

Managementberatung mit der „Hand am Arm“

Bis Günter Zorn als Japan-Chef eines führenden Logistikunternehmens ausstieg, war er als einziger Nicht-Unternehmer in seiner Familie das „schwarze Schaf“. Das sollte sich ändern. Im April feiert das von ihm gegründete Beratungsunternehmen z-anshin fünfjähriges Jubiläum und fünf Jahre Wachstum. Sein Erfolgskonzept: für die klassischen Probleme ausländischer Unternehmen in Japan individuelle Lösungen zu erarbeiten.

Das Interview führte Patrick Bessler

JM: Herr Zorn, Sie haben Ihr Unternehmen 2009 gegründet – nicht unbedingt die beste Zeit in Japan, oder?

Zorn: Das ist richtig. Aber manchmal ist es besser, in einer weniger guten Zeit anzufangen. Dann kann es nur noch besser werden. Damals begann ich zusammen mit einem japanischen Partner, quasi vom Esszimmer aus. Heute sind wir ein Team mit über zehn Beratern und mehr als 30 Kunden. Häufige Folgeaufträge sind für uns der beste Indikator für die Zufriedenheit unserer Kunden.

Wir decken mittlerweile eine große Bandbreite an Industrien ab: vom Maschinenbau über Halbleiter, Chemie, die Serviceindustrie, Baustoffe und Logistik bis zu Medizintechnik, Consumer und Lifestyle, die sich derzeit gut entwickeln.

JM: Die meisten Ihrer Kunden sind Unternehmen aus Deutschland oder dem DACH-Raum. KMU und große Unternehmen halten sich die Waage. Welche Beratungsleistungen sind besonders gefragt?

Zorn: Wir bedienen viele Themen, die große Strategieberater auch bedienen: etwa Supply Chain Management und dabei insbesondere Warehousing und Domestic Transportation sowie Prozessoptimierung und Market Research. Der Unterschied ist, dass wir rein

lokal arbeiten und sehr gezielt vorgehen. Wir machen beispielsweise spezifische Recherchen im B2B-Bereich für Unternehmen, die planen, in Japan zu akquirieren oder eine Partnerschaft einzugehen. Es passiert leider immer wieder, dass ausländische Unternehmen bei Akquisitionen in Japan mit der Tür ins Haus fallen und gleich fragen: „Was kostet der Laden?“ Das ist ein schlechter Weg. Wir suchen potenzielle Partner, machen eine Analyse und schlagen eine angemessenere Vorgehensweise vor. Was es dabei unter anderem braucht, sind Kontakte zu den richtigen Leuten im Unternehmen. Das muss nicht immer der Präsident sein. Diese Kontakte haben wir.

Zudem führen wir im B2B-Bereich spezifische Kundenbefragungen durch. Zum Beispiel haben wir die zehn Top-Kunden eines Kunden zu Themen wie Lieferqualität und Genauigkeit befragt – es ging dabei aber auch um Themen wie deren Globalisierungspläne, was dann Einfluss auf die strategischen Entscheidungen unseres Kunden hatte.

Ein weiterer wichtiger Bereich für uns ist das Thema Executive Coaching. Wir arbeiten dabei sehr intensiv und oft über einen längeren Zeitraum mit den Managern zusammen. Die Inhalte des Coachings werden jeweils auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Ein wichtiges Thema, besonders für Neuankömmlinge, ist dabei die japanische Businesskultur.

JM: Können Sie ein Beispiel nennen?

Zorn: Ein Unternehmen hatte einen Japaner für eine C-Level Position vorgesehen. Fachlich war der Mann geeignet, aber das Unternehmen war noch nicht überzeugt, dass auch sonst alles passen würde. Man wollte ihn zunächst nur als Acting Director einsetzen. Ich riet davon ab. Stattdessen arbeiteten wir zwei Monate mit ihm, unter anderem auch an seiner Außenwirkung. Heute sitzt er auf dem Posten und macht erfolgreiche Arbeit.

JM: Welche Rolle spielen Unternehmen für Ihr Geschäft, die neu nach Japan kommen?

Zorn: Das ist für uns ein Bereich, der in letzter Zeit zunimmt, was wir angesichts der Fokussierung ausländischer Unternehmen auf China statt Japan ursprünglich nicht so erwartet hatten. Aber in den letzten zwei Jahren haben Neugründungen ausländischer Firmen in Japan wieder signifikant zugenommen. Andere Firmen aus der Branche bestätigen das. Gleichzeitig schauen sich viele etablierte Firmen plötzlich wieder genauer an, wie ihre japanische Tochter eigentlich läuft.

JM: Inwiefern?

Zorn: Viele Unternehmen, die seit Jahren hier sind, haben Strukturen, die organisch gewachsen sind – oft mehr durch Zufall als dass sie geplant wären. Wir hatten einen Fall, in dem das



„Viele etablierte Firmen
**schauen sich wieder
genauer an**, wie ihre japanische
Tochter eigentlich läuft.“

Backoffice größer war, als das Frontoffice. Das führt zu Leerlauf, Fehlern und überflüssigen Kosten.

Heute beginnen auch Mittelständler immer häufiger, ihre Systeme zu globalisieren und Prozesse mehr und mehr zu vereinheitlichen. Das kann schon mal knirschen, etwa wenn in Japan ein Prozess eingeführt werden soll, der in Deutschland gut funktioniert, aber auf den japanischen Markt nicht so ideal passt. Das kommt beispielsweise beim Supply Chain Management zum Tragen. Japaner haben immer noch am liebsten maßgeschneiderte Lösungen. Da sind wir oft als Vermittler gefragt. Es ist gut, Prozesse zu standardisieren, aber es gibt eben auch immer Besonderheiten in Japan, die nicht untergehen dürfen.

Ein anderes Thema, das an Relevanz gewonnen hat, ist Kosteneffizienz. Japan hatte in der Vergangenheit meistens eine höhere Kostenstruktur im Vergleich zu anderen Ländern. So lange Premiumpreise erzielt werden konnten, war das okay. Nach langer Stagnation und durch erhöhten Wettbewerbsdruck ist „Preis“ heute aber zu einem wichtigen Thema geworden.

JM: Wie viel ist da noch zu holen?

Zorn: Man kann das nicht pauschalisieren. Deswegen gehen wir auch nicht mit vorgefertigter Meinung an Unternehmen heran und sagen: Wir reduzieren die Kosten um 30 Prozent oder dergleichen. Wir analysieren zunächst einmal und dann gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder gibt es Verbesserungspotenzial oder alles ist prima und wir lassen es so wie es ist. Man kann immer noch ein paar Prozent hier und da herausholen, aber das steht nicht immer im Verhältnis zum Aufwand. Wir arbeiten mit der Hand am Arm, wie wir es nennen – wir unterbreiten keine rein theoretischen Vorschläge, sondern gehen praktisch und ergebnisorientiert vor.

JM: Vor Ihrer Selbstständigkeit hatten sie eine Führungsposition in einem Weltkonzern inne, mit allen Sicherheiten und Vorzügen. Bereuen Sie etwas an Ihrer Entscheidung, selbstständig zu werden?

Zorn: Überhaupt nicht. Ich habe vorher gut verdient und stand oft im Mittelpunkt. Ich hatte drei Sekretärinnen zwischen hier und Singapur und für alles

jemanden, den ich beauftragen konnte. Plötzlich ist man alleine, muss alles selbst machen. Das ist schon eine Erfahrung, die neu für mich war. Aber ich habe vieles entdeckt, wovon ich gar nicht wusste, dass ich es kann. Oder ich habe es eben gelernt. Es gibt viele Aufgaben, deren Komplexität mir überhaupt nicht bewusst war. Heute habe ich großen Respekt vor ihnen und vor den Leuten, die sie tagtäglich bewältigen. ■

Günter Zorn

ist Representative Director/President der z-anshin K.K. und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen u.a. in einem führenden globalen Transport- und Logistikunternehmen. Zudem bekleidete er mehrere öffentliche Ämter, u.a. als Präsident der AHK Japan oder Gouverneur des European Business Council.

z-anshin unterstützt seit 2009 Unternehmen in einer Reihe von Aufgabenfeldern wie Markteintritt, M&A einschließlich PMi, Marketing und oder der Optimierung von Unternehmensprozessen. z-anshin verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Executive Management von Unternehmen und in der strategischen Unternehmensberatung.

z-anshin

www.z-anshin.com

E-Mail: guenter.zorn@z-anshin.com