

Wenn Unternehmen Kosten senken und Abläufe optimieren müssen, ist vielfach der Einsatz krisenerfahrener Helfer nötig, weiß Thomas A. Kolaja, Geschäftsführer der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH.

Herr Kolaja, wie hat sich die Restrukturierungsbranche in den vergangenen Jahren verändert – welche Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft auf die Branche zukommen?

Die Branche der Restrukturierer, Sanierer und Berater hat sich in den vergangenen Jahren differenzierter und internationaler aufgestellt. Insbesondere bei Restrukturierungsfällen geht die Nachfrage hin zu konkreter Umsetzungsberatung. Das professionelle Management von Krisen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Eine entscheidende Veränderung ist die Vielzahl der Beteiligten bei Krisenverhandlungen. Es sitzen weitaus mehr Banker und Investoren mit am Tisch als früher. Das macht eine Einigung auf schnelle Maßnahmen operativ wie finanziell nicht einfacher. Auf Grund der komplexen Kapitalgeberstrukturen ist ganzheitliches Corporate- und Finance-Know-how angesagt. In zunehmendem Maße wird heute ein One-Stop-Shopping Ansatz gefordert. Dieser Ansatz reicht vom Stresstest für Unternehmen über das Sanierungsgutachten bis hin zu leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Sanierungs- und Restrukturierungskonzepten sowie deren konkrete Umsetzung. Hierzu zählen die Sanierung gemäß ESUG, inklusive Schutzschirmverfahren, Insolvenzplanverfahren und doppelstützige Treuhand. Es wird vorausgesetzt, dass ein Beratungsunternehmen durch konkrete Übernahme von Managementverantwortung in die Pflicht genommen werden kann und, z.B. in der Funktion eines Chief Restructuring Officers (CRO), die Umsetzung von ganzheitlichen Stabilitätsprogrammen nachhaltig stärkt. **Sie haben namhafte Restrukturierungsfälle im Management operativ mit verantwortet. Wie würden Sie Ihre Aufgabe als Interim Manager beschreiben?**

Unsere primäre Aufgabe ist es, Vertrauen zu schaffen – Eigner, Kapitalgeber, Management und Belegschaft müssen an einem Strang ziehen. Des Weiteren müssen die erarbeiteten Programme zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung sowie zur Umsatzsteigerung umsetzungstauglich gestaltet werden. Im weiteren Verlauf unserer Tätigkeit steht daher die nachhaltige Implementierung und professionelle Steuerung von auf die gesamte GuV abzielenden Ergebnis-Verbesserungsprogrammen. Wichtig dabei ist es, dass finanzielle und operative



An einem Strang ziehen

GEMEINSAM Wer ein Unternehmen restrukturiert, muss Management und Belegschaft für sich gewinnen.

Thomas A. Kolaja, Deutschlandchef von A & M erläutert, wie das gelingen kann.

Maßnahmen stets Hand in Hand erfolgen. Da auf das Management eine Flut von ungewohnten Aufgaben zukommt, wird die professionelle Unterstützung des Managements zum Erfolgsfaktor. Der Einsatz eines krisenerfahrenen, externen Helfers wird somit überlebensnotwendig.

Wie reagiert die Belegschaft auf einen Restrukturierer, dessen vorrangige Aufgabe Kostensenkungsmaßnahmen sind – was ja auch die Personalausgaben betreffen kann? Eine Restrukturierung braucht glaubwürdige und pro-aktive Kommunikation. Die Wahrheit sagen. Klare Ziele formulieren. Die Leute wollen keine schöne Welt vorgegaukelt bekommen, sie wissen oft selbst am besten, wie es um die Realität bestellt ist. In einem diversifizierten Konzern muss das Topmanagement die Interessen unterschiedlicher Gruppen ausgleichen und auf eine gemeinsame Linie bringen.

Nachvollziehbare Maßnahmen einleiten und umsetzen – dann reagiert auch die Belegschaft positiv und zieht mit. Der Restrukturierer ist dann glaubwürdig, wenn er sich als Umsetzer und Helfer versteht, die verschiedenen Initiativen im Unternehmen orchestriert und selbst mit Hand anlegt. **Viele Unternehmen haben bereits mehrfach Berater im Hause gehabt, leider allzu oft nur mit mäßigem Erfolg. Warum wurde dabei so wenig umgesetzt?**

Zu viel Theorie, zu wenig Umsetzung. Es ist ein neuer Typus von Managementberatung gefragt. Voluminöse Konzepte mit visuell anspruchsvollen Charts sind passé. Brillante Ideen sind häufig nur bedingt praxistauglich. Gefragt ist zunehmend eine Beratung, die über kleine Teams von hochspezialisierten Managern mit Führungserfahrung – ausgestattet mit Industrie- und Funktionskompetenz

sowie Kapitalmarkt-Know-how – den Unternehmensentscheidern zur Seite stehen kann. Nur durch die Kombination aus Industrie-, Beratungs- und Restrukturierungsexpertise ist Erfolg zu erzielen. Damit wird sichergestellt, dass man auf Entwicklungen jederzeit gezielt reagieren kann. Da wir uns in einer globalen Welt befinden, muss diese Beratung auch global lieferfähig sein. Im Vordergrund sollten messbare Lösungen stehen, denn nur so kann den Kunden der wichtige und viel beschworene „Value Add“ auch tatsächlich geliefert werden.

Was unterscheidet Alvarez & Marsal (A&M) von anderen internationalen Managementberatungen? A&M kann sich auf eine langjährige Restrukturierungsexpertise aus weltweit über 4.000 bearbeiteten Restrukturierungsmandaten seit 1983 stützen. Eingespielte und erfahrene Teams, ausgestattet mit breiter Industriexpertise und internationalem Kapitalmarkt-Know-how, garantieren mit dem Einsatz bewährter Tools und Methoden eine schnelle Umsetzung in Kooperation mit unseren Kunden. Unser pragmatischer und ganzheitlicher Ansatz beinhaltet die Konzepterstellung und Umsetzung aus einer Hand und versetzt Unternehmen und Investoren in die Lage, umgehend Maßnahmen zu ergreifen und diese gewinnbringend umzusetzen. Wir stehen für messbare und nachhaltige Lösungen. Dabei spielt die Übernahme von Organ- und Funktionsverantwortung auf der Basis von Führungsexpertise eine wichtige Rolle. Sowohl unser unternehmerischer Ansatz, mit dem Angebot erfolgsorientierter Honorargestaltung, als auch unser weltweites Beziehungsnetzwerk zu Entscheidungsträgern von Unternehmen, Finanziers, Investoren, Politik und Medien sowie unsere internationale Reputation und globale Lieferfähigkeit bieten weiteren Mehrwert für unsere Kunden. Nachhaltige Veränderungen in Unternehmen herbeiführen und schnell konkrete Ergebnisse erzielen – das ist der Schlüssel unseres erfolgreichen Wachstums in den letzten Jahren. *Weitere Informationen unter: www.alvarez-marsal.de*

ALVAREZ & MARSAL

Als global agierender Dienstleister für ganzheitliche Wertsteigerungsprogramme, Turnaround- und Sanierungsberatung sowie Interim Management unterstützt A&M Unternehmen, Investoren und Stakeholder ganzheitlich in allen funktionalen Unternehmensbereichen und Branchen.

Experten auf Abruf

ENTLASTUNG

Etwas wagen, Chancen wahrnehmen – das ist unternehmerischer Alltag. Doch wenn Risiken eine Eigendynamik entwickeln, ist weder operative Hektik noch Aussitzen eine Lösung, sondern professionelle operative Hilfe gefragt. Und hier kann der Einsatz eines Interim Managers ein adäquater Schritt sein.



Jörg Kariger kam als Interim Manager zu einem außergewöhnlichen Projekt: KPM Königliche Porzellan-Manufaktur in Berlin, einst das Sinnbild für das „weiße Gold“, sollte wieder zu neuem Glanz verholfen werden. „Das Besondere war bei dem Interim Mandat, dass KPM kein Industriebetrieb, sondern noch heute eine Manufaktur ist, die in Handarbeit kleine Stückzahlen und Losgrößen herstellt. Das erforderte sehr differenzierte Maßnahmen und ein behutsames Vorgehen“, so Kariger. Friedrich II. von Preußen übernahm die Königliche Porzellan-Manufaktur im Jahr 1763 von einem Berliner Kaufmann, danach wurde KPM Besitz von sieben Königen und Kaisern. Viele Jahrzehnte war das Traditionsunternehmen Eigentum des Landes Berlin, bis dann ein Berliner Unternehmer 2006 die Manufaktur nach mehreren Privatisierungsversuchen erwarb und in den folgenden Jahren das Unternehmen neu aufstellte.

„Aufgrund meiner Branchenerfahrung und persönlicher Referenzen bekam ich das Mandat als CRO. Die tägliche Kommunikation mit dem operativ involvierten Alleingesellschafter sowie regelmäßige Geschäftsleitungs-sitzungen mit ihm und den beiden Geschäftsführern ermöglichten enge Abstimmung und effizientes Vorgehen bei meiner Arbeit“, berichtet Kariger. Nach 15 Monaten waren die Themen und Projekte angegangen und weitgehend umgesetzt, so dass Kari-

gers aktiver Interimseinsatz beendet war. Noch heute ist er fallweise als Berater vor Ort involviert. Schwerpunkte der Repositionierung waren die Managementthemen Kapitalbindung, Lageroptimierung, Sortimentsbereinigung sowie die Neupositionierung von einer hochpreisigen Gebrauchsmarke zu einem internationalen Luxusgut. „Zur erfolgreichen Arbeit



ZIELGERICHTET Dr. Jörg Kariger, Executive Interim Manager: „Interim Manager sind Co-Piloten für Veränderungsprozesse.“

als Interim Manager gehört ein Verständnis für betriebliche, soziale und operative Abläufe, so schafft man es, die Mitarbeiter für sich zu gewinnen“, weiß Kariger aus langjähriger Interim-Erfahrung, denn es gilt nicht nur in einer Porzellanfabrik im wahrsten Sinne des Wortes „Scherben zu vermeiden“.

Vertrauen schaffen

So sieht auch Thomas Kolaja, Geschäftsführer von Alvarez & Marsal, die vorrangige Aufgabe für Interim Manager darin, Vertrauen zu schaffen, damit alle an einer Restrukturierung Beteiligten – Eigentümer, Kapitalgeber, Management und Mitarbeiter – an einem Strang ziehen. Auch wenn es als Wagnis erscheint, einen unbekanntem externen Experten in ein Unternehmen zu holen, bieten sich vielseitige Chancen. Martin Schneider, CEO der Brainforce Gruppe, weiß aus langjähriger Branchenerfahrung, dass der Einsatz eines Interim Managers letztlich erfolgreicher und kostengünstiger ist als interne Lösungen, gerade bei diffizilen Themenstellungen wie Sanierung und Restrukturierung oder beim Betreten von Neuland wie einer Firmenexpansion nach Asien.

Die Voraussetzung für eine effiziente und professionelle Arbeit ist offene Kommunikation der Beteiligten. „Aus falscher Geheimniskrämerie oder einfach Unerfahrenheit mit externen Beratern und Interim Managern hält man ihnen Informationen vor, die für ihre Arbeit wichtig wären

und geht damit unter Umständen das Risiko von Fehlentscheidungen oder Fehlverhalten ein, das oft schwerer wiegt als das geringe Risiko, dass da jemand, der ein Profi ist und eine Vertraulichkeitserklärung unterschrieben hat, plaudert“, ist die Erfahrung der Interim Managerin Ursula Stadler. Sie erhielt wichtige Informationen oft über andere Fachbereiche, Kollegen oder Mitarbeiter statt auf dem offiziellen Dienstweg, und musste diese erst einmal kritisch hinterfragen, weil man sie als externe Interim Managerin – bewusst oder unbewusst – nicht in die Standardinformationsroutinen oder Managemententscheidungen eingebunden hatte.

Einsatzfelder für Interim-Manager

„Als Interim Management wird der befristete Einsatz externer Führungskräfte zur Überbrückung von Vakanzzen sowie die Übernahme temporärer Managementaufgaben bezeichnet“, so die Definition der DDIM, die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. Wie Martin Schneider, Eigentümer und CEO des Interim Anbieters Brainforce AG betont, ist der Einsatz von Interim Managern sehr breit, da Unternehmen sich Unterstützung für entscheidende Schlüssel-funktionen suchen, um auf Zeit ein bestimmtes Fach-Know-how zu erhalten oder ein spezifisches Projekt durchzuführen. So ist in 37 Prozent der Interim Mandate eine Vakanzüberbrückung und bei 26 Prozent Projekt- ▶

management das Thema. Etwa ein Viertel der Fälle sind im Change Management und Sanierungen sind nur bei acht Prozent der Interim Manager Einsätze das Thema, ergab die jährliche Umfrage des AIMP, der Arbeitsgemeinschaft der Interim Provider. Früher waren der Begriff Interim Manager und Sanierer fast synonym, doch das hat sich deutlich geändert, so Ludwig Heuse, der seit 20 Jahren Interim Manager und Unternehmen zusammenbringt.

Ebenso werden heute von den Auftraggebern nicht mehr voluminöse Konzepte gefragt, sondern spezialisierte Manager mit Führungserfahrung, Branchen- und Funktionswissen, die konkrete Umsetzung begleiten und verantwortlich an der Seite der Unternehmensentscheider unternehmen, berichtet Thomas A. Kolaža, Geschäftsführer bei Alvarez&Marshall, die schwerpunktmäßig mit ihren Interim Managementteams auf Sanierungs- und Restrukturierungsthemen spezialisiert sind.

Interim Management wagen

Doch warum ein externer Manager? Weil so ein Experte mit adäquatem Erfahrungshintergrund im Unternehmen eingesetzt werden kann, um die Risiken zu identifizieren, quantifizieren



VERMITTELN Jürgen Becker, geschäftsführender Gesellschafter der Manager Network GmbH betreibt den auf Interim Management spezialisierten Internet-Marktplatz Manatnet.

und mit einem Maßnahmenplan anzugehen und zu implementieren. Wer spezialisiert ist auf Risikomanagement oder Sanierungen und dies nachweislich mehrfach bei Unternehmen durchgeführt hat weiß, was die kritischen Punkte, Stellhebel und adäquaten Maßnahmen sind. Denn in schwierigen Situationen gilt es, kurzfristig Veränderungen herbeizuführen. Im Finanzbereich heißt dies zum Beispiel die Liquidität zu sichern, die Kapitalbasis zu festigen und mit Banken, Lieferanten und Gläubigern zu verhandeln. Jürgen Becker, geschäftsführender Gesellschafter von Manatnet, berichtet vom Eigentümer eines Unternehmens mit 100 Mitarbeitern, der einen Sanierer auf Zeit suchte. „Der Kunde sagte mir, sein Unternehmen mache seit knapp zwei Jahren Verluste, und die Banken saßen ihm im Nacken. Er meinte, keine Glaubwürdigkeit mehr den Banken gegenüber zu haben und brauchte einen im Umgang mit Banken erfahrenen Interim Manager, der die ‚Burschen einfängt‘ und ihn maßgeblich dabei unterstützte, sein Unternehmen wieder flott zu machen.“

Gerade beim Krisenmanagement, so die Interim Managerin Ursula Stadler, spricht vieles für externe Experten: „Wir haben oft stärkere Nerven

bei risikoreichen Entscheidungen, da wir als Interim Manager ja nicht in dieser Firma Karriere machen wollen, ergo können wir auch riskante Situationen oder firmeninterne Konflikte mit etwas mehr Rückgrat durchstehen. Interim Manager sind aufgrund ihrer Unabhängigkeit auch gewillt, Risiken zu übernehmen, die das interne Management gelegentlich scheut.“ Stadler, die als Interim Managerin im Bereich Prozessoptimierung und Projektleitung in der IT und bei Dienstleistungen vor allem in den TIMES Industrien arbeitet, definiert es so: „Projektmanagement ist ein permanenter Drahtseilakt zwischen dem magischen Dreieck von Zeit, Qualität und Budget und den Erwartungen von Management, Fachbereichen, Kunden und Teammitgliedern.“ Und wenn nun im Unternehmen keine Hochseilakrobaten beschäftigt sind? Stadler sieht kein Problem: „Wir übernehmen als Interim Manager gerne auch die Verantwortung für die Leitung riskanter Projekte.“

Weiteres Zukunftspotenzial

Die New Economy setzte Zeichen und so herrschte bis zur Jahrtausendwende Offenheit in Firmen: „Kenn‘ ich nicht, probier‘ ich mal!“, beobachtet Jürgen Becker, „nach dem Ende der

JUBILÄUM | 20 Jahre interim-management.de

MANAGER AUF ZEIT SICHERN FLEXIBILITÄT

„Sie wollen Kompetenz. Und wer soll’s machen? Sprechen Sie uns an. Wir kennen sehr viele sehr gute Leute!“ Mit diesem Credo vermittelt Ludwig Heuse seit zwanzig Jahren Interim Manager und hat den Markt für Experten auf Zeit mitgeprägt. In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen deutlich geändert, so die Analyse Heuses, denn das sich immer schneller wandelnde Konsumverhalten zwingt die Unternehmen, ihre Produkte und Dienstleistungen – ebenfalls in steigendem Tempo – an die neuesten Entwicklungen anpassen oder durch originäre Innovationen andere Marktteilnehmer zur Reaktion zwingen. Ludwig Heuse resümiert: „Produkte und Dienstleistungen haben immer kürzere Lebenszyklen, oft geht es um ganze Technologien. Heute ist der Diesel angesagt, nächstes Jahr der Elektroantrieb, übernächstes Jahr die Brennstoffzelle.“ Dieses sich stetig verändernde Kundenverhalten zwingt laut Heuse Unternehmen zunehmend dazu, ihre Führungsmannschaften flexibel zu halten, denn der Experte für den Dieselantrieb nützt nichts in Zeiten, in denen die Kunden

auf Elektromobilität setzen. Das birgt laut Heuse neue Chancen: „In diesem Trend, zukünftig nicht nur die Belegschaften, sondern auch die Managementebene flexibel zu halten, sich kurzfristig Spezialwissen an Bord zu holen und es gegebenenfalls wieder rasch von der ‚Payroll‘ zu bekommen, liegt ein erhebliches Wachstumspotential für das Management auf Zeit.“ Auch auf der Ebene der Führungskräfte hat das Konsequenzen, denn mit seinem Expertenwissen zu einem Markt, einem Produkt oder einem Geschäftsmodell wird in Zukunft niemand mehr bis zur Pensionierung „in Lohn und Brot“ bleiben. So hat sich auch das Berufsbild des Interim Managers in den letzten Jahren verändert. Mit seiner seit 2001 durchgeführten jährlichen Umfrage bei Interim Managern, die die Langzeitrends in diesem Geschäft dokumentiert – auch wenn Sanierungen ein wichtiges Einsatzfeld bleiben – belegt Heuse, dass Interim Management für viele Unternehmen inzwischen zur Normalität geworden ist, wenn Projekte mit klarem Enddatum zu stemmen sind, Spitzenbe-



ANPASSUNGSFÄHIG Der Einsatz von Interim Managern ist laut Heuse für viele Unternehmen zur Normalität geworden, um Spitzenbedarf abzudecken oder kurzfristig Lücken zu schließen.

darf abzudecken oder eine Position auszufüllen ist, bis der neue Stelleninhaber antritt. Heuse formuliert es so: „Schlussendlich ist Interim Management eine Vertragsform, keine Berufsbezeichnung.“

Grundsätzlich werden überall, wo Führungskräfte tätig sind, also in Industrie und Dienstleistung jenseits von Handwerk und Kleinbetrieben, auch Interim Manager eingesetzt. Dies gilt für sämtliche Fachgebiete und Know-how-Bereiche (Kaufleute, Ingenieure, Personalfachleute etc.), wobei es im Vergleich zu Festanstellungen durchaus unterschiedliche Schwerpunkte gibt. Heuse fasst zusammen: „Je mehr eine Tätigkeit zum Kern eines Unternehmens gehört bzw. dessen Identität ausmacht, wie zum Beispiel die Bereiche Strategie oder F&E, um so weniger wird man sie interimistisch besetzen, ausgenommen Sanierungsfälle, bei denen anderen Regeln gelten.“ Das klingt nach goldenen Zeiten für Interim Manager und vielversprechenden Projekten für Ludwig Heuse und seine Kunden. Weitere Infos unter: www.interim-management.de

„New Economy‘ und den massiven Auswirkungen auf die reale Wirtschaft änderte sich die Richtschnur zu ‚Kenn‘ ich nicht, mach‘ ich nicht!“ Das kommt noch heute häufig vor und deshalb ist der erste Kontakt und Einsatz eines Interim Managers oft Pionierarbeit. Becker betreibt seit zehn Jahren mit seiner Internetplattform Manatnet auch direkte Kundenansprache. „Als wir anfangen, hatten drei Viertel der Unternehmen keinen Schimmer einer Ahnung, wovon wir redeten. Heute ist das Verhältnis genau anders herum: Drei Viertel der Unternehmen können mit Interim Management etwas anfangen.“ Das heißt jedoch noch lange nicht, dass sie dann auch auf Interim Management zurückgreifen.

Doch der Markt hat sich in den letzten Jahren deutlich entwickelt, der AIMP führt seit Jahren regelmäßige Branchenumfragen durch. Der AIMP-Vorsitzende Anselm Görres blickt zurück: „Als wir im AIMP mit den Umfragen begonnen haben, lag 2005 das Marktvolumen unter 500 Mio. €. Der deutsche Interim-Markt hat sich deutlich weiterentwickelt, im Jahr 2012 ist es auf 2,2 Mrd. gestiegen mit etwa 14.000 Interim Managern, vielleicht sogar deutlich mehr, die in ganz unterschiedlichen Branchen eingesetzt werden.“

Interim ist fast zur Normalität geworden nach der Beobachtung von Ludwig Heuse: „Interim Management ist eine Vertragsform, keine Berufsbezeichnung, auch wenn natürlich nicht jeder Manager über das notwendige Talent und die passende Persönlichkeit verfügt.“ Deshalb ist es wichtig, eine klare Aufgabenbeschreibung zu erarbeiten und ein entsprechendes Anforderungsprofil für den Interim Manager zu erstellen. Hilfreich kann die Einschaltung eines erfahrenen Interim Providers ein, um eine Kombination zu finden, bei der Unternehmensanforderung und das Profil des Interim Managers, was Fach-, Sach-, und Persönlichkeitskriterien angeht, passen und wo letztendlich die Chemie stimmt. Schwarze Schafe gibt es wie überall, bei Interim Managern und Interim Providern, doch mit der notwendigen Sorgfalt, Prüfung von Referenzen und nicht zuletzt kritischen Fragen und dem persönlichen Eindruck lassen sich Risiken vermeiden. Offene und regelmäßige Kommunikation zwischen Auftraggeber und -nehmer verhindert Fehlentwicklungen. Denn letztendlich haben alle Beteiligten, Auftraggeber und Interim-Experte, dasselbe Ziel: die Zusammenarbeit zu wagen und das Unternehmen erfolgreich zu stärken um gemeinsam Risiken zu erkennen, zu begrenzen und aus den damit verbundenen Chancen zu gewinnen.

Dr. Vera Bloemer
v.bloemer@visavis.de



KOMMUNIKATION Martin Schneider sucht für das Unternehmen den passenden Experten auf Zeit für den In- und Auslandseinsatz aus dem handverlesenen Brainforce M.A.S.T.E.R.-Pool.

FÜHRUNGSKRÄFTE

NEUE BRÜCKEN BAUEN

Für passgenaue Lösungen im Interim Management sorgen Provider mit jahrelanger Erfahrung. Die visAvis-Redaktion sprach mit Martin Schneider von der Brainforce AG unter anderem über den globalen Ansatz seiner Experten.

Innovationen und Manager auf Zeit – passt das zusammen, Herr Schneider? Welche Einsatzfunktionen gibt es noch?

Manager auf Zeit sind Führungskräfte mit einer überdurchschnittlichen und breiten Berufs- und Lebenserfahrung. Diese Führungskräfte verfügen über Best

Die Brainforce AG wurde 1979 in Zürich gegründet und ist heute führender Anbieter im Bereich Interim Management (Management auf Zeit) im deutschsprachigen Raum. Martin Schneider ist seit 2004 Chief Executive Officer (CEO) der Brainforce-Gruppe und seit Ende 2007 deren Eigentümer. Zurzeit verfügt Brainforce über eigene Standorte in Zürich (Hauptsitz), München, Wien, Moskau, Johannesburg, Bangkok, Hongkong und Shanghai.

Interim Management, Projektmanagement, das Überbrücken von Management-Lücken, Restrukturierungen, Nachfolgeregelungen oder Unterstützung bei der Expansion ins Ausland sind die Kerngeschäfte von Brainforce.

Practice Methoden, welche oft sehr nutzbringend branchenübergreifend eingebracht werden und dort eine Innovation darstellen. Ein Manager auf Zeit ist eine Führungskraft, welche Fach-Know-how mitbringt und bei Bedarf spezifische Projekte führt. Deshalb ist die Auswahl des bestgeeignetsten Managers auf Zeit für eine bestimmte Situation in einem Kundenunternehmen so entscheidend wichtig. Neben eigentlichen Führungsfunktionen in der Linie oder als Projektleiter gibt es oft auch Business Coaching Einsätze, bei welchen erfahrene Führungskräfte das bestehende Management in der Organisation unterstützen und für die nächste Führungsstufe aufbauen.

Sie sind global tätig. Gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Einsatzgebieten von Interim Managern je nach Land, beispielsweise im Vergleich zwischen Deutschland und China?

Der Einsatz von Interim Managern ist breit und wenig abhängig von den jeweiligen Einsatzländern. In der Regel sind es industrielle Unternehmen, welche in einer oder mehrerer ihrer Schlüsselfunktionen eine Unterstützung anfordern. Wenn ein deutsches Unternehmen nach China expandiert, dann bietet sich ein interimistischer, erfahrener Verkaufsbauer auf Zeit vor Ort an. Aus unserer Beobachtung ist dieser Lösungsansatz wesentlich erfolgreicher und letztlich kostengünstiger als die sogenannten in-

ternen Lösungen, welche meistens eine lange Lernkurve beinhalten.

Wie helfen Sie Ihren Kunden, die Brücke bei der Erschließung von Wachstumsmärkten wie China und Osteuropa zu schlagen?

Brücken schlagen, heißt interkulturell effektiv und effizient kommunizieren und handeln zu können. In den vergangenen Jahren haben wir in China und Osteuropa große, qualitativ hochstehende Führungskräfte-Pools aufgebaut. Diese Interim Manager vor Ort sind einerseits lokale mit europäischer Geschäftserfahrung und andererseits ausländische Führungskräfte, welche sich dort niedergelassen haben. In bestimmten Situationen eignet sich ein chinesischer oder russischer Manager besser als der lokalisierte Deutsche oder Schweizer, in anderen Fällen setzt man mit Vorteil einen im Land lebenden Europäer ein.

Auf wie viele Experten haben Sie Zugriff und in welchen Ländern herrscht besonders viel Nachfrage?

In China verfügen wir mittlerweile über einen Pool von über 450 erfahrenen Führungskräften vor Ort. In Russland sind es etwa 250. In anderen osteuropäischen und in den südasiatischen Ländern haben wir weitere mehrere Hundert Interim Manager, welche wir kurzfristig einsetzen können und die geeignet sind, tragfähige Brücken nach Westeuropa zu bauen. Weitere Informationen unter: www.brainforce-gmbh.de