

INTERIM-MANAGEMENT IN SINGAPUR

Von Dr. Reinhard Schützdeller, Jochem Sowa, Dr. Hans-Joachim Bühler, Ingo Zankel

Singapur ist Asien für Anfänger. Der Inselstaat in Südostasien gilt als "asiatische Schweiz" und macht diesem Namen alle Ehre. Er ist sicher, sauber und unkompliziert. Tatsächlich treffen westliche Manager in Singapur, verglichen mit anderen asiatischen Ländern, auf fast optimale Arbeitsbedingungen. Die technische und kommunikative Infrastruktur ist top.

Im multikulturellen Stadtstaat herrscht ein vertrautes, wirtschafts- und leistungsorientiertes Klima - hohes Engagement wird deshalb auch im Job verlangt. Bei den vielen verschiedenen Kulturen kommt keine Langeweile auf: man geht an einem Tag mit einem Inder Mittagessen, verhandelt anschließend mit einem Koreaner in dessen Büro gleich um die Ecke, und hat am nächsten Morgen Business Lunch mit einem japanischen Lieferanten von gegenüber. Das ist Singapurs großer Bonus: Alle wichtigen Akteure sind auf kleinster Fläche konzentriert, Netzwerke sind so einfacher zu pflegen.

Geradezu verlockend niedrig sind die Steuersätze in Singapur. Die Sätze liegen zwischen 3,5 und 20 Prozent. Die Körperschaftsteuer beträgt nur noch 18 statt wie bis zum vergangenen Jahr 20 Prozent. Attraktive Angebote macht die Insel auch ausländischen Managern, die zeitweise dort arbeiten: Bleiben sie nicht länger als 183 Tage im Staat, sind für die dortigen Einkünfte maximal 15 Prozent fällig; ist der Aufenthalt gar kürzer als 60 Tage, fordern die Behörden gar nichts. Der Clou: Wird das Geld nicht vom deutschen Arbeitgeber, sondern von einer Tochtergesellschaft in Singapur gezahlt, hat auch der deutsche Fiskus keinen Zugriff.

Ausländer bleiben in Singapur häufig unter sich - auch was das Wohnen angeht. Denn die weit verbreiteten staatlich bezuschussten Wohnblocks stehen nur Einheimischen zu. Die stark anziehenden Preise speziell bei privatem Wohnraum - verursacht durch die enorme Nachfrage und oftmals noch durch Spekulanten angeheizt - haben vielen Expats in den vergangenen Jahren das Leben schwer gemacht. Längst nicht alle haben in ihren Entsendungsverträgen eine Regelung vorgesehen, nach der die Firma die Mietkosten unbegrenzt übernimmt.

Singapurs Konjunkturanalysten prognostizieren für 2011 im Mittel ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 5,7%, und für 2012 gehen sie von einer leichten Beschleunigung auf etwa 6,0% aus. Sorgen bereiten die Geschäftskosten. Die Citigroup prognostiziert für 2011 und 2012 Lohnsteigerungen von jeweils 5,0%. Der Arbeitsmarkt ist eng. Fachkräfte und Arbeiter fehlen an einigen Stellen.

In Singapur leben und arbeiten inzwischen rund 6 500 Deutsche. Das sind 60 Prozent mehr als noch vor vier Jahren. Dieser Zuzug hat gute Gründe: Deutschland ist Singapurs wichtigster europäischer Handelspartner - über 700 deutsche Unternehmen sind vertreten, darunter nahezu alle Konzerne und großen Mittelständler. Oft verfolgen sie von ihrem Regional Headquarter in Singapur aus ihre Interesse in China, Indien, Malaysia, Thailand oder Indonesien.

Zugang zum Arbeitsmarkt

Für deutsche Staatsangehörige besteht keine Visumpflicht bei einem Aufenthalt ohne Berufstätigkeit bis zu 3 Monaten (90 Tage). Der Reisepass sollte bei Ankunft in Singapur mindestens noch 6 Monate gültig sein. In jedem Fall sollte darauf geachtet werden, die Aufenthaltserlaubnis nicht zu überschreiten, da dies u.U. mit hohen Geld- und im Ausnahmefall bei Männern sogar mit Prügelstrafen geahndet werden kann.

Ausländische Staatsangehörige oder Personen, die nicht dauerhaft in Singapur leben, benötigen eine Erlaubnis, wenn sie in Singapur eine Arbeit aufnehmen wollen. Welche Art der Arbeitserlaubnis zu beantragen ist, hängt von der zu verrichtenden Arbeit und dem damit verbundenen Gehalt ab. Es gibt das „Work Permit“, den „S-Pass“ und den „Employment Pass“.

Setzt die auszuübende Tätigkeit spezielle Fachkenntnisse voraus oder soll ein Geschäftsführer oder Vorstand ernannt werden und wird hierbei ein monatliches Einkommen von mehr als SGD 2.500,- erzielt, ist ein „Employment Pass“ zu beantragen. Ein „Employment Pass“ wird in der Regel für zwei Jahre erteilt und kann dann um weitere drei Jahre verlängert werden.

Für die Bearbeitung und Ausfertigung des „Employment Pass“ benötigt das Ministry of Manpower (MOM) ca. vier Wochen in der „Hauptgeschäftszeit“ oder in komplizierteren Fällen auch länger. Gebühr: SGD 40.-. Der Employment Pass ist unterteilt in die Kategorien Q1, P1 und P2. Dabei erhält P1 Pass derjenige, der mehr als SGD 7000 monatlich verdient. Das jeweilige Antragsformular kann online abgerufen werden unter www.mom.gov.sg

Eine Arbeitserlaubnis wird nur dann erteilt, wenn der Antragsteller medizinische Unterlagen incl. Röntgenaufnahme des Brustkorbes und eine Blutuntersuchung vorweisen kann, die seine Gesundheit bestätigen.

Jeder Arbeitgeber muss für sämtliche bei ihm beschäftigten ausländischen Angestellten zum 17. eines Monats eine Gebühr in Höhe von SGD 50.- an das „Central Provident Fund Board (CPF Board)“ abführen.

Für Personen, die über einen Fachabschluss oder einen akademischen Grad verfügen, besteht die Möglichkeit ein „Employment Pass Eligibility Certificate (EPEC)“

unter www.contactsingapore.org.sg zu beantragen. Das „EPE Certificate“ wird innerhalb von sieben Tagen nach Eingang des Antragsformulars kostenlos ausgestellt und ermöglicht es dem Antragsteller, einen 6-monatigen „Social VisitPass“ zu beantragen, um sich in Singapur zu bewerben. Hat der Antragsteller einen Arbeitsplatz gefunden, wird ihm ein „Employment Pass“ ausgestellt. Ein „EPE Certificate“ kann nur einmal beantragt werden und ist nicht verlängerbar.

Einsatzbeispiele

Fallbeispiel Singapur (1)

Funktion: Projektmanager Elektronikfertigung
 Branche: Elektronik
 Produkt: Fernbedienungssysteme
 Kunde: deutsches Unternehmen
 Einsatzort: Singapur
 Dauer: 15 Monate
 Interim-Manager: Jochem Sowa

Ausgangssituation

Der deutsche Unternehmer hatte in Deutschland ein Elektronik-Produkt entwickeln lassen, das in Asien gefertigt werden sollte. Er hatte sich für den Einsatz eines Interim-Managers aus der Elektronik-Fertigung entschieden, der ausreichend Erfahrung mit den Gegebenheiten vor Ort sowie die entsprechenden Kontakte hatte. „Time to Market“ war ein wesentlicher Faktor. Der Firmengründer musste sich ganz auf die Konzeption des Produkts sowie die Akquisition späterer System- und Vertriebspartner konzentrieren. Daher erwartete er von dem Interim-Manager, dass die einmal abgestimmte Vorgehensweise umgesetzt wurde und nur bei strategisch notwendigen Änderungen eine neue Abstimmung erfolgte.

Die Aufgabe

Der Interim-Manger war verantwortlich für die Auswahl von Lieferanten für Komponenten und Fertigung, Umsetzung des Designs in ein wirtschaftlich produzierbares Produkt und die verkaufsfertige Lieferung in Retailverpackung an die Distributionspartner in Europa. Der Interim-Manager übernahm als Leiter Operations die Koordinierung zwischen der Entwicklung in München und der Entwicklungsabteilung in Singapur. Die komplette Produktions- und Logistikkette war aufzubauen – vom Einkauf durch die Fertigungspartner (mit klar spezifizierten Vorgaben) über die lokale Produktion bis zur Lieferung der retailverpackten Produkte an den Distributionspartner in der Schweiz. Die Entscheidung für entsprechende Partner wurde im Team getroffen, Basis waren jeweils Präsentationen mit den notwendigen Fakten.

Die Herausforderungen

Ursprünglich waren die beiden wichtigsten Vorgaben: (1) Wir müssen mit der Fertigung nach China gehen, wegen der niedrigen Lohnkosten, und (2) Wir müssen mit einem großen EMS-Partner arbeiten, weil die günstiger einkaufen. Beide Prämissen wurden geprüft und verworfen.

Die erste Prämisse konnte recht einfach geklärt werden. Die meisten Firmen in Singapur haben Niederlassungen in Niedriglohnländern wie Malaysia oder Indonesien, da die Lohnkosten in Singapur bereits zu hoch sind. Durch das Gegenüberstellen von mehreren Angeboten und unter Berücksichtigung aller Aspekte (Schutz vor Kopieren der Produkte, Erreichbarkeit der Produktionsstätte, logistische und zolltechnische Aspekte) konnte schnell herausgestellt werden, dass China in diesem Fall nicht der optimale Standort war.

Bei der zweiten Prämisse hat letztendlich die höhere Flexibilität von kleinen Unternehmen, die besonders in der Anlaufphase eines neuen Produktes wichtig ist, den Ausschlag gegeben. Die Wahl fiel daher auf Design- und Fertigungspartner in Singapur, mit denen der Interim-Manager bereits mehrfach erfolgreich zusammen gearbeitet hatte. Um die Produktionskosten niedrig zu halten, wurde die Fertigung in einer Fabrik in Indonesien (Batam, eine Insel vor Singapur) ausgeführt. Die vorgelagerten Prozesse sowie technische Betreuung und Qualitätssicherung wurden von Singapur aus gesteuert.

Ein weiterer Vorteil ist, dass in Singapur chinesisch gesprochen wird. Dadurch kommt es bei der Kommunikation mit Lieferanten aus China zu keinen Problemen aufgrund der Sprache.

Ergebnisse

Die Auswahl von Partnern in Singapur mit Produktion in Indonesien war unterm Strich die beste Entscheidung für dieses Projekt. Auf Grund der hohen Komplexität der Testverfahren waren die Möglichkeiten der Kommunikation in Englisch und die einfache Erreichbarkeit der Produktionsstätten (kein Visum erforderlich) eine deutliche Vereinfachung beim Start der Produktion.

Fazit

Ein wichtiger Aspekt, der bei solchen Projekten bedacht werden muss, ist die unterschiedliche Mentalität der Menschen in Asien - trotz der westlichen Prägung hat Singapur immer noch chinesische Wurzeln. In Besprechungen und Abstimmungen zwischen den Entwicklern und Designern auf beiden Seiten sollte jemand dabei sein, der versteht, dass die Antwort „...kein Problem...“ auf die Frage, ob alles verstanden sei, unterschiedliche Bedeutung haben kann. In Projek-

ten mit Chinesen muss man in dem Fall immer vorsichtig, aber gezielt nachhaken – denn es ist sehr wahrscheinlich nicht immer alles verstanden worden. Bei Beteiligung Indischer Teilnehmer wird's noch kritischer. Daher ist es so wichtig, dass jemand einbezogen wird, der lange Erfahrung mit Asien oder sogar schon mit den zukünftigen Partnern gearbeitet hat.

Der Nutzen für den Kunden, einen erfahrenen Interim-Manager einzusetzen, war ein schneller und reibungsloser Aufbau einer Produktions- und Logistikkette für ein komplett neues Produkt, unter Einhaltung der zeitlichen Vorgaben.

Die Investition in einen Asien-erfahrenen Interim-Manager kann sich schneller amortisieren, als man denkt.

Durch das Gegenüberstellen von mehreren Angeboten und unter Berücksichtigung aller Aspekte (Schutz vor Kopieren der Produkte, Erreichbarkeit der Produktionsstätte, logistische und zolltechnische Aspekte) konnte schnell herausgestellt werden, dass China in diesem Fall nicht der optimale Standort war.



Jochem Sowa, Projektmanager mit Schwerpunkt Elektronik-Produktion - Aufbau und Verlagerung von Produktionsstandorten - Überleitung aus der Entwicklung in die Fertigung – Koordination zwischen Entwicklung, Produktion, Logistik und Vertrieb, Projektbezogene Auslandserfahrung in Singapur / Taiwan / Philippinen / Japan / USA / China / Malaysia / Schweiz / Frankreich, über 25 Jahre Management Erfahrung, selbständig als Interim-Manager seit 2005.

Fallbeispiel Singapur (2):

Funktion: CEO

Aufgabe: Turnaround

Branche: Anlagenbau / Filtration / Abwasser / Korrosionsschutz

Produkte: Abwasseranlagen, Filteranlagen, Produkte und Anlagen für den Korrosionsschutz

Kunde: deutsche Muttergesellschaft

Einsatzort: Bonn/Singapur

Dauer: Zwei Jahre

Interim-Manager: Dr. Hans-Joachim Bühler

Ausgangssituation

Ein wichtiges Tochterunternehmen eines großen deutschen DAX-Konzerns mit ca. 100 Mio. € Umsatz und 400 Mitarbeitern war im internationalen Anlagenbau tätig. Das Tochterunternehmen bestand aus den Sparten Korrosionsschutz, Filtrationstechnik und Abwasseranlagenbau. Das Tochterunternehmen agierte in Singapur über eine dort ansässige Handelsniederlassung des Mutterkonzerns, die den gesamten asiatisch-pazifischen Raum abdeckte, so auch Australien. Im Norden Australiens und in Papua Neuguinea wurden zu dieser Zeit neue Goldfelder erschlossen. Da das Unternehmen im Bau von Anlagen für die Goldgewinnung tätig war, hat es sich um diese Aufträge mit Einzelvolumina von > 5 Mio. € sehr bemüht.

Die Aufgabe

Das Tochterunternehmen schrieb zu diesem Zeitpunkt fast 20 % Verlust. Die Sanierung des Unternehmens war dringend erforderlich.

Die Herausforderungen

Nach einer Phase der Bestandsaufnahme wurde ein Bündel von Maßnahmen zügig umgesetzt. Zur Projekt- und Vertriebskontrolle wurde die Deckungsbeitragsrechnung eingeführt. Die Effizienz und Produktivität der Montage wurde signifikant erhöht. Die Deckungsbeiträge konnten mittels Vertriebscontrolling und Key-Account Management deutlich gesteigert werden. Es wurden eine Marketingabteilung und ein Vertriebsinnendienst aufgebaut. Der Vertrieb wurde neu strukturiert. Unrentable Auslandstöchter wurden geschlossen und die verlustintensiven Sparten ausgegliedert. Insbesondere aber wurden die Exportaktivitäten des Unternehmens im Bereich Korrosionsschutz erheblich intensiviert. So gelang es, die Auftragsvolumina insbesondere im asiatisch/pazifischen Raum maßgeblich zu steigern. Hierzu trugen große Einzelaufträge, die über das Drehkreuz Singapur akquiriert wurden, erheblich bei.

Ergebnisse

Durch die konsequente Umsetzung von quantitativen und teilquantitativen Maßnahmen wurde das Unternehmen innerhalb von nur 9 Monaten zu einem Ergebnis von 6 % Gewinn geführt. Nachdem eine eigens erstellte neue Unternehmensstrategie wegen eines Wechsels des Mehrheitsgesellschafters nicht mehr möglich war, wurde die Sparte Filtrationstechnik mittels eines MBO verkauft. Die Sparte Abwasseranlagenbau wurde innerhalb des Konzerns mit einem anderen Unternehmen fusioniert. Der größte Unternehmensteil Korrosionsschutz wurde nach vollzogenem Turnaround an einen Wettbewerber veräußert.

Fazit

Die entscheidenden Faktoren für die erheblichen Exportsteigerungen im asiatisch/pazifischen Raum, verbunden mit großen Einzelakquisitionen, waren die zeitweilige Präsenz des Interim-Managers als deutscher CEO vor Ort sowie sein persönliches Engagement. Ferner wurden Gutachter bestellt, die das Umfeld in Singapur und Australien sehr gut kannten. Durch den Einsatz des Interim Managers erhielt der Auftraggeber sofort einen Manager mit der notwendigen Turnaround-Erfahrung.

Die Wertschöpfung für das Mutterunternehmen war signifikant. Allein der Verkauf des Teilunternehmens stellte einen großen Kapitalrückfluss dar, so dass die Kosten des Interim Managers vergleichsweise nicht ins Gewicht fielen.

Fallbeispiel Singapur (3):

Funktion: CEO
 Aufgabe: Fit-For-Sale
 Branche: Chemie, Metall und Anlagenbau
 Produkte: Gummiprodukte, Kunstharze, Graphitrohr-Wärmetauscher; Metall- und Kunststoffanlagen
 Kunde: deutsche Muttergesellschaft
 Einsatzort: Westerwald/Singapur
 Dauer: Über ein Jahr
 Interim-Manager: Dr. Hans-Joachim Bühler

Ausgangssituation

Das selbständige Unternehmen war Teil eines M-DAX Konzerns. Mit ca. 200 Mio. Umsatz, knapp 2000 Mitarbeitern und 15 Tochterunternehmen war es weltweit aufgestellt und bestand aus einem Konglomerat von ehemals eigenständigen Firmen. Der Mutterkonzern befand sich zu diesem Zeitpunkt in einer sehr schwierigen Refinanzierungsphase. Das Tochterunternehmen schrieb deutliche Verluste und belastet den Mutterkonzern erheblich, der mit eigenen Tochterunternehmen in Singapur und auch in China vertreten war. Als CEO und Präsident der Gruppe war der Interim-

Manager für die erfolgreiche Geschäftsentwicklung der Tochterunternehmen verantwortlich. Die Geschäftsführer der asiatischen Tochterunternehmen hatten hohe Freiheitsgrade in der Gestaltung der Geschäfte vor Ort. Der chinesische Geschäftsführer wurde vor Antritt seiner Aufgabe über zwei Jahre am deutschen Hauptstandort ausgebildet. Dies war beim Geschäftsführer in Singapur nicht der Fall. Es erwies sich, dass die kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen Management und dem Management in Singapur erheblich waren. Die Integration des Singapur-Managements in ein weltweites Managementteam gestaltete sich schwierig, im Vergleich zu gleichgestellten Managern aus USA, Südamerika, Europa und China.

Die Aufgabe

Ohne vorherige Bestandsaufnahme wurde der Vorsitz der Geschäftsführung angetreten und eine bisher vierköpfige Geschäftsführung abgelöst. Die Sanierungsnotwendigkeit betraf zwei deutsche Hauptstandorte mit 400 bzw. 1200 Mitarbeitern und Teile der ausländischen Tochtergesellschaften. Finanzielle Mittel zur Sanierung konnten vom Mutterunternehmen nur in sehr begrenztem Umfang zur Verfügung gestellt werden.

Die Herausforderungen

Gemeinsam mit der Finanzabteilung wurde das Controlling der Auslandstöchter verbessert und intensiviert. Somit konnten Verluste von Auslandstöchtern weitgehend eliminiert werden. In der Folgezeit wurde der gemeinsame Marktauftritt mit dem M-DAX Mutterunternehmen ausgesetzt. Es wurden die ehemals selbständigen Marken des Tochterunternehmens reaktiviert und erfolgreich neu positioniert. Es wurde eine Mehr-Markenstrategie umgesetzt. Dadurch konnten die Auftragseingänge des Unternehmens erheblich gesteigert werden. Weiterhin wurden neue Projekte initiiert, die dem Unternehmen eine Zukunftsperspektive eröffneten.

Ergebnisse

Nach ca. 1 Jahr der erfolgreichen Tätigkeit konnte das Unternehmen an einen Finanzinvestor verkauft werden. Der Mutterkonzern wurde hierdurch signifikant entlastet und konnte die eigene Ertragslage deutlich verbessern. Der Wert der Aktie des Mutterkonzerns stieg in den drei Folgejahren um das Fünffache.

Fazit

Durch den Einsatz des Interim-Managers erhielt der Eigentümer rasch ein qualifiziertes Management zur unmittelbaren Leitung des Unternehmens. Die erfolgreiche Unternehmensführung und Neupositionierung ermöglichte den Verkauf des Tochterunternehmens

und damit die sehr erfolgreiche Zukunftssicherung und Neuaufstellung des M-DAX Unternehmens.

Die durch den Einsatz des Interim-Managers entstandenen Kosten stehen in keinem Verhältnis zum erreichten Gewinn.

Zur Lösung von Projektaufgaben in Singapur und im angrenzenden asiatischen Raum ist es für deutsche Unternehmen günstiger, ein geeignetes Interim-Management für einen bestimmten Zeitraum zu installieren. Wichtig ist es hierbei, dass der Interim-Manager auf Kontakte im Handelsraum zurückgreifen kann. Ein eigenes Tochterunternehmen in Singapur ist aufwendig, erfordert erhebliche deutsche Managementkapazität und auch die Überschreitung einer kritischen Umsatzgröße ist hierfür Voraussetzung.



Dr. Hans-Joachim Bühler studierte an der Universität Karlsruhe Chemie und promovierte zum Dr. rer. nat. Er startete seine Berufslaufbahn bei Procter & Gamble und sammelte profunde Berufserfahrungen im Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsmanagement und im betriebswirtschaftlichen Bereich mit der Leitung von Produktionen, dem Aufbau mehrerer internationaler Entwicklungszentren und der Einführung von Controlling-Instrumentarien bei Unternehmen. Seit 1988 ist er als selbständiger Interim-Manager in Aufgabenstellungen als CTO, CEO und CRO tätig. Dies beinhaltete Fusionen, Restrukturierungen und Fit-For-Sale Aufgaben, so u.a. bei den Konzernen VIAG, SGL-Carbon und auch weiterer Inhaber-geführten Unternehmen. Herr Dr. Bühler verfügt über umfangreiche internationale Berufserfahrung in Europa, Nord- und Südamerika und Asien. Seine fachlichen Schwerpunkte sind dabei der internationale Anlagenbau, die Chemie, Konsumgüter, alle Bauprodukte, Recycling, Lebensmittel, Pharma, AGRO und Mineralölprodukte.

Fallbeispiel (4)

Funktion:	COO
Branche:	Elektronikindustrie
Aufgabe:	Outsourcing der Produktion
Kunde:	Mittelständler
Einsatzort:	Singapur
Dauer:	9 Monate
Interim-Manager:	Ingo Zankel

Ausgangssituation

Das Unternehmen stand unter einem sehr hohen Kostendruck. Die Produktion in Singapur hatte schon den Vorteil, dass die Komponenten und Bauteile in Südostasien bezogen werden konnten. Dennoch mussten die Kosten weiter reduziert werden. Die einzige Maßnahme, die einen Kostenvorteil brachte, war die Schließung des Produktionsstandortes. Hier sollten Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und umgesetzt werden. Das Unternehmen entschied sich für den Einsatz eines Interim Managers.

Die Aufgabe

Aufgabe war das Outsourcing der eigenen Produktion in Singapur und damit die Optimierung der Kostenstruktur des Unternehmens. Der Auftraggeber erwartete einen reibungslosen Übergang der eigenen Elektronikproduktion und Montage auf den Auftragsfertiger und das Erreichen der Zielsetzungen hinsichtlich reduzierter und in Zukunft variabler Kosten unter Beibehaltung des erreichten Qualitätsniveaus. Gleichzeitig sollte der Vertriebsstandort für Asien mit einer entsprechenden Infrastruktur erhalten bleiben.

Die Aufgabe ließ sich in verschiedene Phasen aufteilen. Erstens: Die Festlegung der Projektziele. Zweitens: Die Erstellung verschiedener Szenarien. Drittens: Die Entscheidung und die Verhandlung der Verträge. Viertens: Die Umsetzung.

Die Aufgabenstellung eignete sich hervorragend für den zeitlich begrenzten Einsatz eines Interim-Managers. Kriterien waren hier die Erfahrung vor Ort, ein lokales Netzwerk, Durch- und Umsetzungsfähigkeit, sowie die Koordination mit der Auftragsabwicklung und Produktionsplanung in Deutschland.

Die Herausforderungen

Für die Szenarien und die Diskussion mussten eine Reihe von Fragen beantwortet werden. Welche Funktionen sollten verlagert werden und welche mussten beim Unternehmen bleiben? Gibt es Kernkompetenzen? Welche Anforderungen muss ein Auftragsfertiger erfüllen?

Soll man besser zu einem kleineren oder größeren Unternehmen gehen? Soll man in Singapur bleiben oder einen Auftragsfertiger in China/ Taiwan/ Vietnam nehmen? Wenn der Umsatzanteil zu gering ist, hat man als Kunde kein Gewicht. Umgekehrt musste man auch darauf achten, keinen zu kleinen Lieferanten zu nehmen, da die Gefahr bei Umsatzschwankungen zu groß war. Selbstverständlich wurden auch die anderen Kriterien wie Kommunikation, Erfahrung, finanzielle Situation, Infrastruktur und Faktorkosten geprüft und in die Entscheidung mit einbezogen.

Die Wahl fiel auf einen großen lokalen Auftragsfertiger mit Standorten in China, Malaysia und Vietnam. Damit hatte man einen strategischen Partner, der bei steigenden Stückzahlen und neuen Produkten an kostengünstigeren Standorten produzieren konnte. Dadurch wurden die Herstellkosten variabel und es mussten keine Abnahmemengen garantiert werden.

Ergebnisse

Die Projektziele und alle Meilensteine wurden termingerecht erreicht. Der Einsatz eines Interim Managers hat sich für alle Beteiligten gelohnt.

Fazit

Das Mandat erforderte sowohl Verständnis der chinesischen Kultur als auch die Vermittlung zwischen den asiatischen und westlichen Kulturen. In den beiden Kulturkreisen geht man mit Problemen sehr unterschiedlich um. In Asien werden Probleme niemals direkt angesprochen und vor allem nie personalisiert. Eine Lösung erfolgt oftmals viel schneller und effizienter, wenn alle ihr Gesicht wahren können. Hier kommt dem verantwortlichen Manager die Aufgabe zu, mit den Themen sensibel umzugehen und das Projekt in der Spur zu halten. Aber es war auch notwendig, alle Probleme transparent zu machen.



Ingo Zankel, Dipl.-Betriebswirt, ist COO mit besonderen Schwerpunkten in Operations, Einkauf/ Supply Chain und Prozess Management. Seine berufliche Karriere begann er als Controller bei Nixdorf in Paderborn. Dann folgten 3 Jahre in Singapur als Supply Chain Manager ebenfalls bei Nixdorf. Danach war er 9 Jahre bei Giesecke & Devrient als COO für das Chipkartengeschäft tätig. Seit 2003 ist Ingo Zankel selbständiger Berater und Interim Manager. Seine Schwerpunkte sind Lösungen bei Liefer- und Kapazitätsproblemen, sowie Kostenreduzierung in Einkauf und Operations. Er war seitdem als Interim-Manager international im Einsatz, darunter USA, Niederlande, Italien und Ungarn. In Singapur hat er insgesamt vier Jahre gelebt.

Quellen:

Immigration & Checkpoints Authority: www.ica.gov.sg
 Ministry of Manpower (MOM): www.mom.gov.sg
 Botschaft Singapur: www.mfa.gov.sg/berlin-german/
 Employment Pass Department:
www.mom.gov.sg/publish/momportal/en/home.html
 Rechtsberatung: RESPONDEK & FAN PTE LTD,
www.rflegal.com

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 Artikel liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Artikels oder einzelner Teile davon, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Artikels berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.