

INTERIM MANAGEMENT



Martin Schneider
CEO Brainforce AG



Elena Groshkova
Director of Russian Desk Brainforce AG

„Ein Interim Manager wird mit jedem Einsatz noch stärker“

Brainforce ist ein Schweizer Unternehmen, das europa- und weltweit tätig ist. Aus welchem Bereich?

Unser Kerngeschäft ist Interim Management, Management auf Zeit. Das heisst: Qualifizierte Führungskräfte sind für eine gewisse Zeit in einem Unternehmen tätig. Die Interim Manager lösen konkrete Aufträge mit den nötigen Fähigkeiten und ihrer langjährigen Erfahrung in Spezialsituation, sei es in der Schweiz oder im Ausland.

Sie werden gebraucht, wenn etwas schief gegangen ist, stimmt das so?

Vollumfängliche Restrukturierungen machen einen kleinen, aber wichtigen Anteil des Geschäftes aus. Der Normalfall sind personelle Wechsel im Unternehmen sowie strategische Neuausrichtungen. Diese Veränderungen können durchaus auch positiv sein – z.B. mehr Aufträge, die kurzfristig bearbeitet werden müssen und zusätzliche Management-Kapazitäten bedürfen. Diese Tendenz hat sich in den letzten zehn Jahren deutlich verstärkt. Der Vorteil unseres Angebotes ist, dass wir spezifische Erfahrung zur Verfügung stellen, die es in einem Unternehmen bisher nicht gab oder die dauerhaft in Festanstellung einzukaufen, zu teuer wäre.

Welche Positionen werden am meisten nachgefragt?

Führungspositionen in der Linie oder als Fachfunktionsverantwortlicher auf mittlerer bis oberster Managementebene, zudem viele Projektleitungen. Aus unserem Pool wird dann ein Manager mit der entsprechenden Erfahrung, oder ein Spezialist selektioniert, der innert Tagen eingesetzt wird. Beispielsweise wenn ein neues Produkt auf den Markt gebracht oder entwickelt werden soll, dann ist das für uns ein klassisches Interim-Management-Projekt. Ein konkretes Beispiel: Sie kennen bestimmt die neuen pneumatischen Passagier-Sitze, welche heute bei der Lufthansa-Gruppe, d.h. bei Swiss, Lufthansa und Austrian Airlines, zur Komforterrhöhung und Gewichtseinsparung in der Business und First Class eingebaut sind. Das von einem mittelständischen Unternehmen entwickelte und produzierte System ist bisher bekannt als Weltmarktführer für gewobene Textilien im Flugzeug-Innenbereich. Es hatte aber wenig Erfahrung im Umgang mit Kunststoffen. Für das Kunststoff Luftkissen-System musste vom Prototyp bis zur serienmäßigen Produktion und Einbau in die Flugzeuge die gesamte Supply Chain von Grund auf entwickelt werden. Deshalb hat die Firma für dieses Projekt einen Interim Manager bei uns angemietet, der genau über diese Erfahrung verfügt. Intern hätte man keine Lösung finden können, weil die Mitarbeiter nicht über solche Kenntnisse verfügten. Auf dem Markt konnte man die geeignete Kombination von Seniorität, Erfahrung und Know-How sowie zeitlich flexiblem Pensum zwischen zwei und fünf Tagen pro Woche für diese Neuentwicklung in einem Festangestelltenverhältnis ebenfalls nicht finden.

Es spielt also keine Rolle, ob wir über einen Emerging Market oder ein Industrieland reden?

Interim Management wird überall dort gebraucht, wo eine überdurchschnittliche Erfahrung für eine bestimmte Aufgabenstellung notwendig ist, die im Unternehmen selbst nicht existiert, oder wo zu wenig dieser Ressource zur Verfügung steht. Ausserdem spielen knappe Zeitverhältnisse, Know-how und Sozialkompetenz eine entscheidende Rolle.

Und Sie verfügen als Brainforce über einen Pool von Managern, die für eine bestimmte Zeit willens und in der Lage sind, spezifische Managementaufgaben zu erfüllen?

Unsere Ressource ist unser globaler M.A.S.T.E.R.3-Pool® mit über 4.500 Managern. Stellen Sie sich als Analogie eine große



Werkzeugkammer vor, aus der man für jede spezielle Aufgabe das richtige Werkzeug heraussucht und nach getaner Arbeit zurück stellt. Wir suchen aus unserem Pool die technisch, aber auch von der Persönlichkeitsstruktur am besten passende Person aus, die den Auftrag übernehmen kann. Die Person muss sowohl in die Unternehmenskultur passen als auch in den Kulturraum, und sie muss kurzfristig zeitlich verfügbar sein. Von zehn Managern im Pool werden sieben oder acht für eine bestimmte Kombination aller Kriterien schlicht nicht verfügbar sein, weil sie gerade in andern Projekten engagiert sind.

Für das Unternehmen mag das eine perfekte Wahl sein, aber was reizt die Interim Manager?

Ein wirklich guter Interim Manager wird nicht mehr an einer Festanstellung interessiert sein. Das sind Menschen, die genau solche Herausforderungen suchen und denen ein Routine-Führungsjob über viele Jahre hinweg zu wenig anspruchsvoll ist. Wir werden von den Unternehmen sehr oft gefragt, ob sie den Mitarbeiter nicht behalten können. Ein guter Interim Manager lehnt solche Angebote in der Regel ab. Solche Manager haben sich entschieden, als Selbstständige zu arbeiten. Sie schätzen die Unabhängigkeit, und in vielen Führungspositionen im Interim Management ist diese Unabhängigkeit, die kompetente Außensicht und die Best Practice Erfahrung von unschätzbarem Wert. Zudem wird ein Interim Manager mit jedem Einsatz noch stärker.

Wie lang dauert der Einsatz eines Interim Managers in einem Unternehmen?

Die meisten Mandate laufen zwischen sechs und zwölf Monaten. CEO oder obere Managementpositionen dauern oft auch länger. Besonders, wenn es um Aufträge bei Tochtergesellschaften im Ausland geht, sind Einsätze zwischen 12 und 24 Monaten üblich.

Wo findet man technisch versierte und lösungsorientierte Manager, die möglichst auch noch mehrsprachig sind?

Es ist wahrscheinlich weniger als ein Prozent der Führungskräfte, die sich für diese Art von Tätigkeit eignen. Es ist auch noch ein eher junges Berufsbild; in Westeuropa hat sich diese Tätigkeit etwa in den letzten zwanzig Jahren stark entwickelt. Allein im DACH-Raum ist es ein Zwei-Milliarden-Euro-Markt. Als wir uns 1979 gegründet haben, gab es niemanden außer uns, der sich mit diesem Thema beschäftigt hat. Es hat damals auch niemand an dieses Modell geglaubt, trotzdem haben wir es geschafft, eine neue Marktnische erfolgreich zu etablieren, und damit die Interim Management Branche zu begründen. Ganz am Anfang war Interim Management ein Modell für pensionierte Führungskräfte, die noch Kraft und Lust hatten, da und dort operativ zu helfen. Davon hat man sich relativ schnell verabschiedet, weil sich dieses Pensionierten-Modell für anstrengende und sehr anspruchsvolle Einsätze schlecht eignet.

Wie sieht heutzutage ein klassisches Interim Manager Profil aus?

Diese Manager sind meist Ende vierzig, Anfang fünfzig und wollen nicht mehr in einer Unternehmensstruktur eingebettet und gleichzeitig gefangen sein. Sie wollen sich nicht mit Administration oder Firmenpolitik auseinandersetzen, sondern tatkräftig aufbauen und Menschen führen. Es sind fähige Macher mit Selbstvertrauen.

Diese Manager gründen dann meistens eine GmbH für ihre eigene Tätigkeit, und wir als Interim Management Dienstleister stellen einen weiteren Vertriebskanal für sie dar. Sie bewerben sich bei Providern. Nach erfolgreichem Selektionsverfahren werden diese Manager akkreditiert, typischerweise bei einem oder zwei Providern. Am Ende ist das eine Win-Win-Situation. Der Manager muss weniger selber akquirieren und der Provider hat einen führungserfahrenen Top Spezialisten im Angebot, den er einsetzen kann. Wir bekommen über 1.500 Bewerbungen pro Jahr, wovon wir etwa 300 Manager in unser Portfolio in einem rigorosen Selektionsverfahren auswählen. Im DACH-Raum oder in Europa ist das Angebot groß genug. Schwieriger ist es im außereuropäischen Raum, in Übersee, in China und in Russland.

Dort muss man solche Kandidaten suchen, weil das Thema Interim Management noch nicht so bekannt ist wie bei uns. Das liegt aber auch daran, dass die allermeisten Manager sich mit einem solchen Modell bisher nicht beschäftigt haben und sich das auch nicht vorstellen können. Aber es gibt interessante Entwicklungen in dieser Richtung. Und Manager, die sich einer solchen Herausforderung stellen möchten und sich als selbständige Unternehmer sehen.

Gibt es in Russland bestimmte Branchen, in denen ihre Dienste besonders nachgefragt werden?

Wir sind zu einem großen Teil im Maschinenbau tätig, aber auch in der Zulieferindustrie für den Automobilbau, in der metallverarbeitenden und in der chemischen Industrie. Aktuell boomt die Lebensmittelindustrie.

Werden Sie in der augenblicklichen Situation, in der die Unternehmen ihre Expats zurückziehen, besonders aktiv?

Ja, das ist ein Thema. Das Ersetzen der Expats durch qualifizierte lokale Manager ist ein klassisches Betätigungsfeld für Interim Management. Dazu kommt, dass man in einer Zeit der Unsicherheit wie im Augenblick, mit einer Interimslösung diese „Durststrecke“ überbrücken kann. In jedem Fall bietet Interim Management in dieser Phase eine wesentlich größere Flexibilität. Andererseits ist es auch ein Risiko, einen zwar teuren, aber erfahrenen Expat abzuziehen und durch einen unerfahrenen lokalen Manager zu ersetzen, der unter Umständen dem Unternehmen mehr schadet als nützt. In diesem Fall ist der Einsatz eines unabhängigen und von uns begleiteten Interim Managers geradezu unabdingbar, denn die Kosten für das Unternehmen sind natürlich weitaus geringer als die für einen Expat, der mit der gesamten Familie im Gastland lebt.

Wird der Manager nach Erfolg bezahlt? Woran wird er bemessen?

Interim Management wird in der Regel nach Tagessätzen abgerechnet. Das macht das System auch flexibler als eine Festanstellung, weil nur so viel Arbeitsaufwand berechnet wird, wie geleistet wurde. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ist das ein sehr effizientes Modell. Sie bekommen einen sehr erfahrenen Manager resp. eine Führungskraft, die vielleicht nur drei Tage pro Woche im Einsatz ist, aber die Aufgabe erfolgreich löst. Unter normalen Umständen könnte sich das Unternehmen diese Person nicht leisten oder sie würde nicht in Festanstellung ins Unternehmen kommen.

In gewissen Konstellationen ist das erfolgsabhängige Modell möglich. In diesem Fall wird die Vergütung in eine fixe und eine



variable Komponente gesplittet. Die variablen Komponenten werden dann an messbare Ziele geknüpft. Das lässt sich vor allem bei Umsatz- und Profitabilitätswerten nutzen, die konkret abrechenbar sind.

Wem würden Sie den Einsatz eines Interim Managers empfehlen?

Typischerweise nehmen mittelständische Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 200 und 5.000 unsere Dienstleistung in Anspruch, welche für einzelne Bereiche, Business Units oder Tochtergesellschaften im Ausland Interim Manager einsetzen. Das ist die Kundengruppe, die nur auf beschränkte interne Ressourcen zurückgreifen kann und sich eine professionelle Lösung leisten kann. Außerdem können sich Firmen dieser Größe Fehlentscheide und Fehlinvestitionen schlicht nicht leisten. Das ist ja gerade der große Vorteil dieser Unternehmen, dass sie schlanke Strukturen haben, flexibel sind und keine unnötigen Kapazitäten aufbauen. Jedes Projekt in einem mittelständischen Unternehmen hat auch Einfluss auf die Firma als Ganzes. In einem Großkonzern gehen nicht perfekt umgesetzte Projekte unbemerkt in den großen Zahlen unter.

Wir haben bis jetzt immer von Interim Management für ausländische Unternehmen in Russland gesprochen. Wie sieht das eigentlich umgekehrt aus?

Das ist genau die Richtung, in die wir uns entwickeln. Auf der einen Seite beginnen russische Unternehmen diese Möglichkeit

in Russland einzusetzen und sie verstehen die Vorteile von IM. Immer mehr russische Fachkräfte stellen sich als Interim Manager zur Verfügung und darum ist der Pool in Russland in letzter Zeit größer geworden. Mit der Nachfrage wuchs das Angebot. Und auf der anderen Seite wollen russische Unternehmen auf Grund der Schwierigkeiten, denen man in Russland ausgesetzt ist, und auf Grund der Restriktionen, ihr Tätigkeitsfeld nach Europa erweitern. Sie stehen natürlich dabei vor den gleichen Herausforderungen wie deutsche Firmen in Russland. In erster Linie muss man die Produkte in Europa bekannt machen und vertreiben. Ein ideales Terrain für Interim Management als Türöffner und Garant für Erfolg.

In manchen Fällen kaufen russische Geschäftsleute auch Firmen in Europa. Dann müssen und wollen sie schnell im Markt Fuß fassen und ihre bisherigen Produkte mitverkaufen. In diesem Fall kann die Verwendung von einem Interim Manager sehr sinnvoll sein.

Wir sehen das Potential von Interim Management in Russland, deswegen haben wir in bei uns den so genannten Russian Desk etabliert, der sich um die Geschäfte von Russland in Richtung Russland-Deutschland / DACH bedient.



Мартин Шнайдер

CEO компании Brainforce AG



Елена Грошкова

директор Russian Desk, Brainforce AG

«Интерим-менеджер с каждым новым проектом становится еще сильнее»

И Н Т Е Р И М - М Е Н Е Д Ж М Е Н Т

Brainforce – швейцарская компания, работающая в Европе и по всему миру. А в какой сфере?

Наш основной бизнес – это интерим-менеджмент, то есть предоставление услуг квалифицированных управленческих кадров на короткие сроки, для решения определенных операционных задач, с необходимыми для конкретной ситуации навыками и опытом как в Швейцарии, так и за рубежом.

Необходимость в подобных услугах возникает, только если в компании что-то идет не так?

Комплексная реструктуризация – это небольшая, но важная часть бизнеса. В обычном варианте речь идет о кадровых изменениях на предприятии или об изменении стратегического направления его деятельности. Эти изменения могут оказаться и весьма позитивными – например, увеличилось количество заказов, которые необходимо обработать в течение короткого

периода времени, что требует привлечения дополнительного управленческого персонала. Эта тенденция в течение последних десяти лет существенно усилилась. Преимущество предлагаемых нами услуг состоит в том, что благодаря привлечению интерим-менеджеров быстро предоставляется специфический и необходимый для решения задач опыт, которого до сих пор на предприятии не было или приобретать который, в форме постоянного найма сотрудника, было бы слишком дорогим удовольствием.

Какие позиции являются наиболее востребованными?

Позиции линейных и функциональных руководителей среднего и высшего уровня менеджмента. Также часто требуются руководители проектов. Мы отбираем из нашего пула менеджера или специалиста с соответствующим опытом, который через несколько дней направляется в компанию. Например, если

надо вывести на рынок или разработать новый продукт, то это для нас классический случай интерим-менеджмента. Конкретный пример: вы наверняка знакомы с новыми пневматическими пассажирскими креслами, которые сегодня используются Swiss, Lufthansa и Austrian Airlines для повышения уровня комфорта и уменьшения веса в салонах бизнес- и первого класса. Эта система разработана и изготавливается одним предприятием, которое, в основном, известно как лидер мирового рынка тканых текстильных материалов для внутренней отделки самолетов. Однако компания почти не имела опыта в обращении с синтетическими материалами. Для системы воздушных подушек из синтетических материалов было необходимо с нуля разработать всю цепочку поставок от прототипа до серийного производства и установки на борту воздушного судна. Поэтому данная фирма привлекла нашего интерим-менеджера, у которого был нужный опыт. В самой компании найти решение было невозможно, поскольку сотрудники не обладали необходимыми знаниями. На рынке найти требуемую комбинацию из профессионального стажа, опыта, ноу-хау, а также гибкого по времени (в объеме от двух до пяти дней в неделю) участия в этой разработке посредством найма специалиста в штат компании также не удалось.

Таким образом, не имеет значения, идет ли речь о развивающемся рынке или о промышленно развитой стране?

Интерим-менеджмент может быть применим везде, где важно привлечь необходимый опыт для решения определенной задачи, если на самом предприятии такого опыта нет или соответствующий ресурс просто недостаточен. Кроме этого, решающую роль играют сжатые сроки, наличие ноу-хау и социальная компетентность.

У вас есть свой пул менеджеров, которые готовы выполнять специфические задачи в области управления в течение определенного срока?

Наш ресурс – это глобальный M.A.S.T.E.R.3-Pool® с более чем 4500 менеджеров. Представьте себе, в качестве аналогии, инструментальный склад, из которого для каждой специфической задачи необходимо извлечь требуемый инструмент, а после завершения работы вернуть его на место. Мы находим в нашем пуле человека, наиболее подходящего для выполнения соответствующей задачи наших клиентов не

просто технически, но в том числе и с учетом его личных качеств. Этот человек должен вписываться как в корпоративную культуру, так и в соответствующее социальное пространство. Кроме того, он должен быть свободен от проектов, чтобы в короткие сроки приступить к работе. Из десяти менеджеров пула с определенной комбинацией всех критериев, семь или восемь просто окажутся недоступны, поскольку они заняты в других проектах.

Для компании это может оказаться оптимальным выбором, но что является стимулом для интерим-менеджеров?

Хороший интерим-менеджер уже не заинтересован в постоянной занятости. Это люди, которые ищут профессиональные вызовы, и для которых рутинная руководящая деятельность в течение многих лет уже недостаточно привлекательна. Компании нас очень часто спрашивают, нельзя ли им оставить сотрудника у себя на постоянный контракт. Хороший интерим-менеджер, как правило, отказывается от таких предложений. Такие профессионалы решили для себя, что будут работать только как независимые проектные менеджеры. Они ценят эту независимость, а на многих руководящих должностях в сфере интерим-менеджмента такая независимость, компетентный взгляд извне и опыт в области передовых методов управления имеют огромную ценность. К тому же интерим-менеджер с каждым новым проектом становится еще сильнее.

Как долго продолжается деятельность интерим-менеджера в компании?

В большинстве случаев проект охватывает период от шести до двенадцати месяцев. Деятельность CEO или менеджеров высшего звена часто длится и дольше. В особенности, если речь идет о решении задач в дочерних компаниях за рубежом, такая деятельность, как правило, продолжается от 12 до 24 месяцев.

Где же можно найти технически подкованных и ориентированных на нахождение решений менеджеров, по возможности еще и владеющих несколькими иностранными языками?

Для такого рода деятельности подходит, по всей вероятности, менее одного процента от общего числа руководящих работников. Это скорее молодая профессия: в Западной Европе такой вид деятельности получил значительное развитие где-то



в течение последних 20 лет. Только в пределах Германии, Австрии и Швейцарии объем рынка достигает двух миллиардов евро. Когда мы в 1979 году создали нашу компанию, кроме нас никто не занимался этой темой. В то время никто и не верил в эту модель, однако мы смогли успешно освоить новую нишу на рынке и тем самым положить начало развитию отрасли интерим-менеджмента.

В самом начале такая модель применялась для вышедших на пенсию руководителей, у которых еще было достаточно сил и желания работать. От этого мы ушли довольно быстро, поскольку модель для пенсионеров плохо подходит в тех случаях, когда речь идет об утомительной работе, связанной с очень большой ответственностью.

Каков портрет интерим-менеджера сегодня?

Им часто около или чуть больше пятидесяти, и они больше не хотят быть лишь звеном в структуре компании и работать на полной ставке. Они обладают огромным профессиональным опытом и не желают заниматься административными вопросами или политикой компании, а хотят энергично творить и вести за собой людей. Это творцы, уверенные в своих силах.

Такие менеджеры обычно создают для своей деятельности собственную компанию, а мы, как фирма-провайдер, предлагающая услуги интерим-менеджмента, предоставляем им дополнительный канал сбыта. Компании-провайдеры получают возможность рассмотреть их в качестве членов пула экспертов. После успешного прохождения процедуры отбора менед-

жеры получают аккредитацию, как правило, у одного или двух провайдеров. В конечном итоге обеспечивается ситуация взаимного выигрыша. Менеджер может сам уже не так активно искать новые заказы, а провайдер получает в свое распоряжение опытного специалиста-руководителя высшего звена, которого он может использовать. Мы получаем в год более 1500 предложений о сотрудничестве, из которых по результатам строжайшего отбора включаем в наше портфолио данные примерно 300 менеджеров.

В пределах Германии, Австрии и Швейцарии или в пределах Европы предложение на рынке достаточно велико. Сложнее обстоит дело в США, Китае, России. В этих странах таких кандидатов приходится искать самим, поскольку само понятие интерим-менеджмента еще не так популярно. Это связано еще и с тем, что большинство менеджеров пока не сталкивалось с такой моделью и не может себе представить, что это такое. Но есть определенное продвижение в этом направлении, и все чаще встречаются менеджеры, готовые попробовать свои силы в качестве интеримов, или те, кто адаптировался к данной модели настолько, что не видит уже иначе своего профессионального развития.

Есть ли в России отрасли, в которых ваши услуги пользуются наибольшим спросом?

Мы работаем в сфере машиностроения, производстве комплектующих для автопрома, в металлообработке и в химической промышленности. В настоящий момент наблюдается бум в пищевой индустрии.

Наблюдаете ли вы рост спроса на данную услугу в текущей ситуации, когда компании отзывают иностранных специалистов?

Да, такая тенденция существует. Замена иностранных специалистов местными менеджерами – классическое поле деятельности для интерим-менеджмента. Кроме того, в период нестабильности, как сейчас, с помощью подобных решений можно пережить трудные ситуации в компаниях. Интерим-менеджмент на этом этапе обеспечивает гораздо более высокий уровень гибкости. Но, с другой стороны, отозвать хотя и дорогого, но опытного иностранного специалиста и заменить его на неопытного местного менеджера, который может принести компании больше вреда, нежели пользы, – это риск. Привлечение независимого и курируемого нами интерим-менеджера может стать хорошим решением для компании, поскольку затраты, разумеется, будут намного ниже, чем на иностранного специалиста, проживающего в стране вместе со всей семьей.

Как оценивается успешность работы менеджера?

Интерим-менеджмент, как правило, оплачивается по дневным ставкам. Это делает систему и более гибкой, по сравнению с работой на постоянной основе. Оплачивается только та работа, которая была сделана. Такая модель очень эффективна, прежде всего, для малых и средних предприятий. Они получают в свое распоряжение очень опытного менеджера или руководителя, который трудится там, например, лишь три дня в неделю, но успешно решает поставленную задачу. При стандартных формах найма компания не могла бы себе позволить нанять такого специалиста, или он не согласился бы работать в штате компании.

В определенных ситуациях модель оплаты в зависимости от результатов тоже возможна, в этом случае оплата делится на постоянную и переменную составляющую. Переменные составляющие привязываются к доступным для измерения целям. Такой принцип можно применять, прежде всего, в отношении показателей оборота и рентабельности, поддающихся конкретному учету.

Кому вы рекомендовали бы воспользоваться услугами интерим-менеджмента?

Обычно нашими услугами пользуются компании с количеством работников от 200 до 5000, они приглашают интерим-менеджеров в отдельные подразделения, филиалы или дочерние компании за рубежом. Это та группа клиентов, которая располагает ограниченными внутренними ресурсами.

Фирмы такого масштаба просто напросто не могут позволить себе неправильные решения и неудачные инвестиции. Большое преимущество таких компаний как раз и заключается в том, что они обладают стройной структурой, отличаются гибкостью и не создают ненужные мощности. Каждый проект в компании среднего размера оказывает влияние на всю компанию как таковую. В крупном концерне небезупречно реализованные задачи незаметно тонут в большом количестве других проектов.

Мы пока говорили только об интерим-менеджерах по отношению к иностранным компаниям в России. А как выглядит обратная ситуация?

Это именно то направление, которое мы активно развиваем. С одной стороны, российские компании все чаще стали использовать этот инструмент в своей практике в России и понимать его эффективность. Спрос рождает предложение. Соответственно, растет количество российских топ-менеджеров, которые выбирают для себя путь интеримов, и тем самым увеличивается пул российских экспертов. С другой стороны, российские предприятия по причине тех трудностей, с которыми они сталкиваются в России, и по причине существующих ограничений, стремятся расширить сферу своей деятельности в Европе. Они, разумеется, сталкиваются при этом с теми же вызовами, что и немецкие фирмы в России. В первую очередь, необходимо организовать продвижение и дистрибуцию продукции в Европе. Это идеальное поле деятельности для интерим-менеджера, который помогает открыть двери в профессиональное сообщество и вывести продукт на новый рынок. И часто выбор такого подхода становится залогом успеха компании на новом месте.

Кроме того, иногда российские бизнесмены покупают фирмы в Европе. Они стремятся быстро закрепиться на рынке и организовать сбыт своей продукции. В этом случае найм интерим-менеджера также может быть эффективным инструментом.

Мы видим определенную перспективу в развитии интерим-менеджмента в России, поэтому создали в нашей компании так называемый «Российский отдел», обслуживающий направление Россия – Германия, Швейцария, Австрия.