

## Probleme an internationalen Standorten lösen

Author : Dörfler

*Internationale Präsenz an mehreren Standorten mit Vertrieb und Produktion will nicht nur aufgebaut, sondern auch erfolgreich gemanagt werden. Die Dynamik der verschiedenen Märkte kann die Management-Kapazität im Mutterhaus sehr unter Druck setzen. Was man tun kann, wenn der „perfekte Sturm“ loslegt.*

Der deutsche Mittelstand hat sich bereits stark internationalisiert – größtenteils, um Marktchancen wahrzunehmen, Kostenvorteile zu generieren oder dem Kunden vor Ort zu folgen. Der Aufbau einer Organisation, in welcher Form auch immer, erfordert einen Kraftakt für den mittelständischen Unternehmer. Es gilt, vor Ort die wichtigsten Entscheidungen zu treffen, Standort sowie Gebäude aufzubauen, Schlüsselpersonen einzustellen und die Kontakte zu alten und neuen Kunden zu pflegen. Dies bindet Kapazitäten, die anderswo fehlen und Spuren hinterlassen, da andere Entscheidungen und Umsetzungen nicht vorangetrieben werden können. Sind die ersten Infrastrukturen erst einmal gebildet, reduziert sich der Aufwand deutlich.

### Ein Mehr an Aufwand im Management

Kommt es zu Veränderungen oder Krisen, bedeutet die Koordination verschiedener Standorte erfahrungsgemäß vor allem für den klassischen Mittelständler einen hohen Aufwand.

Da ist der Mittelständler, der eine Tochtergesellschaft mit 100 Mitarbeitern zur Produktion in China unterhält. Von einem Tag auf den anderen verabschiedet sich das dreiköpfige chinesische Führungsteam. Die Firma steht führungslos da. Und das in einer Situation, in der die Kunden auf eine zeitnahe Produktion bestehen.

Ein anderes Beispiel eines Mittelständlers, der den „perfekten Sturm“ zu bewältigen hatte: Fast zeitgleich wurde sowohl ein Korruptionsfall in der Geschäftsführung der koreanischen Tochtergesellschaft aufgedeckt als auch die USA-Tochter durch Wegfall eines Großauftrages schwer getroffen. Das Unternehmen musste in den Modus Krisenmanagement schalten, die Geschäftsführung wurde deshalb über Nacht ausgetauscht. Im deutschen Markt dagegen wurden aufgrund des starken Wachstums alle Management-Ressourcen dringend benötigt, um die wesentlich größeren Potenziale an Umsatz und Gewinn zu heben.

### Management-Kapazität versus internationale Komplexität

Dies sind beispielhaft Situationen, die jedem international agierenden Mittelständler allzu bekannt sind und eines gemeinsam haben: Die erforderliche Management-Kapazität, um sich vor Ort um Krisen und Situationen zu kümmern, steht oft in keinem Verhältnis zum ökonomischen Nutzen.

*Internationale Präsenz an mehreren Standorten mit Vertrieb und Produktion will nicht nur aufgebaut, sondern auch erfolgreich gemanagt werden. Die Dynamik der verschiedenen Märkte kann die Management-Kapazität im Mutterhaus sehr unter Druck setzen. Was man tun kann, wenn der „perfekte Sturm“ loslegt.*

Mit anderen Worten: Die Komplexität mehrerer internationaler Standorte kann exponentiell wachsen. Zudem erfordert es oft auch neue Kompetenzen im Hinblick auf Kultur, Märkte, Kunden und Sprachen. Als Geschäftsführer mehrerer internationaler Standorte kann ich aus eigener Erfahrung berichten, dass die Herausforderungen vor Ort oft groß erscheinen und in keinem Verhältnis zum unternehmerischen Wertzuwachs stehen.

### Schnelle Problemlösung vor Ort

Was ist eine mögliche Alternative? Ist es nicht eine ideale Vorstellung, wenn ein Manager interimweise eine Auslandsgesellschaft aufbaut und nach getaner Arbeit wieder von Bord geht?

Genau für diese Lösung hat sich der Unternehmenseigner im erstgenannten Beispiel entschieden, nachdem das

Produktionsunternehmen in China führungslos geworden war. Der Geschäftsführer in Deutschland wählte einen erfahrenen Interim-Manager. In diesem Fall war es ein Deutscher, der seit 25 Jahren in China lebte und erfolgreich als Geschäftsführer von Produktionsunternehmen tätig war.

Mehrfach hatte dieser Manager bereits ähnliche Situationen gemeistert. So konnte er sofort in die Geschäftsführung eintreten, stellte das Unternehmen in sechs Monaten neu auf, verbesserte die Performance, stellte ein neues Führungsteam ein und übergab an dieses.

Die Probleme wurden vor Ort schnell und vertrauenswürdig durch den Interim-Manager adressiert. Es war nicht einmal eine Reise des Unternehmenseigners nach China notwendig.

## Fazit

Internationalisierung bedeutet mit jedem neuen Land einen überproportionalen Anstieg der Komplexität im Management. Der große Aufwand geht allerdings nicht unbedingt einher mit Umsatz- und Gewinnzuwachs. Hier gilt es, mit der wertvollsten Ressource Management im Mittelstand klug umzugehen und sich erfahrene Manager auf Zeit zur Lösung eines Problems an Bord zu holen. Damit wird auf flexible Art und Weise die Kapazität erweitert. Speziell bei internationalen Niederlassungen stellt dies eine sehr gute Alternative dar, weil mit zusätzlichen Hindernissen wie der Sprachbarriere und dem Reiseaufwand zu rechnen ist. Dennoch wird diese Möglichkeit noch von wenigen mittelständischen Unternehmen genutzt. Es überwiegen bislang das Misstrauen in die Fähigkeiten der Interim-Manager sowie die Unkenntnis, dass es für fast jede Art von Problemen und für praktisch jedes Land Experten gibt.

## Zur Person



**Wolfgang Doerfler** ist Partner der EIM Executive Interim Management GmbH, ein weltweit aufgestelltes Unternehmen in der Bereitstellung von interimistischen und permanenten Managementlösungen. Er verfügt über langjährige internationale Managementenerfahrung in Finanzen, Vertrieb und Geschäftsführung, Aufbau und Leitung von Auslandsniederlassungen.

[www.eim-interimmanagement.de](http://www.eim-interimmanagement.de)

