

Interim Manager vs. Expatriate

Personalpolitik bei Auslandsprojekten in den BRIC-Staaten

Von Dr. Reinhard Schützdeller, Senior Berater, Bridge IMP

Die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China gelten als Zukunftsmärkte. Laut einer DIHK-Umfrage planen zum Beispiel 37% der befragten deutschen Industrieunternehmen allein in China zu investieren. Erfolg und Scheitern liegen eng zusammen. Oft fehlt das notwendige Wissen, um am Wachstum in den Zukunftsmärkten mit Erfolg teilzuhaben. Hierzu sind operative Erfahrung und Landeskenntnis unabdingbar. Dies kann beispielsweise ein Interim Manager bieten.

Keine Märkte für Anfänger

Selbst renommierte Unternehmen setzen im Ausland zunehmend auf Interim Manager, statt eigene Mitarbeiter zu entsenden. Warum? Manche Auslandsinvestitionen scheitern schon daran, dass entweder keine Leute dafür verfügbar sind oder man sie nicht dorthin bekommt. Gerade die Wachstumsländer der BRIC-Staaten sind keine Märkte 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 potenziell geeigneten Mitarbeitern für Entsendungen ins Ausland schon deutlich kleiner. Darüber hinaus ist der Auslandseinsatz eines Mitarbeiters eine riskante Entscheidung. So sprechen Studien von Misserfolgsraten zwischen 10 und 40%. Unternehmen rechnen dann durchschnittlich mit einem Verlust in Höhe von 50.000 bis 150.000 EUR. Ganz andere Dimensionen erreichen die Kosten für fehlgeschlagene Entsendungen, wenn sich beispielsweise die Inbetriebnahme einer Fertigungsstraße in der ausländischen Niederlassung verzögert oder das gesamte Investment unter dem mangelnden Verständnis des deutschen Mitarbeiters für die Kultur leidet.

Interim Manager: geringere Kosten, mehr Know-how

Interim Manager können in der Regel ein langjähriges Know-how im Zielland nachweisen. Sie kennen die lokalen

ZUR PERSON: DR. REINHARD SCHÜTZDELLER

Dr. Reinhard Schützdeller ist Senior Berater bei Bridge IMP, die auf die Vermittlung von Interim Managern spezialisiert ist. Er betreut Unternehmen insbesondere bei der Suche nach Interim Managern für Einsätze im Ausland. www.bridge-imp.de



Dr. Reinhard Schützdeller

Hürden genau und haben sie idealerweise bereits mehrfach erfolgreich genommen. Aber nicht nur der Umgang mit lokalen Behörden ist den Interim Managern vertraut, auch die Fachexpertise für die jeweilige Aufgabenstellung muss nachgewiesen werden. Das ausschlaggebende Erfolgskriterium sind Grundkenntnisse der jeweiligen Landessprache. Auch den direkten Kostenvergleich zu Auslandsentsendungen entscheiden die Interim Manager meist klar für sich: Sie reisen allein, erwarten weder „living allowance“ noch „housing allowance“, zahlen keine lokalen Steuern und fordern auch keine Motivationsprämie in Form einer „hardship allowance“. Weitere Kosten wie für Erkundungsreisen mit Ehefrau, Schulgeld oder Krankenversicherung fallen weg.

Fazit:

Entschließen sich Unternehmen, die Auslandsinvestition zusammen mit einem Interim Manager auf den Weg zu bringen, stellt sich die Aufgabe, den passenden Professional auf Zeit zu finden. Hier empfiehlt es sich, einen Interim Management Provider einzuschalten. Denn: Asien-Projekte sind vergleichbar mit einer Himalaya-Besteigung. Kein Gesellschafter und kein Geschäftsführer würde sich auf den Weg machen, ohne ganz sicher zu sein, dass Material, Ausrüstung und Bergführer zuverlässig sind. Bei Asien-Projekten aber wird diese Vorsicht allzu oft in den Wind geschlagen.