

#ddimkongress2019

DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.

DDIM.kongress // 2019

Cross-border Projects

Die Arbeitsgruppe International stellt sich vor

Düsseldorf, 9. November 2019

Die Fachgruppe „International“ stellt sich vor...



Ricky L. Stewart

Interim Manager

seit 2010

FMCG

Internationale

Projekte



Frédéric Ferrari

CFO

Prozessoptimierungen,
Restrukturierung

Nationale und Internationale
Projekte in Europa

Französisch, Englisch,
Deutsch

Interim Manager seit 2013

Kontakt:
ferrari-interim@t-online.de



Ulrich Girrbaach

Interim Manager
seit 2015

Internationalisierung
Chemische
Industrie

Internationale
Projekte in USA,
Europa, Asien



Naceur Chaabane

Interim Manager
seit 2009

General
Management

Internationale
Projekte
Viersprachig



Thomas Mertens

CEO, CSO

Wachstum, Gestaltung,
Restrukturierung

Nationale und Internationale
Projekte in Europa

Englisch, Französisch
Niederländisch, Deutsch

Interim Manager seit 2013

Kontakt:
mertens.management

Was zeichnet die Mitglieder der Fachgruppe aus

- Auslandserfahrung der Mitglieder
- Mitglieder haben bereits erfolgreich im Ausland gelebt und gearbeitet
- Mitglieder haben ausländische Mitarbeiter geführt
- Mitglieder haben fachspezifisches Know How
- Mitglieder haben in und mit interkulturellen Teams gearbeitet bzw. diese geführt
- Know How der Mitglieder
- Mitglieder wissen wie man auch im Ausland schnell relevante Informationen beschafft
- Mitglieder können sich schnell auf andere Mentalitäten einstellen
- Mitglieder haben jeweils eigene fachliche bzw. Branchenspezifische Erfahrungen
- Mitglieder kennen sich in bestimmten Regionen aus

Fachgruppe International

Ziele:

die Unterstützung international tätiger Interim Manager der DDIM bei der Akquise von Aufträgen und bei der Identifikation von Kandidaten für internationale Aufträge,
die Schaffung einer Informationsbörse, mit Branchendaten, internationale steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Informationen sowie Fallstudien

Austausch mit nicht deutschen Verbänden des Interim Management

Positionierung als kompetenter Ansprechpartner für internationale Interim (Auslands-) Mandate

Erhöhung der Sichtbarkeit und Relevanz bei Internet basierten Suchen

Agenda

- Vorstellung der Fachgruppe International
- Wie „tickt“ ein internationaler Provider am Beispiel der WIL Group
- Daten & Fakten aus Cross-border Projekten
- Die Anforderungen an internationale IM
- Ihre internationale Vermarktung
- Praxisbeispiele

World Class Interim and Transformation Management

WIL Group (Worldwide Interim Leadership) delivers global interim and transformation management solutions to clients around the world.

With offices and correspondents in 37 countries, WIL Group is the leading provider of interim individuals and teams to successfully drive business transformation.

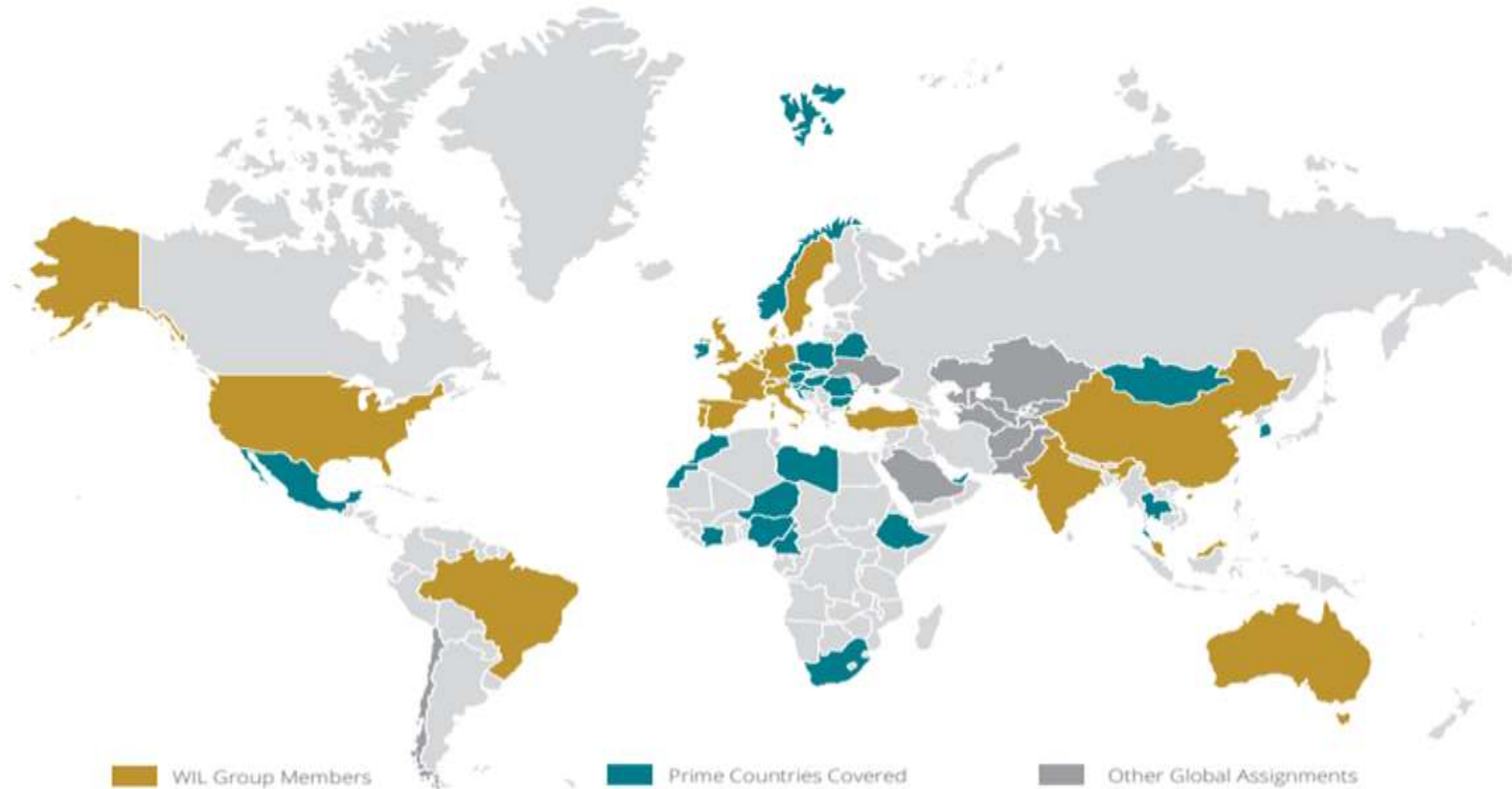
The Facts

- ▶ Number of member companies: 18
- ▶ Number of operational partners: 85
- ▶ Number of countries covered: 37
- ▶ Core vetted leadership pool: 4,500
- ▶ Total talent pool: over 38,500
- ▶ International Office: One Pancras Square, London



Our Members

WIL Group has offices located at major business hubs throughout the world delivering truly global interim and transitional management solutions to clients.



Rank	Europe 2018	Europe 2017		Rest of the World 2018	Rest of the World 2017
1 ▶	Germany 39.3%	Germany 29.9%	▶	USA 21.5%	USA 20.9%
2 ▲	France 31.2%	UK 27.5%	▶	China 11.5%	China 9.6%
3 ▼	UK 29.7%	France 23.4%	▲	United Arab Emirates 7.6%	India 6.9%
4 ▲	Netherlands 19.1%	Denmark 17.3%	▼	India 6.7%	United Arab Emirates 5.6%
5 ▲	Switzerland 17.2%	Netherlands 16.3%	▶	Russia 6.3%	Russia 5.5%
6 ▶	Belgium 16.7%	Belgium 15%	▲	Hong Kong 5.6%	Singapore 5.2%
7 ▼	Denmark 15%	Sweden 14.3%	▼	Singapore 5.4%	Australia 3.9%
8 ▲	Spain 12.7%	Switzerland 13.1%	▲	South Africa 5%	Brazil 3.6%
9 ▼	Sweden 12.4%	Spain 11.4%	▶	Canada 4.5%	Canada 3.5%
10 ▶	Italy 11.6%	Italy 10.9%	▼	Australia 3.6%	South Africa 3.5%





Why use WIL Group?

The business world is becoming increasingly globalised, and companies in every sector are undergoing major change and transformation. WIL Group is trusted by clients in every sector with these global issues and challenges.

Through our highly-experienced, results-driven pool of interim executives, WIL Group offers five global services:

1 Digital Transformation

- ▶ Delivering experienced digital experts who have already driven change
- ▶ Establishing new structures and use targeted know-how transfer
- ▶ Taking a holistic approach to digital transformation
- ▶ Supporting the development of internal innovation management
- ▶ Revising traditional values to develop an open feedback culture

2 Private Equity Services and Integrating Acquisitions

- ▶ Evaluating the performance of a company and its management team
- ▶ Implementing 100-day improvement plans
- ▶ Divesting or selling companies
- ▶ IPO
- ▶ Buy and Build strategies
- ▶ Temporarily taking over the management of critical functions
- ▶ Evaluating and embedding acquisitions

3 Performance Improvement

- ▶ Increasing your margins, reducing costs, raising efficiency or reducing working capital
- ▶ Rejuvenating an underperforming company, business unit, factory or operational function
- ▶ Meeting investor expectations by increasing the value of the business
- ▶ Improving results to ensure the success of an exit or IPO

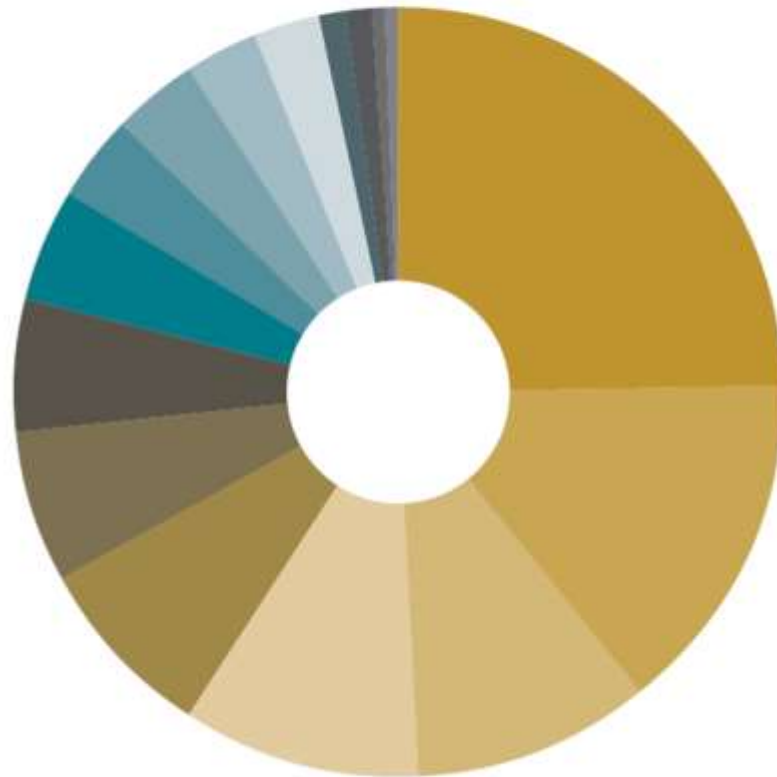
4 Turnaround and Restructuring

- ▶ Handling company financial stress or distress
- ▶ Reversing long-term profitability erosion
- ▶ Addressing competitive underperformance
- ▶ Managing crisis situations
- ▶ Preparation to restructure

5 Project and Programme Management

- ▶ Managing programme offices
- ▶ Implementing major IT (ERP/PLM) investments
- ▶ Developing new markets, channels or specialisms, domestic or international
- ▶ Securing critical international projects
- ▶ Adapting to new regulations

Disciplines



24.8%	General Management and Board Leadership
14.5%	CFO and other Finance Leadership
10%	Project & Programme Management
9.9%	Business Development & Sales
7.8%	Change Management
6.4%	Human Resources
5.5%	IT, Technology & Media
4.7%	Operations
3.8%	Marketing & PR
3.4%	Supply Chain & Logistics
3%	Procurement
2.9%	Restructuring & Turnaround
1.2%	Engineering
1.1%	Compliance, Risk, CSR & Governance
0.5%	Research & Development
0.4%	Legal





Experience

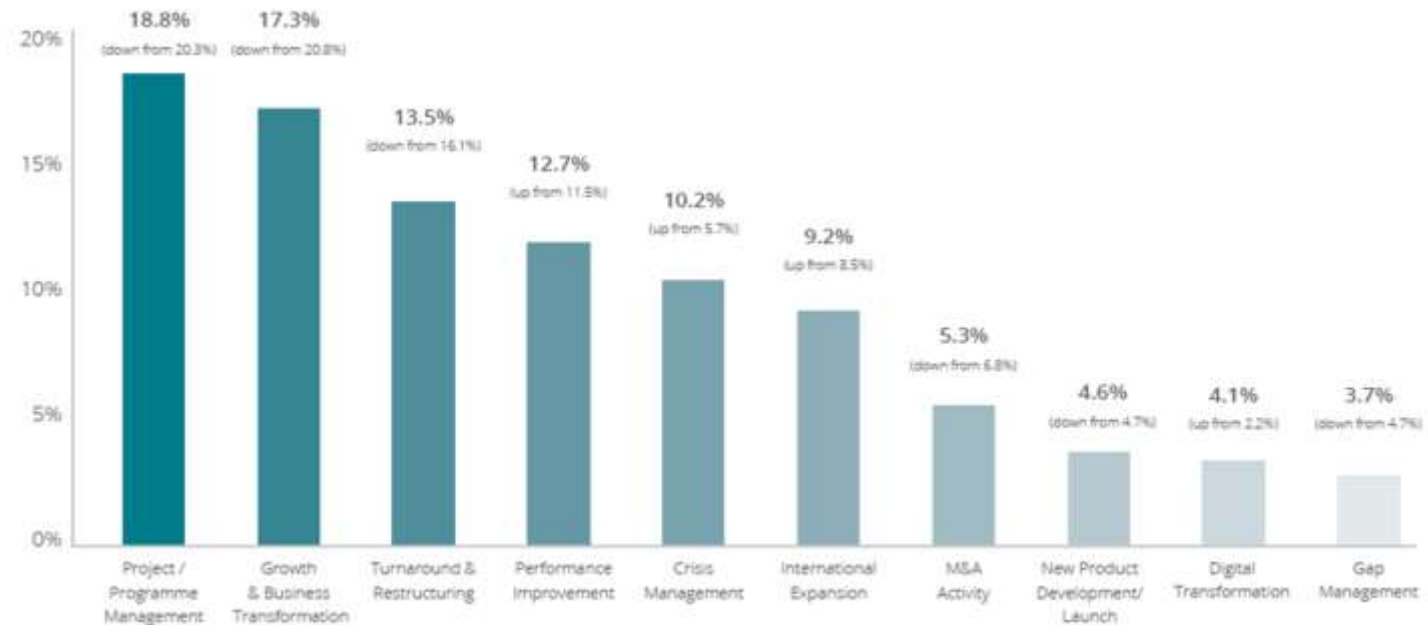
The interim executives operate at the top level in organisations and across all key professional disciplines.

- ▶ One quarter (25%) operate at CEO and Board level.
- ▶ 23% are involved with change and transformation for businesses. In their roles they deliver project and programme management, restructuring and turnaround.
- ▶ Additionally, 14.5% are at CFO level. There is a strong representation of executives handling technology and digital programmes.
- ▶ 21% have "Big 3-4" consulting and accounting backgrounds - having gained experience at firms such as McKinsey's, Deloitte's, BCG and KPMG.
- ▶ Interim leaders have extensive experience. With 55 being the average age, they have previously encountered and overcome most issues that a business may encounter.
- ▶ More than half (57%) have been working as an interim executive for more than 3 years, and 19% for more than 10 years. Generally, it is a conscious career choice and individuals have a specific interest, enjoyment and commitment to working in this manner.



Reasons for International Assignments

Organisations are using interim/transition managers who have significant experience directing change, often with a preference for individuals who have had multinational exposure. They are leading complex projects, supporting growth initiatives and managing crisis. Selected for their tailored, unique skills and they are rarely used for “gap cover”.

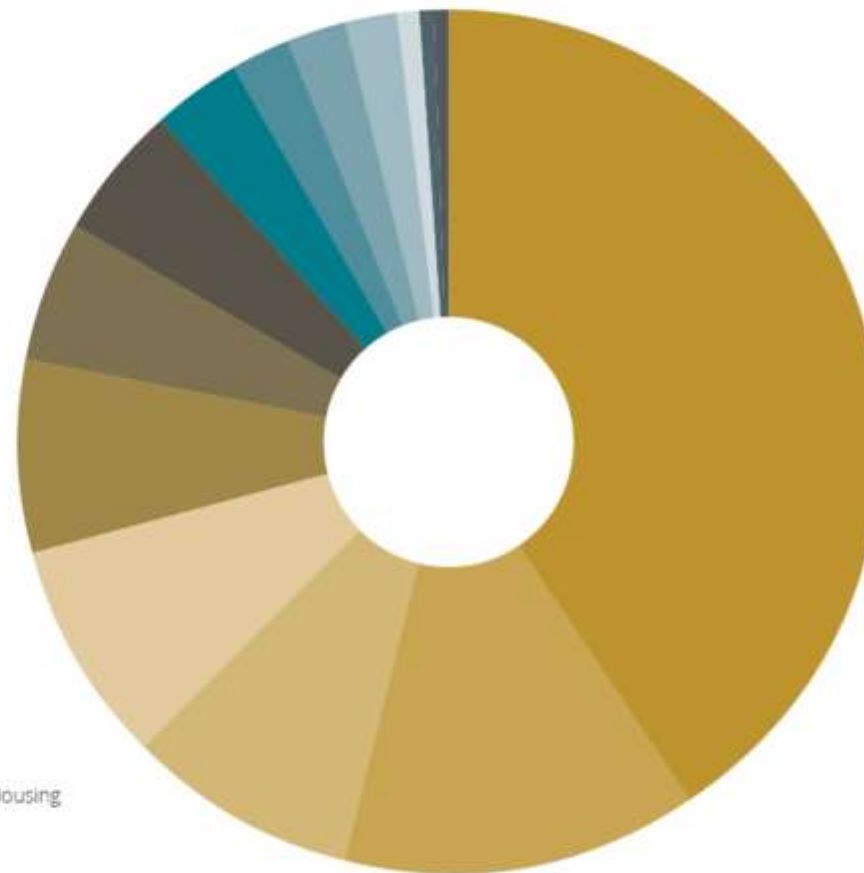


The Industries

A broad range of industries utilise interim and transitional management executives.

The manufacturing and industrial sectors dominate (standing at nearly 41% of assignments - a rise from 35% of assignments in 2017). This is followed by the technology industry at just over 13%.

However, these experts are used in every sector. From energy and leisure, through to transport and logistics.



persönliche Erfahrungen....

- Cross-border Projekte gehen nur mit einschlägiger Erfahrung! Schwierig sind Bitten von Interim Managern wie: *„Herr Stewart, ich würde so furchtbar gerne mal ein Projekt in Italien machen. Hätten Sie da kurzfristig was für mich?“*
- Anders gesagt: Neben dem üblichen notwendigen Branchen- und Fach-Know-how und dem persönlichen Fit sind zusätzlich(!) entsprechende Sprach- und Kulturkompetenzen und idealerweise konkrete Arbeits- oder Projekterfahrungen in Zielland bzw. Region nachzuweisen.
- Wenn internationale Projekte scheitern ist mangelnde interkulturelle Kompetenz in 90% der Fälle die Ursache.

persönliche Erfahrungen....

- Cross-border Projekte haben eine deutliche schlechtere(!) Lead-to-Deal Quote als das nationale Standardgeschäft.
- Häufig werden mehr Provider bzw. Lieferanten angefragt. Kunden überlegen es sich häufiger anders. Es sind kundenseitig im Durchschnitt mehr Menschen in den Entscheidungsprozess involviert.
- Interim Manager überlegen es sich auch häufiger anders. Oder die Familie zuhause opponiert. Oder es gibt am Ende arbeits- bzw. aufenthaltsrechtliche Herausforderungen.
- Ein kritisches Beispiel ist China. Die meisten Projekte dort werden durch Expats durchgeführt, die in China ihren Lebensmittelpunkt gefunden haben, eben vor Ort sind, Sprache und Kultur wirklich kennen und dabei halbe Tagessätze gewohnt sind.

persönliche Erfahrungen....

- ABER: Wenn Cross-border Projekte dann stattfinden, dann in aller Regel auch spannende, wichtige Themen!
- Im Durchschnitt höhere Tagessätze!
- Längere Projektlaufzeiten im Vergleich zum lokalen Geschäft.
- Ein Cross-border Projekt ist meistens strategisch und sie haben mehr Mgmt.-Attention.
- Dadurch bessere Chancen auf Folgebeauftragungen.
- „Projektvisibilität“ in viel größerem Kreise, z.B. in der WIL Group.
- Internationale Projekte sind **KEINE** Vakanz-Projekte

persönliche Erfahrungen....

- Die Stakeholder-Situation ist zumeist komplexer. Sie werden von einem D.A.CH.-Konzern geschickt, der zahlt sie auch – und vor Ort erwartet man ihre Loyalität.
- Jetzt ganz persönlich: Aus meiner Erfahrung sind Cross-border Projekte oft nicht nur ein „Job“.
- Geht häufig mit Liebe zu Projektland/-region einher und stellt häufig für den Interim Manager auch eine persönliche Bereicherung dar!

persönliche Erfahrungen.... Was gesagt wird und was gemeint ist

- No problem
- It can be done in due time
- Technically it is workable
- We will try and make some inquiry
- Results will be indicative of next steps
- This is definitely something to look at
- Once we have your input we can plan a step by step approach
- Don't worry we'll make it
- We will definitively work on it
- We don't expect any problem on that front

persönliche Erfahrungen.... Führungsverhalten und kulturelles Umfeld

- Machtdistanz, Umgang mit formaler Macht
- Unsicherheitsvermeidung bzw. Ungewissheitsvermeidung
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Maskulinität vs. Femininität
- Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung

persönliche Erfahrungen.... Kritik

- In asiatischen Ländern wird keine offene Kritik geübt
- In asiatischen Ländern wird detaillierte Führung erwartet
- In nordeuropäischen Ländern gibt es einen direkten und offenen Umgang mit Kritik in der Sache

Ihr internationales Marketing

- LinkedIn Profil zwingend notwendig
- Ihre Homepage in Englisch
- Englischer CV
- TOP Interim Manager Initiative

Der Internationale CV

Ricky L. Stewart

+49(0)160-6465565 | info@stewart-solutions.de

Strategic management professional with an impressive portfolio of successes elevating brand performance, fuelling revenues, and growing market share for a wide range of multinational organisations. Skilfully builds and drives efforts of cross-functional teams, generating up to €250M+ business revenues annually in alignment with budgets. Identifies and targets high-profit opportunities through analysis of markets, competitor performance, and consumer trends. Advanced communicator in English and German with all levels of staff, management, and clients.

CORE COMPETENCIES

General Management | Strategic Marketing | Business Development | Full Sales Lifecycle | FMCG / Retail Industry
Multi-Cultural Teams | Cross-Functional Communications | Value-Added Presentations | Budgeting | Reporting
Workload Prioritisation | International Business | Problem Analysis | New Market Development | Staffing
Market Analysis | Forecasting | Product Positioning | Supply Chain / Logistics | Change Management | Go-to-market
MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), SAP, Open Office, Linux, Magento, MS Dynamics

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Interim International Sales & Marketing Project Manager 2016-2017
Zeiss Sport Optics GmbH, Wetzlar

Directed worldwide business operations, including development and implementation of business plans as well as sales & marketing. Reinforcement of sales and marketing department.

- Creation and rollout of multi-channel strategy

Interim Sales Director - Germany, Austria, Switzerland 2015-2016
Optivo GmbH (Deutsche Post – DHL Group, Berlin)

Orchestrated operational restructuring and sales department reinforcement.

- Drove team to achieve sales records (€12M) following performance turnaround from 30% below plan.

- ist 2 Seiten lang !!!
- Kein Bild
- Die „Executive Summary“ steht am Anfang
- Stationen die nicht relevant sind für das
- Projekt als Einzeiler nennen
- Wichtig: Referenzen

Praxisbeispiele

Sanierung der Niederlassung in Süd-Frankreich mit Knalleffekt 1/3

Ausgangslage der Pro2 Anlagentechnik GmbH:

- Strom und Wärme aus (Bio-)Gas seit 1994 mit Blockheizkraftwerken (75 – 2.000kWel)
- Landwirtschaft, Industrie, Kläranlagen, Deponien, Bergbau, Wärmeversorgung
- Seva AG und Pro2: 220 Mitarbeiter, 63 Mio. € Umsatz
- Niederlassungen in BeNeLux und Frankreich
- Unternehmensgruppe in Sanierung durch IM
- Niederlassung in Frankreich seit Jahren defizitär und eskalierende Kundenforderungen in Millionenhöhe



Sanierung der Pro2 Environnement SARL gelang zunächst (2/3)

- Lösen der durch fehlenden CEO unbearbeiteten Kundenkrisen
- Zusätzliche Wartungsaufträge
- Ergebnis: Operativ stabiles Geschäft gegen Ende 2014, bei hohen Verbindlichkeiten bei der Muttergesellschaft
- Substantielle Krise durch Insolvenz der Muttergesellschaft am 23.12.2014
- Der IV fordert seine Verbindlichkeiten von der Tochter



M&A Prozess, Integration, Arbeitsplätze gerettet (3/3)

- Akquise von 3 Interessenten in Frankreich und Fokussierung auf Eneria (Caterpillar Monnoyeur Gruppe)
- Verkaufsverhandlungen, Due Dilligence, Zusammenarbeit mit Administration in Frankreich
- Ergebnis: Übergabe der Geschäftsführung nach Integration im August 2015, Rettung der Kundenverträge und –beziehungen und Integration der Arbeitsplätze in den neuen Gesellschafter.
- Überraschende Dynamik in der Aufgabenstellung fordert Mut und höchste Flexibilität – Das können IM besonders gut!



Praxisbeispiel 2

Post Acquisition Integration und Hard Close Jahresabschluss Prozess in Nord-Frankreich für einen deutschen Saatgutproduzent (1/2)

➤ Ausgangslage / Herausforderungen für internationaler IM:

- ❖ Traditions- und inhabergeführten Unternehmen in Nord Frankreich vom deutschen Marktführer freundlich übernommen
- ❖ Konzernentscheidung #1: lokale Buchhaltung nach **SSC in Barcelona** transferiert (französisch sprechende Mitarbeiter)
- ❖ Konzernentscheidung #2: SAP Implementierung mit **Support aus Deutschland (in Englisch), kaum Englisch Kompetenz in der Tochtergesellschaft** und keine SAP Erfahrung
- ❖ Erster Jahresabschluss katastrophal (inhaltlich und zeitig), Testat durch Wirtschaftsprüfer sehr schwierig
- ❖ **Pattsituation zwischen Tochtergesellschaft (FR), SSC (SP), Business Unit (D) und Konzern Zentrale (D) im Q2**
➔ **Tochtergesellschaft wurde zum Sorgenkind Nr.1 des Konzerns mit starkem Fokus vom Topmanagement**
- ❖ Suche nach Interim Manager (Franzose bevorzugt) über Provider durch Konzern Zentrale initiiert (Konzern CFO), um einen sicheren Jahresabschluss N+1 zu gewährleisten und die festgefahrene Situation in den Griff zu bekommen
- ❖ Nur 2 Quartalsabschlüsse vor dem Jahresabschluss (keine Monatsabschlüsse)
- ❖ Neuer Wirtschaftsprüfer für Jahresabschluss N+1 (ganze Gruppe)
- ❖ **Erfahrene Controllerin vor Ort (FR) wurde im Q2 gekündigt, Job soll vom SSC(SP) übernommen werden → keine Übergabe**
- ❖ **Kein Interview vor Ort, kurzes On Boarding im SSC, in der Zentrale und in der BU (3 x 2 Tage)**

Praxisbeispiel 2

Post Acquisition Integration und Hard Close Jahresabschluss Prozess in Nord-Frankreich für einen deutschen Saatgutproduzent (2/2)

➤ Maßnahmen / Herausforderungen für internationaler IM:

- ❖ Erste 2 Wochen: Vollinventur in SAP, Einarbeitung, Beobachtung (Quartalabschluss Q2), Zuhören → Lessons learned Workshop zuerst mit lokalem Management, dann mit SSC, BU und Zentrale: **neutraler externen Feedback mit konkreten Ansätzen und keine Schuldzuweisung → Vertrauens- und sachliche Basis für Verbesserungen bei allen 4 Parteien**
- ❖ Review der wichtigsten SAP Prozessen, Erstellung einer Mängelliste und Abarbeitung mit BU IT, SAP Nachschulung → **schwieriger Spagat zwischen Loyalität zum Auftraggeber (BU) und Interessenvertretung der Tochtergesellschaft**
- ❖ Detaillierter Terminplan für Quartalabschluss Q3 auf Französisch (klare Aufgaben), Abstimmung mit SSC → **Spagat zwischen Loyalität zum Auftraggeber (SSC) und Interessenvertretung der Tochtergesellschaft**
- ❖ Simulation, Training und Dokumentation aller Schritten des Quartalabschlusses Q3 → erfolgreicher Quartalabschluss Q3
- ❖ Hard Close 1 Monat vor dem Jahresabschluss, **als Pilot für das Konzern** (positive starke Motivation erzeugt) → Jahresabschluss N+1 erfolgreich: alle Termine eingehalten, keine Beanstandungen durch den Wirtschaftsprüfer
- ❖ **Ständige Vermittlung zwischen Tochtergesellschaft (FR), SSC (SP), BU (D) und Zentrale (D) in 3 Sprachen (Schiedsrichter)**

➤ Erfolgsfaktoren:

- ❖ Starkes Mandat vom Konzern Top Management und Unterstützung Lenkungsausschuss (Leiter BU, Leiter SSC und Konzern CFO)
- ❖ Tochtergesellschaft vor Ort unterstützt und Themen weiter gebracht, Lösungen gefunden und umgesetzt (**schwieriger Spagat**)
- ❖ **Interkulturelle Kompetenz, Sprach Kompetenzen und Soft Skills → Kommunikation und Empathie**

Praxisbeispiel...

Komplexer Turnaround Prozess eines KMUs im Rahmen einer leistungswirtschaftlichen Sanierung (Revitalisierung durch Expansion, Internationalisierung)

Kunde: Ein traditionsreiches deutsches Unternehmen (Sondermaschinenbau), inzwischen und nach wiederholten Insolvenzen und Eigentümerwechsel als KMU, Nischenanbieter in einer kapitalintensiven Branche agierend.

Verantwortungsgebiet des IMs: Global, jedoch mit einem besonderen Augenmerk auf Deutschland und die MENA-Region

Herausforderungen kundenseitig (Auszug)

- Inland- und Inhouse Vertrieb stark dezimiert. Kein existierender Direktvertrieb
- Organisation, bis auf das Vorhandensein einiger Broschüren und Webseite auf Englisch, nicht international ausgerichtet (vor allem die Einstellung und die Bewertung Geschäftsvorkommnisse durch die deutsche Brille gesehen)
- Schwache Marktorientierung aber dafür Technikverliebtheit

Herausforderungen marktseitig (Auszug)

- Märkte inhomogen (Geschäftsgebaren, indirekter Vertrieb vs. Direktvertrieb, Privatsektor vs. Öffentlicher Ausschreibungen)
- In Nordafrika geopolitisch nicht ganz stabil, in einigen Länder bisweilen sicherheitsmäßig sensibel
- Konträre Arbeitsweise (Prozesse, Commitment, Zeitgefühl, Prioritäten, Dringlichkeiten, Geduld, Planungs(un)sicherheit...)

Praxisbeispiel...

Komplexer Turnaround Prozess eines KMUs im Rahmen einer leistungswirtschaftlichen Sanierung (Revitalisierung durch Expansion, Internationalisierung)

Voraussetzungen für die Mandatserfüllung

- Bewährte internationale Vertriebs- und Marketingerfahrung, Greenfield Business Development
- Strategische Gestaltung und Herangehensweise, manchmal auch gerne taktisch und pragmatisch
- Multikulturelle Affinität (quasi Anpassung an bisweilen völlig anderen Geschäftskulturen)
- Vermittlerrolle zwischen unterschiedlichen Geschäftskulturen → Zwischen mehreren Stühlen sitzend
- Beherrschung (Kommunizieren und Verhandeln) diverser Fremdsprachen → Ideal fast Muttersprachlerniveau
- Erfahrung in schwierigen Transition-Situationen
- Belastungsresistenz und Durchhaltevermögen → als empathische jedoch auch als starke Person wahrgenommen
- Häufige und ausgedehnte Reisetätigkeiten → Familie, Freundeskreisen!
- Pioniergeist, Hands-on-Mentalität → Draufgängerisch aber nicht tollpatschig 😊
- Kommunikations- und Überzeugungskraft auf die verschiedenen Managementebenen, aber durchaus zu den „einfachen“ MA
- Bei der Lösungsfindung innovativ und offen → ein wirkungsvolles Netzwerk Vorort aufbauen (nicht nur zu Expats!)

Q&A

DANKE &

DREAM BIG



Diese Folie ist leer

Dieses Feld ist leer...

