heute fürchtet.

Für den guten Fortgang eines jeden Projektes ist entscheidend, durch eine gute menschliche Beziehung Vertrauen zu schaffen, Schritt für Schritt nachvollziehbar und zeitig zu informieren und dann auch so vorzugehen. Eigene Berechenbarkeit hält **Andreas Dittrich** für unabdingbar. Mag das Niveau in Verantwortungsbereitschaft, Entscheidungsstärke und sog. „drive“ des Geschäftes noch viel ungehobenes Potential bergen, sollten Ziel und Zweck jeder Aktion jedem Mitarbeiter klar sein. Positive Ansätze in der täglichen Umsetzung müssen herausgestellt werden - „catch them at being good“ – um Selbstsicherheit zu fördern und vielleicht sogar Leidenschaft zu erzeugen. Kontraproduktiv sind persönliche Verletzungen oder jemanden in Verlegenheit zu bringen. Auf alle Fälle muss die Angst bestraft zu werden unbedingt vermieden werden – auch und gerade im Kontext von schlechten Nachrichten. Wird dies nicht beachtet, wird man selber rasch von kritischen Nachrichten abgeschnitten, die eigene Einschätzung der Lage wird unzutreffend und die eigenen Entscheidungen ebenso. Damit kann dann auch der Erfolg der Mission in Frage gestellt werden.

Erfolgskriterium 4:

Die Muttergesellschaft muss einer Führungskraft in Indonesien die **Zeit** geben, sich zu etablieren und auch die richtigen Kontakte nicht nur zu knüpfen, sondern auch zu entwickeln, um die avisierten Geschäfte zu tätigen. Europäer, die zum ersten Mal nach Indonesien kommen, brauchen ein Jahr oder auch länger, um sich zurecht zu finden. Interim-Managern wird so viel Zeit nicht zugestanden: sie werden schliesslich u.a. auch danach ausgewählt, dass sie Landeserfahrung haben.

Wichtig ist, dass ausländische Führungskräfte die **Spielregeln** in Indonesien verstehen und beherrschen. Wer

das nicht will, ist in Indonesien fehl am Platz. Zusätzlich fällt der Führungskraft auch die Rolle des Mediators zu, um zwischen den verschiedenen Kulturen zu vermitteln und um das Verständnis für die unterschiedlichen Auffassungen zu werben. Wenn es sich dabei um eine lokale Person handelt ist eine strenge und strikte Kontrolle in jedem Fall angesagt.

Erfolgskriterium 5:

Vorteilhaft für den Einsatz in Indonesien sind Kenntnisse in Bahasa Indonesia. 1928 wurde Bahasa Indonesia („die indonesische Sprache“) zur Nationalsprache gewählt. Sie entwickelte sich aus dem Malaiischen, das seit Jahrhunderten schon die Handelssprache im Archipel war. Die Wahl fiel auf Bahasa Indonesia, weil die Sprache über eine einfache Grammatik verfügt und mit lateinischen Buchstaben geschrieben wird.

Verhandlungsführung

Arbeitssprache ist meist Englisch. Wer Bahasa Indonesia, die Nationalsprache, zumindest leidlich beherrscht, sammelt Pluspunkte. Als **Dirk H. Eversberg** in Jakarta ankam, hat er eine Sprachlehrerin engagiert, die ihm die ersten Wörter und Sätze beigebracht hat.

„Im Gegensatz zum internationalen Geschäftsgebaren hat für den Indonesier der Vertrag weniger bindenden Charakter, und die Geschäftsbeziehung wird in seinen Augen wie eine ‚Ehe‘ betrachtet“, so die Schweizerische Botschaft in Jakarta. In der indonesischen Geschäftswelt steht am Anfang eines erfolgreichen Geschäftsabschlusses immer der persönliche Kontakt im Vordergrund. Von ausländischen Geschäftsleuten wird erwartet, dass sie auf eine ganz bestimmte Art und Weise mit Inländern umgehen. Dabei spielt die äußere Erscheinung, die Form, oft eine größere Rolle als die Mitteilung, der Inhalt, den man vermitteln möchte. Die Wahrung der Harmonie und Konfliktvermeidung steht an oberster Stelle. In der Praxis bringt ein bescheidenes Um-Rat-Suchen bei der richtigen Person bessere Ergebnisse als Zahlen und Fakten, die ein Geschäft untermauern könnten.

Stecken die Verhandlungen während der formellen Besprechungen fest, sollten kritische Punkte erst einmal offen gelassen werden. Wie Erfahrungen mit indonesischen Geschäftspartnern zeigen, lassen sich vor allem Knackpunkte besser im entspannteren Rahmen eines gemeinsamen Essens oder im informellen Setting zwischen den Meetings lösen.

Daran, dass Probleme nicht ausdiskutiert, sondern weggelächelt werden, muss man sich erst gewöhnen. Indonesier brüskieren ihr Gegenüber nicht durch ein striktes Nein („tidak“). Sehr viel höflicher ist es, den

Gesprächspartner hoffen zu lassen durch ein „belum“ – „noch nicht“.

Hierarchien sind zu beachten, das heißt Ältere sollten zuerst angesprochen werden. Frauen erwarten nicht, im Beisein anderer männlicher Familienmitglieder, Bekannter oder Kollegen als erste angesprochen zu werden. Unangenehme, kritische Themen sollte man ausklammern, um die Gesprächsatmosphäre nicht zu belasten. Auch negative Aussagen sind nach Möglichkeit zu vermeiden.

Kulturelle Besonderheiten

Dirk H. Eversberg kam 1994 als selbständiger Ingenieur mit einem 2-Jahres-Vertrag zum ersten Mal nach Jakarta. Es dauerte ca. ein Jahr, bis er die kulturellen Unterschiede in der Mentalität der Menschen und deren Arbeits- und Lebensweise richtig kennen gelernt hatte. Die größten Unterschiede im Vergleich zur



Dirk H. Eversberg, Dipl.-Ing. (Verfahrenstechnik), MBA, kam 1994 zum ersten Mal nach Indonesien und spricht inzwischen fließend Bahasa Indonesia. Schwerpunkte: Projektmanagement mit Budget- und Personalverantwortung; Verhandlungsführung, Vertragsmanagement.

westlichen Arbeitskultur liegen in der Art und Weise des Umgangs miteinander, im privaten genauso wie im geschäftlichen Bereich. Wesentliches Ziel einer jeden 'Diskussion' ist es, eine gemeinschaftliche Entscheidung zu erzielen, die von allen Beteiligten mitgetragen werden kann. Das ist nicht einfach, denn es gilt die sozialen und ethnischen Unterschiede der zahlreichen, verschiedenen Volksgruppen zu berücksichtigen und in den Konsens mit einzubeziehen.

Dazu kommt noch der starke Einfluss von Religion und Traditionen, die wiederum ethnische Wurzeln haben. Das alles prägt die Arbeits- und Lebensweise eines jeden Indonesier jeden Tag, ob er in einer führenden Position beschäftigt ist oder als Angestellter in einem Büro oder in der Fabrik. Außerhalb der großen Ballungszentren ist der Einfluss von Religion und Tradition noch wesentlich stärker und beherrscht den

Tagesablauf.

Das Land und die Menschen sind auf einem „indonesischen“ Weg in die Moderne, was sich in vielen Gewohnheiten, den persönlichen Umgang und auch die Art und Weise des geschäftlichen Miteinanders jeden Tag auf's Neue zeigt.

Hast, Ungeduld, Druck sind Dinge, mit denen der Indonesier nicht umzugehen weiß und die ihm letztlich egal sind, solange er sich dabei gut fühlt!

Gegessen wird häufig mit der rechten Hand oder mit Löffel und Gabel. Indonesier haben ein anderes Verständnis von Tischkultur. Das Essen steht im Mittelpunkt, auf ein gepflegtes Tischgespräch wird kein Wert gelegt. Auch innerhalb der Familie spielen gemeinsame Mahlzeiten kaum eine Rolle. Häufig essen die Männer zuerst. Bei Einladungen werden oft nur die Männer gemeinsam mit den Gästen bewirtet, während die Frauen mit den Kinder essen. Die meisten Indonesier sind Moslems, weshalb Schweinefleisch natürlich tabu ist, auch bei Alkohol herrscht Zurückhaltung.

Fazit

Auch wenn die Mühlen in Indonesien noch langsamer mahlen als anderswo gewinnt das Land doch deutlich an Attraktivität, besonders als Produktionsstandort für den ASEAN-Raum - wegen der *free trade*-Abkommen -, aber auch für Exportmärkte in Fernost, Europa und USA. Chinesisch-stämmige Investoren bestimmen Richtung und Tempo der wirtschaftlichen Entwicklung. Für westliche Unternehmen ist Indonesien kein leichtes Terrain.

Quellen:

u.a. Handelsblatt, Auswärtiges Amt, Deutsch-Indonesische Industrie- und Handelskammer (EKO-NID), Germany Trade & Invest (gtai), FOCUS Money

Links:

Information zu Investitionsrahmenbedingungen und der Negativliste: www.bkpm.go.id
 Basisinformationen: www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indonesien
 Deutsche Botschaft: www.jakarta.diplo.de
 Indonesische Botschaft, Visumanträge: <http://botschaft-indonesien.de>
 AHK Indonesien: <http://indonesien.ahk.de> ; www.ekonid.com
 German Centre Indonesia: www.germancentre.co.id
 Von A wie Arbeitserlaubnis bis Z wie Zolltarif: www.german-business-portal.info
 DIS - Deutsche Internationale Schule Jakarta: www.dis.or.id

Transparency International: www.transparency.de

EINSATZBEISPIELE**Fallbeispiel Indonesien (1)**

Funktion: Reorganisation eines Einkaufsbüros
 Branche: Konsumgüter
 Auftraggeber: europäischer Warenhauskonzern
 Einsatzort: Jakarta
 Dauer: 18 Monate
 Interim-Manager: Werner Schwebig

Ausgangssituation

Ein grosser europäischer Warenhauskonzern hatte seine Einkaufsbüros in Fernost und Europa an eine internationale in Hong Kong ansässige Trading-Organisation verkauft, die ab sofort die Importe für Textilien, Bekleidung, Schuhe, Hardwaren und Möbel aus den verschiedenen asiatischen und europäischen Ländern für den Warenhauskonzern gegen Bezahlung einer Provision durchführen sollte. Die Mitarbeiter der jeweiligen Einkaufsbüros wurden von der Trading-Organisation zu den gleichen Bedingungen übernommen, soweit es die Mitarbeiter wünschten. Dies gewährleistete in den meisten Einkaufsbüros einen reibungslosen Ablauf und Kontinuität. Jedoch nicht in Indonesien. Hier entschieden sich die Mitarbeiter unter der Leitung eines lokalen Managements, die Übernahme durch die Trading-Organisation nicht zu akzeptieren, und wurden aufgrund der sehr sozialen indonesischen Gesetze mit verhältnismässig hohen Abfindungen freigestellt.

Die Trading-Organisation hatte nun ein Einkaufsbüro in Indonesien ohne Mitarbeiter und Management, bei dem sich dann auch kurz danach herausstellte, dass dieses Büro in den letzten Jahren erheblich an Umsatz, Profit und Kundenvertrauen eingebüsst hatte.

Die Aufgabe

Das vorrangige Ziel des Top-Managements der Trading-Organisation war, die organisatorische Integration der alten Struktur des Einkaufsbüros in das bestehende System der Trading-Organisation vorzunehmen und die Arbeitsabläufe durch entsprechende Mitarbeiter (Merchandiser und Qualitätskontrolleure) sicher zu stellen. Das verloren gegangene Vertrauen der Kunden musste zurück gewonnen werden, und nicht zuletzt der Umsatz und dadurch auch das Ergebnis gesteigert werden: also ein Einkaufsbüro auf die Beine zu stellen, das durch seine Professionalität im Umgang mit Kunden und Lieferanten die Stellung einnimmt, das einem Textilexportland wie Indonesien in der Rangliste der Textillieferländer entspricht.

Die Herausforderung

Die grosse Herausforderung bestand für den Interim-Manager darin, innerhalb kurzer Zeit die organisatorischen Abläufe und Systeme der Trading-Organisation kennen zu lernen und die bestehenden Aufträge entsprechend der neuen Systeme anzupassen. Es war ein Mitarbeiter-Team zu bilden, das aus der Trading-Organisation rekrutiert wurde, sowohl aus dem eigenen Team des Interim-Managers und neuen Mitarbeitern. Diese Mitarbeiter mussten fachbezogen geschult und ihnen eine Begeisterungsfähigkeit vermittelt werden, die sie in die Lage versetzt, die bevorstehenden Aufgaben, die über das normale Arbeitspensum hinausgehen, in kurzer Zeit zu bewältigen.

Eine Marketing-Strategie musste erarbeitet werden, um die alten Kunden zurück zu gewinnen und auch neue Kunden für den indonesischen Markt zu interessieren.

Hinzu kamen die Schwierigkeiten, gegen die bestehenden starken Märkte wie China, Bangladesh und Indien innerhalb der Organisation zu bestehen. Obwohl nie öffentlich ausgesprochen und vom Top Management nie propagiert herrschte innerhalb der Organisation ein erheblicher Umsatz- und Konkurrenzdruck. Die Beteiligung von bestehenden und für die Organisation neuen Lieferanten mussten für dieses Projekt gesichert werden.

Ergebnisse

Die Integration und der Abgleich der Arbeitsabläufe der unterschiedlichen Systeme konnten innerhalb von 4 Wochen abgeschlossen werden. Durch besondere Marketingmaßnahmen, die an die CEOs, Einkaufsdirektoren und Einkäufer der verschiedenen Kunden gerichtet wurden, wurde der Umsatz innerhalb der ersten 8 Monate um über 400% gesteigert. Innerhalb des ersten Jahres wurden wieder schwarze Zahlen geschrieben. Das Interesse an Indonesien als Lieferland für Bekleidung, Schuhe und Möbel stieg stetig bei den Kunden. Das Merchandising-Team und die Quality Insurance-Mitarbeiter im neu etablierten Einkaufsbüro wurden von den Kunden und Lieferanten als professionelle Mitarbeiter anerkannt und geschätzt. Das Top-Management war vom Resultat begeistert.

Fazit

Um dieses Ziel zu erreichen war es unbedingt erforderlich, die Mitarbeiter in alle Prozesse mit einzubeziehen, sie als Team aufzubauen und sie für gemeinsame Ziele zu begeistern. Hier ist die Führungskraft zu

allererst gefordert. Sie muss die Begeisterung und die Bereitschaft zur Durchsetzung der Ziele **vorleben**. Gerade die indonesischen Mitarbeiter sind gegenüber ihrer Führungskraft sehr loyal, und wenn man es versteht, nicht nur den Kopf, sondern auch das Herz des Mitarbeiters zu erreichen, können die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht und auch übertroffen werden.



Werner Schwebig kam 1989 zum ersten Mal nach Indonesien und hat dort inzwischen seinen festen Wohnsitz. Er ist seit über 24 Jahren in Fernost für grosse Warenhauskonzerne, Versender, Marken, Einkaufsverbände, mittelständische Unternehmen und Discounter als General Manager und Sourcing Spezialist tätig. Die Märkte Hong Kong, Taiwan, Singapur, Malaysia, Indien, Pakistan und Bangladesh gehörten zu seinem Aufgabengebiet als General Manager /Vice President. Sehr detaillierte Kenntnisse besitzt er in der Warenbeschaffung von Bekleidung und Konsumgütern in Indonesien, das seine zweite Heimat wurde. Er spricht Bahasa Indonesia fließend. Seine Erfahrung in der Gründung regionaler Einkaufsbüros, Integration von unterschiedlichen Einkaufsstrukturen sowie Umsetzung und Durchführung von Umsatz/Kosten-Planzielen und Auftragsverhandlungen und gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind Garantien für eine erfolgreiche Bearbeitung des indonesischen Marktes. Werner Schwebig wurde mehrfach für sein Engagement vom indonesischen Exportministerium ausgezeichnet. Seit 2004 wird nach ihm eine Strasse im Grossraum Jakarta benannt.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei Einkaufsniederlassungen ist, dass die Führungskraft die Sprache des Kunden spricht und versteht. Die Wertevorstellung eines Mitteleuropäers unterscheidet sich doch sehr von einem Asiaten. Hier ist es wichtig, dass der Verantwortliche einer Einkaufsorganisation weiß, wie der deutsche oder mitteleuropäische Kunde denkt und fühlt, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Hier an der falschen Stelle zu sparen, kostet am Ende sehr viel Geld.

Fallbeispiel Indonesien (2)

Aufgabe: Interne Revision
Branche: Konsumgüter
Auftraggeber: deutscher Konzern

Einsatzort: Jakarta
 Dauer: mehrere Monate
 Interim-Manager: Andreas Dittrich

Ausgangssituation

Der Anlass waren besorgniserregende Entwicklungen in der Auftragsabwicklung sowie bei den Reisekosten und dem Pensionsfonds. Zum anderen waren für das Geschäft die entscheidenden Bilanzpositionen wie Forderungen, Vorräte und Lieferverbindlichkeiten im Rahmen eines Revisionsplans wie auch im Zuge des Jahresabschlusses zu revidieren.

Die Aufgabe

Ziele des Einsatzes waren Transparenz von administrativen Abläufen in der Auftragsabwicklung, der Schutz der Vermögenswerte im Unternehmen sowie eine korrekte Bewertung von bilanziellen Vermögenspositionen und Verbindlichkeiten. Als Senior Internal Auditor hat Andreas Dittrich in Zusammenarbeit mit lokalen Revisionsmitarbeitern die entsprechenden Abläufe und Vorgänge anhand von Dokumenten und Interviews untersucht, sowohl in der Hauptgeschäftsstelle in Jakarta als auch an anderen Orten des Landes. Danach hat er die Ergebnisse hinsichtlich von Verbesserungsmöglichkeiten analysiert und seine Erkenntnisse in einem Revisionsbericht zusammengefasst, der detaillierte Vorschläge zur Verbesserung enthielt. Unterstützung erhielt er von der Ostasien-Zentrale in Singapur als Auftraggeber wie auch von der Konzernzentrale in Deutschland.

Die Herausforderung

Auffallend waren vor allem Prozessschwächen, die sich hauptsächlich in nicht dokumentierten inkonsequenten Abläufen (mal so, mal so....), unvollständiger und nicht abgestimmter Dokumentenhaltung (fehlende Belege bis hin zu fehlenden Verkaufsverträgen) sowie in nicht zeitnahen und teilweise inkorrekten Buchungen zeigten. Damit war es für die örtlichen Geschäftsleiter kaum möglich, mit den vorliegenden Informationen ein korrektes Bild der Aktivitäten im Markt bzw. Kunden zu erhalten, die Vorgänge sowie den Fluss der eingesetzten Vermögenswerte einwandfrei nachzuweisen und effektiv zu kontrollieren. Animositäten zwischen einzelnen Managern, welche auf unterschiedliche Interessenlagen je nach Platz im Geschäftsablauf zurückgingen (Vertrieb vs. Controller), unzureichende Beachtung von Grundsätzen kaufmännischer Nachweisführung und Kontrolle sowie oft eine ungenügende Arbeitssorgfalt und mangelnde Organisation der individuellen Arbeit trugen das Ihre zum Problem bei.

Überraschend war auch, dass trotz Verfügbarkeit von

modernen Mitteln zu Kommunikations- und Datenverarbeitung zum grossen Teil noch buchstäblich mit Papier und Bleistift weite Bereiche der Geschäftsaktivitäten mitgeschrieben und „computerähnliche Geräte“ eher als bessere Schreibmaschine gebraucht wurden. Dies setzte einem effektiven Controlling enge Grenzen. Darüber hinaus bestand eine deutliche Funktions- statt Prozessorientierung, was einem Verständnis für die Notwendigkeiten flexibler und kontrollierter Geschäftsabläufe im Feld und im backoffice zuwiderlief.

Ergebnisse

Seine Untersuchungen und Beurteilungen brachten zunächst Transparenz in die Abläufe. Darauf aufbauend machte er zahlreiche Vorschläge zur Prozessverbesserung, die nicht nur die operative Seite im Feld, sondern auch deren zahlenmässige Abbildung in Berichten und Bilanzen betraf. Ergänzend wurden Vorschläge zum Training der jeweiligen Mitarbeiter gemacht. Dies betraf insbesondere die kaufmännische Aus- und Weiterbildung der Personen auf der Ebene Teamverantwortung – aber auch von dort aufwärts.

Bei Abschluss des Einsatzes hatte ein grundsätzliches Umdenken begonnen, und geeignete Massnahmen zum Training auf allen Mitarbeitererebenen wurden ergriffen.

Fazit:

Mit Geduld, Gelassenheit aber auch mit „liebvoller Konsequenz“ werden Fortschritte bald sichtbar und bleiben bestehen. Vorschläge und deren Umsetzung sollten eher behutsam, jedoch stetig, oft und in kleinen Dosen eingebracht werden. Am besten funktioniert es auch hier, wenn jedem Beteiligten deutlich gemacht werden kann, dass dies in puncto Arbeitsablauf, Arbeitserfolg, Prestige und vielleicht sogar auch finanziell für sie selber etwas bringt. Ein Problem kann in diesem Kulturkreis praktisch als gelöst gelten, sobald es überschaubar ist und somit keine signifikanten negativen Wirkungen mehr auf den Geschäftsverlauf zu erwarten sind. Das heisst jedoch nicht, dass dann schon alles erledigt ist, sondern nur, dass die Phase des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beginnen kann.



Andreas Dittrich, Diplom-Kaufmann, international erfahrener CFO mit Schwerpunkt Aufbau und Entwicklung von ausländischen Tochtergesellschaften, Joint-Ventures, Niederlassungen; Implementierung von Wachstumszielen in Emerging Markets; Optimierung von Geschäftsprozessen und Restrukturierung. Mehrjährige Stationen in Ägypten, Vietnam und Singapur. Kurzeinsätze in Thailand, Taiwan, Indonesien und Japan. Er hat durch die vielfältigen Herausforderungen ein feines Gespür für die Mentalität der Menschen in diesen Regionen entwickelt und sichergestellt, daß sein Verantwortungsbereich die Erwartungen und Standards der deutschen Muttergesellschaft erfüllt.

Zu SI Interim Management UG

SI Interim Management ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.

Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist - besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.

Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.

Weitere Veröffentlichungen:

Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Werk sowie den darin enthaltenen einzelnen Beiträgen liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Werks oder einzelner Teile des Werkes, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Werks berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.