



## INTERIM - MANAGEMENT IN RUSSLAND

Von Dr. Reinhard Schützdeller, René Bollier, Hansjörg Müller, Gerd Wunderlich

**Russland ist neben China, Indien und Brasilien einer der größten Zukunftsmärkte (BRIC) weltweit. Die Eintrittsbarrieren in den russischen Markt sind für ausländische Investoren jedoch vielfältig. Russland-erfahrene Interim-Manager helfen, ohne kostspielige Lernprozesse die Dynamik des Landes sofort zu nutzen.**

In China oder Indien gehen westliche Unternehmen mit einer gesunden Vorsicht in den Markt. Die Menschen dort sehen offensichtlich anders aus. Russische Geschäftspartner vermitteln auf den ersten Blick einen europäischen Eindruck, was zu dem Trugschluss verleitet, mit ihnen europäisch verfahren zu können. **René Bollier**, erfahrener Russland-Manager: „Ein entscheidender Fallstrick ist wohl die äusserliche Ähnlichkeit der Russen mit dem Europäer. Man soll sich dadurch nicht verleiten lassen, die grossen Mentalitätsunterschiede zu unterschätzen.“

„Alle Auftraggeber hatten Russland unterschätzt“, sagt Interim-Manager **Hansjörg Müller**, der seit Jahren in Russland für etliche Unternehmen deren Investitionen nachträglich sicherte oder auf sichere Weise umsetzte. „Die Geschäftsmethoden auf dem russischen Markt – einem der härtesten der Welt – unterscheiden sich von den asiatischen nicht. Wenn westliche Unternehmen das erkennen ist das Kind meist schon in den Brunnen gefallen“. Hausinterne Führungskräfte mit dem erforderlichen Know-How für ein zielgerichtetes Handeln in Russland, gibt es zu wenige. Es muß dann schnell eine Lösung gefunden werden, die sofort greift. Es bleibt der Interim-Manager, der die lokalen Verhältnisse kennt, sein Netzwerk mitbringt und unmittelbar anpacken kann.

### Eintrittsbarrieren in den russischen Markt

In Russland gelten viele Regeln, die auch aus anderen Schwellenländern bekannt sind. Ein wesentlicher Unterschied ist der **Zeitbedarf**. Ein Projekt kann leicht das Dreifache der üblichen Zeitvorgaben beanspruchen.

Wie in asiatischen Märkten sind der Beziehungsaufbau und die Pflege eines **Kontaktnetzwerks** entscheidend für den Erfolg. In Russland kommt zusätzlich die überragende Bedeutung des Netzwerks zur langfristigen Absicherung der Geschäftstätigkeit dazu. Dieses Netz muss auf allen hierarchischen Ebenen geknüpft werden. In der Zusammenarbeit mit den Behörden spannt der Kontakt zu den Spitzenleuten einen Schutzschirm. Der Goodwill des kleinen Beamten ist es aber, der die Dinge in Russland voranbringt. Wer sich die Mühe macht, auf allen Ebenen freundliche Beziehungen aufzubauen, kommt heute in vielen Regionen gänzlich ohne Korruption aus. Regionen wo das nicht möglich ist, soll man meiden.

Die **Personalsuche** in Russland ist eine echte Herausforderung. Die Suche nach guten Mitarbeitern steht ständig zuoberst auf der Prioritätenliste. Bei der Rekrutierung kann nicht im selben Maße wie in Europa auf die Hilfe von Agenturen gesetzt werden. Weil die ersten Mitarbeiter der Schlüssel für eine gezielte Implementierung der eigenen Unternehmenskultur sind, wählte **René Bollier** jeden einzelnen dieser Schlüsselmitarbeiter selbst aus und wies sie persönlich ein. Der oft beklagte Mangel an Loyalität und Qualitätsorientierung der russischen Mitarbeiter blieb so aus.

Obwohl das Lohnniveau in der russischen Provinz niedrig ist, ist Russland **kein Billigstandort**. Für den deutschen Investor ist es anfänglich eine Herausforderung in Russland, dieselbe Qualität zu vergleichbaren Kosten zu produzieren. Der Aufbau der lokalen Supply Chain erfordert wegen der Ineffizienz und der hohen Kosten Professionalität und Kostenbewusstsein.

Der **Immobilienmarkt** ist intransparent. Objekte und Regionen sind ohne Insider-Kenntnisse schwer zu beurteilen. „Die Vorbereitung von Immobilienobjekten für den Verkauf bedarf in Russland langwieriger administrativer Vorbereitungen. Regelmässig müssen unvollständige und fehlerhafte Eigentumsdokumente nachgebessert werden“, hat **René Bollier** erfahren, der in Russland eine komplette papierverarbeitende Fabrik auf die grüne Wiese stellte.

Nicht zu unterschätzen ist der **administrative Mehraufwand** im Vergleich zu anderen Ländern. Wer nicht aus logistischen Gründen in Moskau oder St. Petersburg präsent sein muss, ist gut beraten sich einen Standort mit genügend Distanz zu den Zentren mit ihren hohen Löhnen und komplizierten Bürokratien zu wählen.

Wer sich beim Geschäftsaufbau in Russland nicht **teurer Berater** bedienen will, tut gut daran, die Verwaltungsspitze der Zielregionen direkt anzusprechen. In den ersten Gesprächen wird das tatsächliche Potential einer Region schnell deutlich. Dabei ist die Einschätzung der in der Verwaltung tätigen Persönlichkeiten sehr hoch zu werten.

Gute Kontakte zur **regionalen Administration** entscheiden über die Nachhaltigkeit von Investitionsvorhaben bereits in der ersten Runde. Das erste Gespräch hat **René Bollier** auf der Suche nach einem geeigneten Standort daher immer mit

der regionalen Regierung geführt. Seine Entscheidung für den gerade abgeschlossenen Aufbau der Fertigung fiel auf einen Standort mit einer Regierung, die jederzeit ansprechbar ist, die die Bedürfnisse der Wirtschaft versteht und die ein echtes Interesse an mittelständischen Investitionen hat. In der Projektvorbereitung wurde die Verwaltungsarbeit durch die regionale Regierung beschleunigt, indem sie durch direkte Koordination der Verwaltungsabteilungen, Energie- und Kommunalbetriebe eingriff. Der gesamte Verwaltungsprozess wurde in enger und freundschaftlicher Interaktion von Käufer und Verkäufer begleitet, damit er auch juristisch sauber realisiert wurde. **René Bollier**: „Investment Agreement, Umwidmung und Zuordnung von städtischem Land in 3 Monaten, Baubewilligung in 2 ½ Monaten, Energiezuteilung ohne Verzögerung - Rekord für Russland.“

### Verhandlungsführung

Russen handeln schnell und entschlossen. In langwierigen Detailverhandlungen mit Europäern verlieren Sie rasch das Interesse. Probleme werden dann gelöst, wenn sie auftreten. Weil die Vertragsdurchsetzung in Russland völlig anders praktiziert wird als im Westen, soll man sich mit einem feinen Sensorium auf die Gratwanderung zwischen russischem Pragmatismus und Machtspiel einstellen. Die Tatsache, dass Russen Kompromisse vermeiden, soll nicht dazu verleiten, ebenso zu handeln. Das Gespräch kommt so rasch zu einem Ende. Man muss der Situation entsprechend möglichst umfassend auf die Verhandlung vorbereitet sein, die wahrscheinlichen Positionen vorher in Erfahrung bringen und klare Bedingungen stellen. Um gangbare Lösungen zu erreichen braucht es aber aufgrund der Komplexität und teilweisen Widersprüchlichkeit der Gesetzgebung in Russland Kompromisse an der richtigen Stelle. Der Interim-Manager ist hier Vermittler zwischen den Kulturen, bleibt aber immer Hüter der westlichen Werthaltung.

Der westliche Investor muss sich darüber im Klaren sein, dass sich gute Verhandlungsergebnisse auch aufgrund von Ermüdung bei der Gegenseite einstellen können. Diese anfänglichen Erfolge können sich später als Keim eines Konfliktes erweisen, der aufgrund eines relativ unbedeutenden Streitpunkts das Geschäft zum Scheitern bringt. Teilvereinbarungen werden von der Gegenseite schlicht nicht eingehalten oder es werden plötzlich Hindernisse aufgebaut. Wenn der russische Verhandlungspartner entschieden und bisweilen schroff auftritt, sind oft emotionale Beweggründe im Spiel. Diese sollten verstanden werden, und es empfiehlt sich, darauf zunächst mit Kompromissen einzugehen. Aus der Signalisierung dieses Verständnisses heraus kann sich eine emotionale Bindung und eine nachhaltige Absicherung der Partnerschaft entwickeln.

Unabhängig von den eigenen Sprachkenntnissen ist es vorteilhaft, eine russische Assistentin, eine Mischung von Dolmetscher und Fachkompetenz, beizustellen. Diese Hilfe sorgt nicht nur für perfekte Sprachkompetenz und verbessert damit den Zugang zu russischen Gesprächspartnern, sie knüpft auch die in Russland unabdingbaren Kontakte zur

ausführenden Ebene in Firmen und Verwaltung und sorgt damit für einen wichtigen Informationsfluss. Bei jedem Einsatz von Übersetzern in Russland, v.a. wenn man mit jungen Männern arbeitet, ist allerdings darauf zu achten, dass diese nicht die Verhandlungsführung übernehmen.

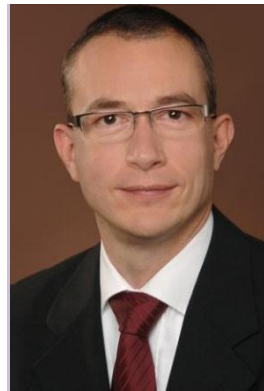
Russische Geschäftsleute sind gut vernetzt. Oft ist unklar, wer eine vereinbarte Leistung tatsächlich erbringt. Im Vorfeld der Verhandlung ist daher durch Werks- und Referenzbesichtigungen, Konsultation von Dokumenten und technischen Diskussionen ein vernünftiges Bild darüber aufzubauen, wie ein potentieller Lieferant arbeitet.

### Erwartungen der Auftraggeber

Was die deutschen Auftraggeber vom Einsatz des Interim-Managers erwarten hängt vom jeweiligen Fall ab. Regelmäßig wiederkehrende Themen sind

- Wiederherstellung der Steuerbarkeit der russischen Tochtergesellschaft durch die westliche Mutter
- Einführung westlicher Ablaufprozesse
- Einbettung in das Controlling der Mutterfirma
- Schaffung finanzieller Transparenz und Durchsetzung von Compliance-Richtlinien
- Erhöhung von Umsatz und Gewinn

Beispiel: Als **Hansjörg Müller** das Controlling in einem produzierenden Unternehmen verbessern sollte stellte er fest, dass es keine Kostenrechnung gab, auf die ein Controlling



**Hansjörg Müller**, Dipl.-Volkswirt, trug in international tätigen Unternehmen langjährig die Linienverantwortung für die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. Er ist spezialisiert auf den Aufbau und die Sanierung produzierender Unternehmen in Russland, den GUS-Staaten, dem Baltikum, Mittelasien. Der hohe Kontrollbedarf in diesem Umfeld erfordert, dass er als „Allround-Geschäftsführer“ die Fäden für seine westlichen Auftraggeber in der Hand hält. Er verfügt über fundierte Kenntnisse in Produktion, **Controlling** und Vertrieb im B2B-Geschäft, ergänzt durch eine zweijährige Projekterfahrung im russischen Einzelhandel. Hansjörg Müller spricht fließend Russisch, Englisch, Spanisch sowie etwas Tschechisch.

hätte aufgesetzt werden können. Die von der Finanzbuchhaltung gemeldeten Salden stimmten nicht mit der Realität überein. Zuerst musste er die Buchhaltung bereinigen, Kostenstellen definieren, eine Kostenrechnung implementieren

und konnte dann erst das Controlling und die Überleitung von Local-GAAP in IFRS lösen. Die Kontenrahmen in beiden Berichtswelten sind verschieden aufgebaut, weshalb hier eigene Überleitungsmechanismen benötigt werden.

Die Erhöhung von Umsatz und Gewinn setzen voraus, dass der Interim-Manager über lokale Netzwerke verfügt, über die er den Vertrieb intensivieren kann. Diese sind wiederum – im Unterschied zum Westen – relativ branchenunabhängig, weil sie von politischen Entscheidergruppen dominiert werden, die sich quer durch die Branchen ziehen.

#### Vier Elemente kennzeichnen den erfolgreichen Einsatz

##### Erfolgskriterium 1:

Der Interim-Manager muß vor Ort kraftvoll agieren können, um für den Kunden die Kontrolle gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und den Behörden zu behalten. Dazu benötigt er umfassende Vollmachten und das unbedingte Vertrauen der westlichen Auftraggeber. Leider ist das nicht immer gegeben, was weniger am Willen der Kunden liegt, sondern an deren Organisationsstrukturen. Zu zentralistisch geführten europäischen Unternehmen passt kein starker russischer Vor-Ort-Geschäftsführer. Dessen Rolle als reines Ausführungsorgan der Zentrale registrieren russische Mitarbeiter genau und interpretieren das als Aufforderung, seine Autorität zu ignorieren. Wenn ein Auftraggeber sich hier durchsetzen will muß er zu 100% hinter seinem Interim-Manager stehen und diesen gegenüber der russischen Seite als höchste Instanz darstellen, die von der Zentrale unter keinen Umständen in Frage gestellt wird.

##### Erfolgskriterium 2:

Die Königsdisziplin ist der souveräne Umgang des Interim-Managers mit den russischen Mitarbeitern. Was auf den ersten Blick selbstverständlich klingt wird zum erfolgsscheidenden Faktor, wenn man sich ins Gedächtnis ruft, dass westliche Unternehmen mit **ihren** Vorstellungen von Zielen, Organisationsformen, Umgang mit Zahlen und Geschäftstraditionen nach Russland gehen. Zur Umsetzung brauchen die Unternehmen russische Mitarbeiter, die **andere** Vorstellungen von Zielen, Organisationsformen, Umgang mit Zahlen und Geschäftstraditionen haben. Wer diese Quadratur des Kreises hinbekommt hat Erfolg, wer nicht, der nicht.

##### Erfolgskriterium 3:

Wesentlich für den Interim-Manager ist, dass er die Brückenfunktion zwischen westlichem Kunden und östlichem Markt voll erfüllt. Dazu muß er über ein widerstandsfähiges westliches Wertesystem verfügen **und gleichzeitig** die lokalen Gegebenheiten intim kennen. Ersteres konnten lokale Manager in der kurzen Zeit des russischen Kapitalismus seit dem Ende der Sowjetunion kaum entwickeln, weshalb die Lösung der beschriebenen Aufgaben auf absehbare Zeit eine Domäne von Interim-Managern und Expatriates bleiben wird.

##### Erfolgskriterium 4:

Sieh Russland so wie es ist und nicht so, wie Du es von Europa aus sehen willst.

#### Besonderheiten bei Einsätzen von Interim -Managern in Russland

Die wesentliche Botschaft ist, dass die zu lösenden Probleme im russischen Umfeld fast nie mit dem Produkt oder der Branche zu tun haben. Nach den Erfahrungen von **Hansjörg Müller** erkennt das die überwältigende Mehrheit der westlichen Auftraggeber nicht und sucht Hilfe bei technischen Insidern aus der Branche, womit wertvolle Zeit verloren geht und das russische Tochterunternehmen noch weiter in lokale Abhängigkeiten verstrickt wird. Die klassischen Probleme im postsowjetischen Umfeld sind:

- Einflussnahmen durch die politische Bürokratie auf die Geschäftspolitik
- Eigene, lokale Führungskräfte oder auch Händler sehen die Mutterfirma als Selbstbedienungsladen an. Es gibt kein Loyalitätsverständnis in unserem Sinne.
- Die Überführung der Unternehmenszahlen von Local-GAAP in IFRS erfordert ein spezielles Know-How
- Die Anforderungen einer westlichen Firmenorganisation sind mit den Vorstellungen russischer Mitarbeiter nicht kompatibel. Diese Diskrepanz muß und kann durch ein spezielles „Organisations-Zwischenmodul“ aufgefangen werden
- Intransparente Marktverhältnisse

#### Fazit

Als Problemlöser ist ein Interim-Manager gefordert, der wie ein Zehnkämpfer in allen relevanten Unternehmensbereichen die Fäden fest in der Hand hält. Nur so schafft er es, die Interessen der westlichen Gesellschafter in einem rauen Umfeld konsequent zu vertreten. Branchen- bzw. Produktkenntnisse sind hier nicht relevant. Dafür gibt es Spezialisten, die vom Interim-Manager vor Ort eng geführt werden können.

#### Einsatzbeispiele

##### Fallbeispiel 1:

##### Gründung und Aufbau einer Produktionsgesellschaft

Branche: Druck + Papier

Produkt: Feinpapiere

Kunde: N.N.

Funktion: General Manager

Einsatzort: N.N.

Dauer: 24 Monate

Interim-Manager: René Bollier

Der Aufbau und die teilweise Verlagerung der Produktion nach Russland war das strategisch bedeutendste Projekt des Auftraggebers seit Jahren. Nach einjähriger Suche nach einem passenden Kaufobjekt glaubte er fündig geworden zu

sein. Er plante eine vorhandene Liegenschaft zu erwerben und in eine moderne Fabrik umzubauen. Ressourcen und Skills zur Realisierung standen aber intern nicht zur Verfügung. Zudem waren die Erfahrungen mit russischen Geschäftsführern aus einem früheren Engagement in Russland negativ. Daher wurde Wert darauf gelegt, dass die Unternehmenskultur und die Strategie des Konzerns von einem westlichen Projektleiter implementiert werden sollten.

Dem Interim-Manager wurde die alleinige Projektleitung übertragen. Er hatte freie Hand zur Verhandlung und Umsetzung des Investitionsprojektes sowie zur Gründung und Aufbau der Tochtergesellschaft in direkter Absprache mit dem Unternehmer.

Der Interim-Manager stellte nach wenigen Tagen fest, dass das ursprünglich gewählte Objekt in den wilden Jahren nicht gesetzeskonform privatisiert wurde und die Eigentums- und Kataster-Dokumentationen höchst mangelhaft waren. Nach der Offenlegung wollte der einflussreiche russische Partner die Situation nachbessern. Gleichzeitig suchte der Interim-Manager intensiv nach Alternativen. Nachdem der Partner keine nachhaltige Verbesserung der Eigentumssituation erreichen konnte und mittlerweile ein besseres Objekt gefunden wurde konnte der Interim-Manager einen Ausstieg verhandeln, ohne die künftige Geschäftsbeziehung zu belasten. Der Auftraggeber wurde vom Interim-Manager schnell und ohne finanzielle Konsequenzen aus einem nicht realisierbaren Projekt herausgelöst.

Innerhalb kurzer Zeit konnte der Interim-Manager ein von allen Beteiligten als sehr gut bewertetes Objekt für den Bau der Fabrik finden. Das Objekt entsprach ideal den Anforderungen und beinhaltete keine spekulativen Preiserwartungen. Zusätzlich standen genügende Energiemengen zu relativ günstigen Anschlusskosten bereit. Positiv waren auch der interessante lokale Arbeitsmarkt, eine sehr gute Erreichbarkeit sowie gute Kontakte zur Regionalregierung.

Während der ganzen Projektlaufzeit hat eine professionelle Kontaktpflege auf allen politischen Ebenen eine effiziente Verwaltungsarbeit und das Ausräumen von administrativen Hindernissen sichergestellt. Kommunales Bauland wurde in Rekordzeit umgewidmet und zugeteilt, die Baubewilligung wurde rasch und ohne aufreibende Diskussionen erteilt. Bewilligungen für Strom- und Gaslimits, die in Russland i.d.R. mehrere Monate dauern, wurden innerhalb von Wochen sichergestellt.

Bewusst langsame Vorgehensweise bei der Rekrutierung der ersten zehn Mitarbeiter, die kulturell das Kernteam bilden, führte dazu, dass ein hochmotiviertes Team entstand, was das Vertrauen des Unternehmers in die Russlandniederlassung insgesamt fördert.

Dank intensiver Vorarbeit bei der lokalen Administration und der Wahl entsprechender Gesprächspartner wurde Korruption nie zum Thema.



**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. Zuletzt leitete er als Geschäftsführer Russland den Aufbau einer Fertigung für den Druck und die Verarbeitung von Spezialpapieren für die Tabakindustrie.

#### Fallbeispiel 2:

##### Reorganisation der Produktion

Branche: Anlagenbau für Erzgewinnung, Erzaufbereitung, Stahlwerke und die NE-Metallindustrie sowie der Herstellung von Guß- und Schmiedestücken und Walzen für die Stahlindustrie

Produkt: Industrieanlagen

Kunde: Russischer Grossbetrieb mit über 5000 Mitarbeitern

Funktion: Stellvertretender Generaldirektor für Produktion und Technik

Einsatzort: Orsk, Orenburger Gebiet

Dauer: 9 Monate

Interim-Manager: Gerd Wunderlich

Von Anfang an machte das betroffene russische Unternehmen deutlich, dass die Entscheidung für den Einsatz des Interim-Managers durch die Holding und nicht durch das Unternehmen selbst getroffen wurde. Entsprechend „herzlich“ waren der Empfang und die weitere Zusammenarbeit. Auf der Basis von Interviews mit den Leitern der diversen Funktionsbereiche und der Analyse von Dokumenten wurde eine erste Bestandsaufnahme gemacht. Ergebnis: In allen betrachteten Bereichen sowie den zugehörigen Prozessen in der Auftragsanbahnung und –abwicklung ist das Unternehmen im internationalen Vergleich nicht wettbewerbsfähig. Es wurde eine Projektorganisation, die Definition von Teilprojekten und ein umfangreiches Maßnahmenpaket vorgeschlagen. Die Holding war nicht in der Lage, die Tragweite des Projekts zu erfassen und den „Macher“ in der eigenen Organisation zu benennen. Der Generaldirektor des Tochterunternehmens entzog sich der Verantwortung und nahm keine Stellung, ergriff auch keine der vorgeschlagenen Maßnahmen. Der Personalbereich mit guten Beziehungen zur Kommunistischen Partei befürchtete Maßnahmen zur Personal-

anpassung und ging auf Distanz. Der Produktionsbereich, ebenfalls parteipolitisch aktiv, fand immer Gründe, die einer Veränderung im Wege stehen. Die Mitglieder der Projektteams entwickelten überwiegend keine Eigeninitiative und kamen aus der eingeübten „Befehl und Gehorsam“-Haltung nicht heraus.

Der Interim-Manager war als „Stellvertretender Generaldirektor für Produktion und Technik“ für das Tagesgeschäft (eingeschränkt) und für die Veränderungsprozesse verantwortlich. Auch wenn dieser Titel eine große Verantwortung und weitreichende Befugnis suggeriert, konnte nichts ohne



**Gerd Wunderlich**, Dipl.-Ing. Maschinenbau, Fachrichtung Fertigungstechnik der RWTH Aachen, hat in seiner Industriekarriere im Maschinen- und Anlagenbau viele Russland-Einsätze erlebt: Von der Montage und Inbetriebnahme einer Sondermaschine (1980) bis zur Werksplanung für eine Fertigungswerkstatt in einem Stahlwerk (1998). Nach verschiedenen Positionen (in der Fertigung und um die Fertigung herum) im internationalen Anlagenbau für die Stahl- und NE-Metallindustrie ist er seit über 10 Jahren als Interim-Manager in verschiedenen Industriezweigen im Einsatz.

den Generaldirektor entschieden werden, vor allem nicht bei personellen Veränderungen.

Die Hierarchie (8 Stufen), die unklaren Zuständigkeiten (geteilte Verantwortung) und damit auch die Entscheidungswege waren weitere Gründe für die unzureichenden Projektergebnisse.

Der Einsatz endete für beide Seiten unbefriedigend. Die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz (Sprachkenntnisse, Unterstützung der Leitung, Veränderungsbereitschaft der Organisation, Kostentransparenz) waren nicht gegeben.

### 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.