



## INTERIM-MANAGEMENT IN INDIEN

von Dr. Reinhard Schützdeller unter Mitwirkung von René Bollier, Dr. Uwe Kikillus, Florian Dölcker und Hubert Hofmann

**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. So konnte der Auftraggeber ohne lokale Partner in sämtlichen Bundesstaaten direkt tätig werden.

Wo Deutsch-Indische Gemeinschaftsunternehmen nicht zwingend vorgeschrieben sind, wird eher davon abgeraten. Kernproblem und Albtraum aller Beteiligungs-Controller ist die schwache Konsistenz des Zahlenwerks. **Kostentransparenz** ist keine naturgegebene Stärke indischer JV-Partner. So wäre das eigentlich ganz vernünftige Joint Venture des Auftraggebers von Interim-Manager **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 persönlich Kontrolle 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 HighTech 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.“

Den direkten Kostenvergleich zu Auslandentsendungen entscheiden die Interim-Manager klar für sich. Sie sind kostengünstiger, 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 das 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 unbekannt 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 **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 funkeln. 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 Mana-

### 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, ist gescheitert. 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 Mietkosten pro Monat liegen allerdings bei € 11.000,- für ein 3-Zimmer-Apartment. Diese Kosten müssen vom Expat voll versteuert werden. Somit kommen zusätzliche Kosten als Ausgleich der Steuerlast auf das Unternehmen zu.

gaging Director oder Board Member zu übernehmen. Der Interim-Manager steht dann jedoch erst einmal vor einer unbekanntenen 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 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, wer wen 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 religiösen 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 zermürender Verhandlungs-Marathons. In der diplomatischen Sprache des Verhandlungs-Spezialisten für internationale Finanzierungen kommt das dann so rüber: „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 vielmehr 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 kulturell 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 EUR, 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.

Vor dem 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 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-/Taxifirmen 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 Zeit, weil sie die Besonderheiten des Landes bereits kennen. Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit gehört dem Projekt – ungeschmälerert 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.

#### Einsatzbeispiele

##### Fallbeispiel 1:

##### 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 Entscheidungs-befugnissen 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 7 Monaten sind die wesentlichen Vorgaben erreicht oder übertroffen worden. Der Kun-

de 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:

##### 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 beigelegter 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.



**Dr. Uwe Kikillus** ist promovierter Maschinenbau-Ingenieur mit langjähriger Managementverantwortung im internationalen Projektgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus. Er verfügt über interimistische Geschäftsführungserfahrung in Veränderungssituationen in Indien, Schweden und den USA. Neben der typischen Restrukturierungsaufgabe standen bei diesen Einsätzen auch technische Herausforderungen, der schnelle Ausbau von Organisa-

tionsstrukturen und M&A-Strategien im Mittelpunkt. Seine persönlichen Stärken liegen im Projekt-, Risiko- und Claim-management. Seine breite technische Basis wird durch profunde betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Verhandlungsgeschick beim Kunden ergänzt. Somit ist er auch routinierter Trouble Shooter in herausfordernden Projekten. Über das Interim Management hinaus berät er auch Investoren und Anlagenbetreiber mit Potential- und Risikoanalysen zu Investitionsprojekten.

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:

##### 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 hat sich auch bemüht, umfangreiche Qualitätsprüfungen einzuführen und die Reklamationskosten von Lieferungen des JVs mit dem indischen Partner einvernehmlich zu teilen. Aus Bangalore kamen jedoch stets neue und immer nur 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 indi-

schen 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.



**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 ergebnisverbessernder Maßnahmen und Vorbereitung und Führung von Finanzierungsverhandlungen.

#### Fallbeispiel 4: 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

Der deutsche Auftraggeber bemängelte seit Jahren den hohen Ausschussanteil seines indische Lieferanten, der allmählich das Interesse an der Zusammenarbeit verlor. 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 Interim-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.

#### Fallbeispiel 5: Auswahl und Qualifizierung lokaler Lieferanten in Indien

Branche: Elektrotechnik  
Produkt: Lüfter-, Gebläse- und Elektromotorenbau  
Kunde: Deutscher mittelständischer Konzern  
Funktion: Projektleiter  
Einsatzort: Chennai ( ehemals Madras )  
Dauer: seit 7 Monaten, Mandat läuft noch  
Interim Manager: Hubert Hofmann

Der deutsche Auftraggeber errichtet gerade in Indien neue Fertigungsstätten und erwartet, bei SOP (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 Interim-Manager als Projektleiter die Gesamtkoordination der Lieferantenqualifizierung übernehmen. Der Interim-Manager hatte vor Ort weitgehende Entscheidungsfreiheit. Der Interim-Manager 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 und -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.



**Hubert Hofmann**, Dipl.-Kfm., hat seine berufliche Laufbahn als Angestellter in verschiedenen mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie, des Maschinenbaus und der 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 selbständig als Unternehmensberater. Er war mehrfach für mehrere Monate vor Ort in Indien im Einsatz, um indische Lieferanten von deutschen Unternehmen hinsichtlich Qualität und Zuverlässigkeit „auf Spur“ zu bringen oder in Indien und China jeweils eine lokale Lieferantenbasis zur Versorgung der dort neu entstehenden Produktionswerke aufzubauen.

## Zu SI Interim Management UG

**SI Interim Management** ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.

Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist - besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.

Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.

## Weitere Veröffentlichungen:

### Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

### Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

### Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

[www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/](http://www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/)

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion  
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Artikel liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Artikels oder einzelner Teile davon, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Artikels

berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.