



Unsere Manager –
jeder Kopf eine Persönlichkeit.

Praxisratgeber

Interim Management
in Indien



Antje Lenk, Geschäftsführerin Bridge imp

>> Der klassische Expatriate stirbt aus.
Lokale Manager und Interim-Manager treten an seine Stelle. <<

Indien ist neben China, Russland und Brasilien einer der größten Zukunftsmärkte (BRIC) weltweit. Auch hier ist, ähnlich wie in China, der Automobilmarkt die treibende Kraft der ökonomischen Entwicklung. Bei einem jährlichen Wachstum für PKWs von geschätzten 16% in den nächsten Jahren rechnet man bis 2014 mit einem Jahresvolumen von 4.5 Mio. verkauften Fahrzeugen. Schon jetzt werden in Indien mehr Autos verkauft als in Russland. Aber nicht nur als Absatzmarkt, sondern auch als Produktionsstätte für den Export in Drittstaaten gewinnt Indien für deutsche Unternehmen an Bedeutung. Die Eintrittsbarrieren in den indischen Markt sind für ausländische Investoren jedoch vielfältig. Indien-erfahrene Interim Manager helfen, ohne langwierige Lernprozesse die Dynamik des Landes sofort zu nutzen.

Eintrittsbarrieren in den indischen Markt

Nach wie vor gibt es in Indien eine Vielzahl von Beschränkungen und Auflagen für ausländische Unternehmen. Investoren ohne Landeskenntnis sind gut beraten, sich einen operativ erfahrenen Interim Manager zu holen, der die richtigen Wege und Kontaktpersonen kennt und ohne langwierige Lernprozesse die Dynamik des Landes für seinen Auftraggeber nutzbar macht.

So war zum Beispiel die Eintrittsbarriere für den Aufbau eines Direktvertriebs für Konsumgüter der ‚Small Business Act‘, der ausländischen Unternehmen den Zugang zum Retail Markt grundsätzlich nur mit einem Eigentumsverhältnis von 49:51 erlaubt. Der Auftraggeber wollte aber 100%. Interim Manager René Bollier erarbeitete mit einem Anwalt und dessen Netzwerk ein Geschäftskonzept, das den Nutzen des Markteintrittes für die indische Volkswirtschaft darstellte. Der entsprechende Antrag wurde dann vom FIPB (Foreign Investment Promotion Board) genehmigt. Die Geschäftstätigkeit mit einer 100% ausländisch kontrollierten Tochtergesellschaft wurde damit ermöglicht. Somit konnte der Auftraggeber ohne lokale finanzielle Beteiligung und ohne Distributoren in sämtlichen

Bundesstaaten direkt tätig werden. Wo Deutsch-Indische Gemeinschaftsunternehmen nicht zwingend vorgeschrieben sind, wird eher davon abgeraten. Kernproblem und Altraum aller Beteiligungs-Controller ist die schwache Konsistenz des Zahlenwerks. Kostentransparenz ist keine naturgegebene Stärke indischer Joint Venture Partner. So wäre das eigentlich ganz vernünftige JV des Auftraggebers von Interim Manager und Spezialist für Finanzierungsverhandlungen Florian Dölcker beinahe daran gescheitert, dass der indische Partner seine Kosten nach Kräften verschleierte und den deutschen Partner mit mindestens ebenso viel Elan ungeniert belastete. Das wird möglich, wenn der JV-Vertrag mit der heißen Nadel gestrickt wurde – ein weiterer Fehler, der einem öfter begegnet. Erst durch den Einsatz des Interim Managers wurde ein klares Kostenmodell entwickelt und durchgesetzt, das der ungleichen Lastenverteilung ein Ende machte.

Von einer JV-Minderheitsbeteiligung ist grundsätzlich abzuraten, da der indische Mehrheits-Partner eine geringe Bereitschaft haben wird, den deutschen Minderheits-Partner in Entscheidungen einzubeziehen, mit Informationen knausert und harte Daten für sich behält – wenn er sie überhaupt hat. Wer anfänglich hoffte, von seinem indischen Partner in den Binnenmarkt getragen zu werden

oder durch ihn in neue Kostentiefs vorstoßen zu können, kann sich plötzlich in einer unterlegenen Position wiederfinden, die kaum noch nachzubessern ist.

Neben den Anteilsverhältnissen wird auch die Qualifikation indischer Hersteller besonders jene Unternehmen interessieren, die Indien als Zulieferland nutzen wollen. Wohl sind viele der indischen Zulieferfirmen nach ISO 9001 zertifiziert, etliche auch nach TS 16949. An dieser Stelle ist jedoch große Vorsicht geboten. Hier darf nicht mit europäischen Maßstäben gemessen werden. Interim Manager und Supply Chain-Experte Hubert Hofmann: „Es zeigt sich immer wieder, dass viele indische Firmen, die von internationalen Kunden nach deren Vorgaben auditiert werden (z.B. VDA 6.3 oder eigene) dieses Audit nicht bestehen. Trotz stolz präsentiertem Zertifikat.“

In Indien darf man noch weniger als in China davon ausgehen, „fertige“ Lieferanten vorzufinden, die mit westlichen Anforderungen vertraut sind. Verbal ist immer alles vorhanden und alles ist möglich. Umso wichtiger ist es, sich von allem – aber auch wirklich von allem –, was einem wichtig ist, durch Inaugenscheinnahme selbst zu überzeugen.

Interim Manager, die Lieferantenbewertungen vornehmen, tun dies strikt neutral. Die eigenen Mitarbeiter, die damit beauftragt sind, könnten einen inneren Widerstand gegen die geplante Internationalisierung haben und daher strenger bewerten als notwendig.

Eine weitere Herausforderung sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Keine Frage, es gibt viele gut ausgebildete und auch erfahrene Inder. Interim Geschäftsführer Uwe Kikillus hat die Erfahrung gemacht, dass „die jungen Inder überwiegend auf High-Tech fliegen, sodass konservativere Industrien Schwierigkeiten haben, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und beim Gehaltsniveau mitzuhalten.“

Häufige Wechsel sind an der Tagesordnung. Personalmanagement ist Topmanagementaufgabe. Qualifizierungs-, Retention- und Bonusprogramme müssen dem entgegenwirken. Gerade bei der Führungsmannschaft müssen Leitfiguren identifiziert und gefördert werden. ‚Ranks and titles‘ sind von großer Bedeutung und passen nicht ganz

in die westliche Denkweise. Beförderungen von guten, jungen Mitarbeitern über mehrere Hierarchiestufen rufen Verwunderung hervor, waren aber erfolgreich, um verkrustete Strukturen aufzubrechen.“

Interim Manager vs. Entsendung eigener Mitarbeiter

Freiberufliche Manager auf Zeit bauen für deutsche Auftraggeber in Indien Fertigungsstätten auf, verlagern Produktionen, qualifizieren lokale Zulieferer oder erschließen Vertriebswege. Sie schließen Verträge ab, stellen Mitarbeiter ein, erteilen Aufträge und vertreten vor Ort den guten Ruf ihrer Auftraggeber. Dass sie Interim Manager sind, ist für Außenstehende nicht erkennbar.

Das hat seinen Grund. „Interim Management ist in Indien unbekannt“, sagt Uwe Kikillus. „Der Begriff Interim Manager könnte eher verwirren. Daher ist es vorteilhafter, als Repräsentant oder Bevollmächtigter des Investors bzw. der Muttergesellschaft aufzutreten.“

Selbst renommierte Unternehmen setzen in Indien Interim Manager ein. Warum gehen sie nicht mit eigenen Managern vor Ort? „Wenn es nur so einfach wäre“, sagt ein Aufsichtsrat eines österreichischen Konzerns, „dann hätten wir das längst getan. Bei uns scheitern manche Auslandsinvestitionen schon daran, dass wir entweder keine Leute dafür haben oder sie nicht dorthin bekommen. Das Nadelöhr heißt: wer macht ‘s?“

Indien ist kein Markt für Anfänger. Unter den dortigen Verhältnissen eine Investition zum Erfolg zu führen, erfordert persönliche Reife und ein breites Repertoire an beruflichen Werkzeugen. Das macht die Auswahl an potentiell geeigneten Mitarbeitern für Entsendungen ins Ausland schon deutlich kleiner. Nicht jeder, der will, kann auch. Die wenigen, die dann noch übrig bleiben, braucht man hier selbst.

Die Entsendung eines Mitarbeiters ins Ausland ist eine komplexe Entscheidung, die sich aus persönlichen, wirtschaftlichen, steuerlichen, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen sowie unternehmerischen Aspekten zusammensetzt. Und in jedem dieser Aspekte steckt

mindestens eine Sollbruchstelle. So sprechen Studien von Misserfolgsraten von Auslandsentsendungen zwischen 10 und 40 Prozent, wobei die Quote der vorzeitigen Abbrüche je Entsendungsland schwankt: in Entwicklungsländern wächst diese Zahl auf bis zu 70 Prozent an. Entsendende Unternehmen rechnen durchschnittlich mit 50.000 € bis 150.000 € Verlust pro vorzeitigem Abbruch. Je anspruchsvoller sich die Aufgabe gestaltet und je länger die Entsendung dauert, desto höher sind die Kosten für Entgelt, Zulagen, Vorbereitung, Betreuung und Reintegration.

Kosten einer Mietwohnung in Mumbai

Christian Klein, Personaldirektor der Fuchs Petrolub AG in Mannheim:

Man darf nicht erwarten, auch für viel Geld ein europäisches Wohnumfeld vorzufinden. Bezogen auf Mumbai haben wir Erfahrungen mit unserem Expat gemacht. Ohne Familie haben wir ihn in der Apartmentanlage einer internationalen Hotelkette untergebracht, da nur dort die optischen und hygienischen Verhältnisse gewährleistet waren, die wir ihm zugesagt hatten. Seine Familie kommt im Dezember nach. Der Versuch, ein möbliertes Apartment in der Stadt zu finden, das sauber, nicht verwohnt, ohne Schimmel und mit Klimaanlage ausgerüstet ist, hat sich als sehr schwierig erwiesen. Wir haben jetzt für die Familie ein größeres Apartment in derselben Hotelkette angemietet, das folgendes bietet: Sauber, möbliert, garantiert jeden Tag fließend Wasser und Strom. Die hygienischen Bedingungen sind akzeptabel, und das Hotel ist verkehrsgünstig gelegen, nicht allzu weit zur deutschen Schule.

Die Miet-Kosten müssen vom Expat voll versteuert werden. Somit kommen zusätzliche Kosten als Ausgleich der Steuerlast auf das Unternehmen zu.

Ganz andere Dimensionen erreichen die Kosten für fehlgeschlagene Entsendungen, wenn sich beispielsweise

die Inbetriebnahme einer Fertigungsstraße in der ausländischen Niederlassung verzögert oder das Image des Unternehmens mangels kultureller Sensibilität des verantwortlichen Mitarbeiters leidet. Ursachen hierfür sind in aller Regel Reibungsverluste durch mangelndes interkulturelles Verständnis zwischen Geschäftspartnern und Mitarbeiter vor Ort.

Unangenehm für die entsendeten Mitarbeiter: Der Kostendruck führt zur Reduzierung von Sonderzulagen. Zum einen nehmen manche Firmen bestimmte Komponenten aus dem Lebenshaltungsindex heraus. Zum anderen werden in einigen Regionen die Zusatzleistungen reduziert. Um Kosten zu sparen, entsenden heute zunehmend mehr Unternehmen verheiratete Mitarbeiter auch ohne ihre Familie langfristig ins Ausland.

Manche Konzerne unterhalten ständig 400 bis 1.500 Mitarbeiter in Auslandsentsendungen weltweit. Inzwischen sucht man jedoch nach kostengünstigeren und flexibleren Lösungen. Das hohe Volumen an „Expatriates“ wird langsam aber stetig eingedampft zugunsten kürzerer, aber dafür häufigerer Einsätze von Experten – auch von externen.

Den direkten Kostenvergleich zu Auslandsentsendungen entscheiden die Interim Manager klar für sich. Sie sind „billiger“, weil sie allein anreisen, weder „living allowance“ noch „housing allowance“ erwarten, keine lokalen Steuern zahlen und auch keine Motivationsprämie in Form einer „hardship allowance“ fordern. Weitere Kosten wie für Erkundungsreisen mit Ehefrau, Schulgeld oder Krankenversicherung fallen weg. Interim Manager bleiben, solange man sie braucht, und rechnen tagesgenau ab.

Die dritte Variante wäre der Rückgriff auf lokale Kandidaten, aber der birgt Risiken. Damit hat Uwe Kikillus seine Erfahrungen gemacht: „Indische Führungskräfte steigen sehr schnell die Karrieretreppe hinauf und nehmen dabei häufig mehrere Stufen auf einmal. Dennoch trauen sie sich schon nach sehr kurzer Zeit den nächsten Schritt zu oder wollen einfach den finanziellen Vorteil nutzen. Trotz ihrer immer besseren Ausbildung haben sie dann sehr häufig noch nicht die Erfahrung, die von den westlichen Investoren erwartet wird – oder sind im Prinzip genauso teuer wie Expats.“

Vier Elemente kennzeichnen den erfolgreichen Einsatz

Erfolgskriterium 1:

Unabdingbar für den erfolgreichen Einsatz in Indien sind perfekte Englischkenntnisse. Da jeder der 28 indischen Bundesstaaten ein bis zwei Hauptsprachen und eine unbekannte Zahl von Nebensprachen besitzt, ist in Indien die allgemein gesprochene Landessprache Englisch. Was aber nicht heißen soll, dass die Verständigung einfach wäre. Ganz im Gegenteil. „Je nachdem, ob die eigene indische Muttersprache gut zum erlernten Englisch passt oder nicht, ist das gesprochene Englisch mehr oder weniger gut zu verstehen“, sagt Interim Manager Hubert Hofmann.

Erfolgskriterium 2:

Branchen- und Sachkenntnisse sind weit weniger wichtig als in Deutschland. Vielmehr wird erwartet, dass sich der Manager in die indische Geschäfts- und Gesprächskultur einfügt. Hofmann: „Man muss wissen, dass Inder ein anderes Zeitverständnis haben als Europäer, insbesondere als Deutsche. Aber auch ein anderes Verständnis für gemachte Zusagen und für das Ausführen bestimmter Tätigkeiten. In Indien dauert alles viel länger, Zusagen werden in keiner Weise als bindend betrachtet, und manuelle Arbeit darf nur von Mitgliedern der untersten Kaste durchgeführt werden. Eben mal selbst zupacken, damit es schneller geht, ist überhaupt nicht gern gesehen. Weder von den Werkern selbst noch von deren Vorgesetzten.“

Erfolgskriterium 3:

Ganz ohne Professionalität geht es dann aber doch nicht. Da im Zweifel niemand da ist, den man rasch mal fragen könnte, sollte der Interim Manager seine Aufgabe voll beherrschen und jederzeit in der Lage sein, auch kritische Entscheidungen entweder selbst zu fällen oder entscheidungsreif in die Republik zu funken. Solchen Momenten kann man nicht ausweichen, in Indien am allerwenigsten. Professionalität ist die Eintrittskarte, und dann fängt das Spiel erst an.

Erfolgskriterium 4:

Das vierte Element ist die Neutralität. Ein Interim Manager gehört keiner Partei und keiner Strömung an. Gemessen wird er am Erfolg. In Indien-Mandaten ist er Botschafter zwischen den Kulturen und muss sich dieser Rolle fortwährend bewusst sein. Ein Interim Manager auf Executive Level ist zwar immer Vertreter der Muttergesellschaft bzw. des Investors, muss aber die Interessen der lokalen Gesellschaft auch gegen die ‚Muttergesellschaft‘ vertreten. Dann ist es besonders wichtig, dass der Interim Manager keine eigene Rolle spielt.

Formale Erfolgsvoraussetzungen

Mit welchen Befugnissen ein Interim Manager ausgestattet werden sollte, ist je nach Auftrag unterschiedlich zu entscheiden.

Damit Verhandlungen flüssig laufen und der Auftraggeber als ernsthafter Interessent respektiert wird, sollte der Interim Manager mit weitreichenden Vollmachten ausgestattet sein und jederzeit den Zugang zum Auftraggeber in Deutschland haben, der selbst die volle Entscheidungsbefugnis innehat. Sobald indische Gesprächspartner verstehen, dass die Entscheidungsfindung über die ausländische Zentrale läuft, verliert der Interim Manager an Status und die Diskussion wird in der Hierarchie nach unten delegiert. In der Regel führt dies zu einer unflexiblen und zeitaufwendigen Bürokratisierung des Gespräches mit unvorteilhaften Resultaten für den Auftraggeber.

Bei manchen Einsätzen kann es für den Interim Manager erforderlich sein, auch die formale Verantwortung als Managing Director oder Board Member zu übernehmen. Der Interim Manager steht dann jedoch erst einmal vor einer unbekanntem und wenig transparenten Unternehmenssituation, in der er die möglichen rechtlichen Konsequenzen einer solchen Funktion kaum überblicken kann. Deshalb würde es auch im Interesse des Interim Managers Sinn machen, die formale Verantwortung unverändert bei einem indischen Geschäftsführer zu belassen und für den Interim Manager dafür umso umfangreichere interne Befugnisse und begrenzte externe Vollmachten vorzusehen.

Für René Bollier ist die Grundvoraussetzung, dass ihn der Auftraggeber mit der Kompetenz und dem Budget ausstattet, um für das Projekt entsprechende Mittler und Berater hinzuzuziehen.

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 und vorangetrieben werden.

Auch sollte vor dem Interim Einsatz geklärt werden, wem in welchem Umfang informiert, in welcher Form und in welchen Abständen. Die Unterstützung des heimischen Auftraggebers kann nur so gut sein wie die Rückmeldung, die er von seinem Interim Manager vor Ort erhält.

Besonderheiten bei Einsätzen von Interim Managern in Indien

Land und Leute in Indien sind Faszination und Herausforderung zugleich. Vielschichtig wie Curry sind die Mentalitäten, Ethnien, traditionellen Wertvorstellungen und religiöse Verbundenheit. Und jedes Curry verändert seine Mischung ständig: von Termin zu Termin, von Verhandlung zu Verhandlung. Es gibt wohl kein Land in Asien, von deren Managern man eine weniger klare Definition hat. Das macht Indien zu einer echten Herausforderung.

Dort zu arbeiten erfuhr Interim Manager Hubert Hofmann in seinen Einsätzen als „eine Katastrophe, die man beherrschen kann, wenn man es richtig angeht. Geht man mit viel Fingerspitzengefühl mit den dortigen Menschen um, wird man sein Ziel erreichen – allerdings etwas langsamer als bei uns.“ Auch Uwe Kikillus konnte sich dieser Faszination nicht entziehen, der nach einem anstrengenden Jahr in Indien dennoch gern weitergemacht hätte, aber: „Interim Management hört eben auf, wenn sich der Erfolg einstellt“. Sein persönliches Fazit: Ein gutes Netzwerk macht das Überleben in diesem vielschichtigen Land einfacher.

René Bollier, der mit asiatischen Kulturen und insbesondere mit der indischen vertraut ist, sieht in der multikulturellen Gesellschaft Indiens „Sensibilität und Adaptionsfähigkeit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Hierzu gehört auch, sich nicht durch die Zugehörigkeit des Gesprächspartners zu einer Religion oder Kaste zu Vorurteilen hinreißen zu lassen. Es bedarf einer besonderen Fähigkeit, dessen Verhalten richtig zu interpretieren und entsprechend zu reagieren. Wer dem Geschäftspartner, dem Mitarbeiter oder dem Beamten angemessen gegenübertritt, wird ernst genommen und akzeptiert.“

Florian Dölcker hat im Umgang mit indischen Geschäftspartnern diese ganz spezifische Art des Miteinanders ebenfalls erlebt, allerdings in der harten Variante zermürbender Verhandlungs-Marathons. In der diplomatischen Sprache des Verhandlungs-Spezialisten für internationale Finanzierungen kommt das dann so über: „Der in Indien gepflegte indirekte Gesprächsstil erfordert viel Zeit und Geduld für indirekte Fragen und wiederholtes Hinterfragen aus verschiedenen Perspektiven.“

Vor die Frage gestellt, was für sie die größte Herausforderung in Indien ist, sagen alle vier Interim Manager unabhängig voneinander: die Menschen. Sie sagen nicht: die Bürokratie, oder die Stromausfälle, oder die Korruption. Es sind die unglaublich verwobenen Beziehungen aller Beteiligten in Unternehmen, Behörden und Beraterstab, die auf Schwachstrom-Signale reagieren und bei geringsten Druckschwankungen ihre Position verändern.

In Indien ist „networking“ womöglich noch wichtiger als anderswo. Weil die indische Gesellschaft komplex und die Bürokratie aufgeblasen ist, sind meist mehrere unterschiedliche Netzwerke zu nutzen. Entsprechend sollte sich ein Investor die Zeit lassen, in Netzwerke zu investieren. Gerade bei dieser Arbeitsweise, die auf der Einbeziehung lokaler Kontakte basiert, ist das Gespür und die natürliche Skepsis des kulturel erfahrenen Interim Managers wichtig, um unterscheiden zu können, wer einen Beitrag zum Erfolg leistet und wer sich ohne nennenswerten Beitrag bloß am Geschäft beteiligen will.

Bei allen Überlegungen sind auch ganz pragmatische, nicht zu vermeidende Bremsklötze zu berücksichtigen. So ist die Infrastruktur in Indien noch immer ausgesprochen

schlecht. Bahn und Straßen sind in einem desolaten Zustand – insbesondere bei Regen. Hier wirken sich das allgemeine Wachstum und die damit verbundene Erhöhung der Verkehrsdichte kontraproduktiv aus. Überland-Transporte sind eine echte Herausforderung.

Auch die Stromversorgung ist in Indien noch recht labil. So kommt es durchaus vor, dass selbst in Großstädten, manchmal sogar mehrmals am Tag, der Strom ausfällt.

Beim Telefonieren ist zu beachten, dass die Kosten mit ausländischen Mobiltelefonen sehr hoch sind und bei Telefonaten mit dem Ausland hohe Roaminggebühren anfallen. Auch wenn man nicht selbst wählt, sondern nur aus dem Ausland angerufen wird, gehen die Roaminggebühren schnell in die Tausende im Monat. Selbst bei kürzeren Telefonaten bietet sich deshalb für In- und Auslandsgespräche ein lokales Mobiltelefon an. Die Kosten reduzieren sich auf einen Bruchteil, jedoch kann man schnell überrascht werden, wenn der Vertrag nicht für alle Bundesstaaten bzw. für das Ausland freigeschaltet ist oder wenn die anfangs niedrigen Gebührenlimits keine weiteren Gespräche mehr erlauben.

Hotels in Delhi und Mumbai sind sehr teuer, in den führenden Hotels zu Peak-Zeiten trotz company rates auch gerne deutlich über 200 €, in mittelgroßen Städten jedoch deutlich billiger. Falls es sich zeitlich lohnt, bietet eine möblierte Wohnung mehr Lebensqualität. Wohnungen mit europäischem Standard haben jedoch mehrere Schlafzimmer und stehen in Delhi auf einem mit Hongkong oder Singapur vergleichbaren Preisniveau, in Mumbai sogar noch höher – sofern man überhaupt eine findet.

Versuch, als Europäer in Indien selbst Auto zu fahren, kann nur abgeraten werden. Einerseits wegen des Linksverkehrs, aber vor allem auch deshalb, weil sich auf der indischen Straße Mensch und Tier in einer nicht zu glaubenden Vielfalt vermengt. Die zahlreichen Ampeln spielen keine Rolle im Straßenverkehr. Es wird permanent gehupt, die Fahrbahn gewechselt und gedrängelt. Sofern ein Inder fährt, passiert kein Unfall.

Wenn sich ein Firmenwagen mit eigenem Fahrer nicht lohnt – und den guten Fahrer muss man erst einmal finden – muss man ggfs. verschiedene Leihwagen-/Taxifir-

men ausprobieren, bis man mit Fahrzeug und Fahrer zufrieden ist.

Visa-Angelegenheiten für Europäer in Indien sind recht einfach, solange ein Multi-Entry-Business-Visum (max. 90 Tage je Aufenthalt) ausreicht. Zu diesem Zweck muss der Interim Manager natürlich für die europäische Gesellschaft tätig sein und die Interessen des Investors bzw. der Muttergesellschaft wahrnehmen. Arbeitsvisa sind komplizierter, aber machbar. Dann wird jedoch auch lokale income tax und service tax fällig.

>> Fazit

Interim Manager sind eine kostenbewusste und flexible Alternative zu Auslandsentsendungen. Sie sparen außerdem noch Zeit, weil sie die Besonderheiten des Landes bereits kennen. Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit gehört dem Projekt – ungeschmälert durch familiäre und soziale Belastungen. Ist das Projekt zu Ende, endet auch die Laufzeit des Vertrags. Interim Manager brauchen weder Vorbereitung noch Re-Integration. Der Auftraggeber zahlt nur für die reine Projektlaufzeit.

Fallbeispiel 1:

René Bollier,

hat zwanzig Jahre interkulturelle Managementpraxis, speziell mit Indien, China und Russland.

Er hat an der Universität St. Gallen / Schweiz, Betriebswirtschaft studiert und insgesamt fünf Jahre in Thailand und Indien gelebt.



Als Geschäftsführer hat er mehrere produzierende Unternehmen geführt. Die Schwerpunkte seiner heutigen Aktivitäten liegen in der Restrukturierung internationaler Geschäftsaktivitäten und im Aufbau operativer Firmen in Indien und Russland. Er hat umfassende Erfahrungen mit operativen Veränderungsprozessen, der Integration von fusionierten Firmen, in der Führung von M&A-Prozessen, dem Aufbau von Niederlassungen und in der Verhandlung mit staatlichen Behörden.

Aufbau eines Direktvertriebs

Branche:	dauerhafte Konsumgüter
Kunde:	osteuropäischer mittelständischer Konzern
Funktion:	Projektleiter
Einsatzort:	Bangalore
Dauer:	7 Monate
Interim Manager:	René R. Bollier

Der mittelständische Konzern suchte nach Wegen, den indischen Endabnehmer-Markt für seine Produkte zu erschließen. Intern konnte kein Manager gefunden werden, der in der Lage gewesen wäre, den Markteintritt zu strukturieren und umzusetzen. Dem Auftraggeber war aufgrund seiner persönlichen Erfahrungen klar, dass kulturelle und operative Erfahrung in Indien die Voraussetzung zur Überwindung der zahlreichen politischen, administrativen und interkulturellen Hürden beim Aufbau einer Vertriebsorganisation über sechs Bundesstaaten ist.

Das geplante Geschäftsmodell wurde vom Interim Manager in Absprache mit dem Unternehmer strukturiert. Erst dann wurde der Interim Manager – mit allen erforderlichen Unterschriften- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet – nach Indien geschickt. Damit wurden Verhandlungen mit den Unionsbehörden und Geschäftspartnern auf Augenhöhe ermöglicht. Mit dem direkten Zugang zum Unternehmer bestand jederzeit Rückendeckung, die auch in

diesem Projekt ein wesentlicher Erfolgsfaktor war.

Ziel des Einsatzes war der Aufbau einer autarken Vertriebsorganisation mit voller Lieferbereitschaft, gesichert durch lokale Lager an allen Vertriebsstandorten in mehreren Bundesstaaten. Die Interessen des Auftraggebers sollten ungehindert durchsetzbar bleiben, d.h. ohne Beeinflussung durch lokale Joint Venture Partner.

Während des Einsatzes wurden neun Niederlassungen in fünf Bundesstaaten gegründet, wodurch ganz Südindien abgedeckt wurde. Innerhalb von sieben Monaten sind die wesentlichen Vorgaben erreicht oder übertroffen worden. Der Kunde konnte sein Geschäftsmodell realisieren und den Vertrieb in Indien ohne JV oder Zwischenhändler aufbauen. Damit ist die direkte Kontrolle des Vertriebs in den Händen des Auftraggebers geblieben, der hierdurch wesentlich effektiver gesteuert werden konnte als erwartet. Und: die gesamte Marge bleibt beim Kunden.

Fallbeispiel 2:

Dr. Uwe Kikillus,

ist promovierter Maschinenbauingenieur mit langjähriger Managementverantwortung im internationalen Projektgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus.

Er verfügt über interimistische Geschäftsführungserfahrung in Veränderungssituationen

und den USA. Neben der typischen Restrukturierungsaufgabe standen bei diesen Einsätzen auch technische Herausforderungen, der schnelle Ausbau von Organisationsstrukturen und M&A - Strategien im Mittelpunkt. Seine persönlichen Stärken liegen im Projekt-, Risiko- und Claimmanagement.



Übernahme der Geschäftsführung

Branche:	Anlagenbau für Baustoffe
Kunde:	Börsennotierte, internationale Unternehmensgruppe
Funktion:	Interim Geschäftsführer
Einsatzort:	New Delhi
Dauer:	12 Monate
Interim Manager:	Dr. Uwe Kikillus

Das Anlagenbau-Unternehmen ist zwar seit vielen Jahren über Joint Ventures in Indien vertreten, im Geschäftsbereich Baustoffe jedoch erst seit einigen Jahren mit einer eigenen Gesellschaft, die von Vertrieb über Engineering, Projektmanagement, Einkauf, Fertigung bis hin zu Montage und Inbetriebnahme alle wesentlichen Geschäftsprozesse abdeckt. Das Geschäftskonzept aus kostengünstigem indischen Anteil (Engineering, Beschaffung, Fertigung) und beigestellter europäischer Kompetenz (sogenannte Edelteile und Qualitäts-Image) führte schnell zu einem erheblichen Wachstum im boomenden Markt. Die indische Tochtergesellschaft war zunehmend auch in den angrenzenden Marktregionen (z. B. im arabischen Raum) sehr erfolgreich. Die bestehende Organisationsstruktur war diesem Wachstum nicht mehr gewachsen, sodass sich Probleme in der Auftragsabwicklung, besonders hinsichtlich Vollständigkeit, Qualität und Termintreue der Lieferungen abzeichneten.

Ein zusätzlicher Geschäftsführer sollte daher die Gesamtverantwortung und speziell die Themen rund um die Auftragsabwicklung übernehmen. Da hoher Handlungsdruck herrschte und kurzfristig kein geeigneter Kandidat gewonnen werden konnte, wurde eine Interim Lösung gewählt.

Die Kernaufgabe war, durch geeignete Neuformation der internen Strukturen und Abläufe im Projektmanagement mehr Professionalität einzuziehen, gerade bei internationalen Aufträgen. Damit sollten nicht nur Liefertermintreue und Lieferqualität erhöht werden, sondern auch die Ertragslage. Damit gingen die Einführung eines umfassenden Projektcontrollings und die Anpassung der Finanzberichterstattung an die Gruppenstandards einher. Alle Ziele wurden innerhalb des Einsatzes erreicht, wobei der enge Schulterschluss mit der deutschen Zentrale wichtig war, um konzerninterne Vorgaben einhalten zu können.

Fallbeispiel 3:

Florian Dölcker,

Dipl.-Betriebswirt FH

Insead Business School:
General Management Program.

International erfahrener Interim
Manager und Berater auf den
Ebenen Geschäftsführer/Kfm.
Leiter/Leiter Finanzen &
Controlling.

Branchen:

Automotive, Anlagen- und Maschinenbau,
Metallverarbeitung, Software, Chemie.

Internationale Erfahrung in China, Indien und USA.

Fachliche Schwerpunkte:

Weiterentwicklung (SAP, Sage) bzw. Aufbau des
Finanzbereichs (HGB/US-GAAP/IFRS), Erarbeitung
und Umsetzung liquiditäts- und ergebnisverbes-
sernder Maßnahmen und Vorbereitung und Führung
von Finanzierungsverhandlungen.



Nachbesserung einer unterlegenen JV-Position

Branche: Automobilzulieferer
Produkt: Motorenkomponenten
Kunde: Deutsch-Indisches
Joint-Venture
Funktion: Interim Finance Manager
Einsatzort: im Bundesstaat Tamil Nadu
Dauer: 9 Monate
Interim Manager: Florian Dölcker

Der deutsche Auftraggeber suchte für eine grundsätzliche Revision seines Joint-Venture Engagements in Indien kaufmännische Unterstützung. Auslöser war die ungenügende Profitabilität des Joint Ventures, das ursprünglich den Aufbau eines Low-cost-Lieferanten zum Ziel hatte. Der deutsche (Minderheits-) Partner blieb auf unerwartet hohen Mehrkosten durch Qualitätsmängel sitzen, die in der indischen Produktion entstanden, überwiegend Ausschuss und Nacharbeiten sowie Reklamationskosten. Wesentlich für diesen Umstand war die nachteilige Gestaltung des JV-Vertrages durch eine indische Anwaltskanzlei, die vom indischen (Mehrheits-)Partner empfohlen wurde.

Das JV lief von Anfang an nicht rund: Nach Abschluss des Know-how-Transfers und des Aufbaus eines zunächst reibungslosen Produktionsbetriebes durch den deutschen Partner stellten sich bald Qualitätsprobleme ein. Zunächst ignorierte der indische Partner dieses Thema, dann reichte er es an die deutsche Seite weiter. Der deutsche Partner hatte sich auch bemüht, umfangreiche Qualitätsprüfungen

einzuführen und die Reklamationskosten von Lieferungen des JVs mit dem indischen Partner einvernehmlich zu teilen. Aus Bangalore kamen aber stets neue mündliche Zusicherungen zur Zusammenarbeit, die entsprechenden E-Mails an den indischen Partner blieben jedoch wochenlang unbeantwortet. Das Klima trübte sich ein.

Der Einsatz des Interim Managers diente daher zur Klärung der grundsätzlichen Frage, ob die Beteiligung an dem indischen JV überhaupt aufrechterhalten werden sollte. Ein besonderes Anliegen des deutschen JV-Partners war die Einführung einer Kostenträgerrechnung und einer verfeinerten Kostenstellenstruktur, mit der insbesondere auch die durch das indische JV verursachten internen Kosten erfasst werden konnten. Außerdem sollte geprüft werden, ob das JV auf einer neuen vertraglichen Grundlage mit mehr Erfolg weitergeführt werden könnte. Alternativ dazu waren Ausstiegs-Szenarien zu entwerfen.

Durch gezielte Maßnahmen zur Kostenreduzierung in der Qualitätskontrolle und Nachbesserungen am JV-Vertrag wurden die Verlustzuweisungen beendet – nach langen und zähen Verhandlungen. Die Informationspolitik des indischen JV-Partners war von der fehlenden Bereitschaft zur Offenlegung der Zahlen geprägt. Hinzu kam eine generelle Haltung der Verschiebung von Verantwortlichkeiten und Kosten an den deutschen JV-Partner.

Der Beitrag des Interim Managers bestand darin, dass er die Verhandlungsposition gegenüber dem indischen Geschäftspartner durch die Bereitstellung fundierter Zahlen entscheidend gestärkt hat und damit am Fortbestand des Joint Ventures wesentlich beteiligt ist.

Fallbeispiel 4:

Hubert Hofmann,

Dipl. Kaufmann, hat seine berufliche Laufbahn als Angestellter in verschiedenen mittelständischen Unternehmen der Metallverarbeitenden Industrie, des Maschinenbaus u. Automobilzulieferindustrie begonnen. Sein beruflicher Fokus lag von Anfang an im Einkauf, wobei er schon bald die Notwendigkeit der Internationalisierung des Beschaffungsmarktes erkannte. Heute konzentriert er sich auf Asien, wo er in den letzten Jahren vor allem in Indien und China tätig ist. Seit 13 Jahren ist Hubert Hofmann selbstständig als Unternehmensberater.



Qualitätssicherung bei einem indischen Lieferanten

Branche:	Maschinenbau
Produkt:	Grauguss / Sphäroguss
Kunde:	Deutscher Konzern
Funktion:	Interim QS-Manager
Einsatzort:	Belgaum (Bundesland Karnataka)
Dauer:	6 Monate
Interim Manager:	Hubert Hofmann

Durch den hohen Ausschussanteil hatte der indische Lieferant das Interesse an den Produkten des deutschen Auftraggebers verloren. Jahrelange Bemühungen des deutschen Unternehmens um eine nachhaltige Verbesserung der Qualität der Lieferungen aus Indien waren nicht von Erfolg gekrönt. Die Akzeptanz der deutschen Mitarbeiter beim indischen Lieferanten ging gegen Null. Daher ein neuer Versuch mit einem neutralen Manager.

Die Aufgaben waren, Maßnahmen zur Qualitätssicherung und eine verbindliche Abstimmung des Produktionsplans durchzusetzen. Hierzu wurde der Interim Manager mit einer uneingeschränkten Vertretungsbefugnis des deutschen Kunden ausgestattet. Das Ziel war eine drastische Reduzierung des Produktionsausschusses und termingerechte Lieferung. Beide Ziele wurden erreicht.

Der deutsche Auftraggeber errichtet gerade in Indien neue Fertigungsstätten und erwartet, bei start of production

eine lokale Lieferantenbasis zu haben, um kein Material aus Europa nach Asien schicken zu müssen.

Die eigene Suche nach indischen Zulieferern hatte sich immer wieder verlaufen. Daher sollte ein IM als Projektleiter die Gesamtkoordination der Lieferantenqualifizierung übernehmen. Der Manager hatte vor Ort weitgehende Entscheidungsfreiheit, allerdings in enger Abstimmung mit dem Bereichsleiter in Deutschland. Der IM traf eine Auswahl der geeigneten Lieferanten, die technisch in der Lage sind, die hohen Qualitätsanforderungen des Kunden zu erfüllen. Er übernahm außerdem die Schulung eines Teams vor Ort zur Lieferantenbewertung/-entwicklung. Gleichzeitig wurden interessante Lieferquellen auch für die Versorgung der europäischen Werke des Kunden gefunden. Während des noch laufenden Projekts ist eine intensive Unterstützung durch Fachleute aus den Stammwerken des Kunden sichergestellt.

Sie suchen den passenden Interim Manager?

Wir haben den Experten, den Sie suchen!

Bridge imp ist Ihre Managementbrücke.

Bei Restrukturierungen, M&A-Prozessen, in starken Wachstumsphasen oder bei Projektaufträgen – wenn interne Führungskapazitäten fehlen, greifen Unternehmen auf externe Führungskräfte zurück. Auf Interim Manager.

Bridge imp ist der Dienstleister für die Vermittlung operativer Interim Manager. Für alle Branchen und Funktionen – national und international.

Denn neben ausgewiesener Fachexpertise ist es primär die Persönlichkeit des Interim Managers, die Ihren Projekterfolg bestimmt.

Wir freuen uns auf Ihre herausfordernde Aufgabenstellung – auch nach mehr als 500 Interim Mandaten.

Ihr Erfolg ist unser Antrieb, Ihr Vertrauen unsere Motivation.

Was unsere Kunden an uns schätzen?

- >> Wir sind schnell.
- >> Wir kennen den Richtigen.
- >> Wir sind Ihr Sparring-Partner.

Bridge imp GmbH & Co. KG

Bavariafilmpfad 8
D-82031 Grünwald bei München

Fon: +49 89 32 49 22 - 0

Fax: +49 89 32 49 22 - 99

www.bridge-imp.com

info@bridge-imp.com

