



PROJEKTBERICHT

Markteintritt für deutschen Maschinenbauer in Japan
Joint Venture - Post-Merger-Integration - Neuausrichtung - Interkulturelles Management

Markteintritt für deutschen Maschinenbauer in Japan

Ein familiengeführtes deutsches Maschinenbau-Unternehmen strebte den Markteintritt in Japan an. Bei dem Auftraggeber für das Interim Mandat handelt es sich um einen der weltweit führenden Anbieter in seinem Bereich mit einem konsolidierten Umsatz von 200 Mio €. Mit einem zweistelligen Marktanteil ist die Firma weltweit bestens vertreten, hat aber bislang in Japan selbst keine Umsätze erzielen können.

Go-to-Market in einem komplexen Umfeld

Für das Unternehmen ist Japan ein ebenso komplexer wie strategisch bedeutender Markt. Allerdings war der Firma aufgrund fehlender Asien-Erfahrung und lokaler Kenntnisse der Markteintritt bislang verwehrt. Der Interim Manager wurde damit beauftragt, als Executive Vice President eine mögliche Partnerschaft mit einem bedeutenden japanischen Wettbewerber zu analysieren, Details einer Kooperation zu bestimmen und ein Gemeinschaftsunternehmen mit Produktionsstätte in Japan zu verhandeln. Ferner wurde er mandatiert, alle notwendigen Schritte in der Post-Merger-Integration und im Go-to-Market-Prozess zu verantworten. Das Investitionsvolumen betrug 30 Mio €.

Joint Venture verhandelt und gegründet

Der japanische Partner hatte bereits eine Produktionsstätte in Japan, die im Rahmen eines Joint Ventures zur Keimzelle des künftigen Japan-Geschäftes ausgebaut werden sollte. Zu Beginn des Mandates machte der Interim Manager eine Grundsatzanalyse und führte die Joint-Venture-Verhandlungen - von der Absichtserklärung bis zur Paraphierung des Kooperationsvertrages.

Konzept für die neue Organisation entwickelt

Parallel entwickelte der Interim Manager ein Konzept für die neue Organisation. Schnell wurde deutlich, dass eine Umrüstung der übernommenen Produktionsstätte auf die Produkte des Auftraggebers alleine nicht zum Erfolg führen würde. Der Interim Manager erstellte einen strategischen Geschäftsplan mit den Komponenten Reorganisation, Outsourcing, Kostensenkung, Business Development mit der Fokussierung auf Kernprodukte und Umsatzsteigerung.

Interkulturelle Herausforderungen im Management bewältigt

Trotz aller Globalisierung stellen Projekte in Asien besondere interkulturelle Herausforderungen an das Management. Da der Interim Manager mehr als 10 Jahre in Japan gelebt hat, ist er mit der japanischen Sprache, der Kultur und der Mentalität bestens vertraut. Davon profitierte das Projekt erheblich. Der Interim Manager trug maßgeblich dazu bei, interkulturell bedingte Spannungen zu vermeiden und zu lösen. Damit schuf er die Grundlage für ein effizientes und ergebnisorientiertes Arbeiten. Seine Expertise in Markteintrittsprozessen, Post Merger Integration sowie Change Management tat ein Übriges, um beide Partner davon zu überzeugen, dass der Interim Manager die nötige praktische Erfahrung und Kompetenz besitzt, um ein Projekt dieser Dimension nachhaltig umzusetzen.

Turnaround und positive Ertragsprognose

Nach einer Laufzeit von 14 Monaten wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Im Endergebnis wurde der Turnaround erreicht. Der Interim Manager startete mit einem negativen EBITDA von 400.000 € und erarbeitete eine Ertragsprognose von 560.000 € für die ersten 4 Geschäftsjahre. Er reduzierte den Personalstamm sozialverträglich um 30 % und transformierte das Unternehmen von einer reinen Produktionseinheit zu einer Montage-, Vertriebs- und Serviceeinheit. Der Interim Manager schaltete die defizitären Produkte aus und restrukturierte die Produktpalette, er realisierte eine Marktdurchdringung und Ausrichtung auf neue Märkte. Der Gesellschaftsvertrag wurde von ihm ausgearbeitet und unterschriftsreif verhandelt.

Das Projekt in Stichworten

- Markteintritt für deutschen Maschinenbauer in Japan gemanagt
- Go-to-Market in einem komplexen Umfeld
- Joint Venture verhandelt und gegründet
- Konzept für die neue Organisation entwickelt
- Interkulturelle Herausforderungen im Management bewältigt
- Turnaround und positive Ertragsprognose bewirkt