

Interim Management in der Finanzfunktion

In komplexen Veränderungsvorhaben sind die eigenen Ressourcen im Unternehmen oft nicht mehr ausreichend vorhanden. Mit Interim Managern können diese Engpässe überwunden werden. Der Beitrag liefert einen Einblick in das Marktgeschehen und gibt Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Interim Managern.

Joachim Rupp, Christine Feuerstein

Interim Manager können eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung von Transformationen spielen. Der Einsatz externer Managementressourcen ad interim bietet die Chance, temporär und bedarfsweise die Kompetenz von Interim Managern zu nutzen, um eine agile Anpassung an Veränderungen zu realisieren und so kritische Situationen zu überwinden sowie Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die Ludwig Heuse GmbH führt seit mehr als 20 Jahren eine Studie durch, die Einblicke in den Interim-Management-Markt in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) liefert. Ziel der Studie ist es, den Markt transparent zu gestalten, zu verstehen, welche Kunden Interim Manager beauftragen, und die Marktentwicklung zu prognostizieren.

Zusammenfassung

- Der Interim Manager agiert neutral als selbstständiger Unternehmer und hat einen unverstellten Blick auf die Dinge.
- Der Manager auf Zeit verfügt über ein Know-how, das er aus vergleichbaren Aufgabenstellungen erlangt hat.
- Interim Manager können eine hohe Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz besitzen.

Die aktuelle Marktstudie zeigt, dass sich die Anzahl der Interim-Projektanfragen 2023 nach einem Peak im Jahr 2022 wieder auf das Niveau aus der Zeit vor COVID-19 normalisiert hat. 2022 hatten Interim Manager im Schnitt 5,2 Anfragen. Diese haben sich 2023 auf 4,7 gesenkt. 2020 lagen die Anfragen bei lediglich 3,8 pro Interim Manager. Die geringe Markttransparenz bezüglich Preisen, Leistung und Qualität und die geringe Bekanntheit sind häufig genannte Aspekte, weshalb die Popularität der Dienstleistung noch nicht vollständig ausgeschöpft ist. Interim Manager haben 2023 1,5 Projekte abgeschlossen. 70 Prozent der befragten Interim Manager haben bis zu zwei Projekte absolviert. Interim-Management-Projekte haben eine durchschnittliche Laufzeit von etwa einem Dreivierteljahr.

„Interim Management kann Mehrwert durch externe Expertise schaffen.“

Die meisten Projekte finden sich in den Branchen Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie in Bereichen der Zwischenprodukte wie der Metall- und Elektroindustrie. Typischerweise zählen die Unternehmenskunden aus dem Mittelstand 50 bis 2.500 Mitarbeiter. Häufig beauftragen die Kun-

den Interim Manager, die Erfahrungen als Geschäftsführer und Expertise aus den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Personal oder Produktion mitbringen. Aufgabenfelder im Finanz- und Rechnungswesen, Reporting und Controlling sind zum Beispiel die Weiterentwicklung des Berichtswesens, die Analyse von Prozessen im Rechnungswesen, die Einführung eines neuen Controllingsystems oder die Überwachung der Insolvenzantragspflicht.

Die klassischen Gründe für ein Engagement im Interim Management liegen in der Abdeckung von zusätzlichem Managementbedarf, der technischen oder kaufmännischen Projektarbeit sowie Sanierungen und Restrukturierungen. Einer der zentralen Schwerpunkte für den Einsatz ist seit Jahren konstant die Begleitung von Veränderungen (Change Management). Frauen sind mit etwa zwölf Prozent im Markt vertreten. Typischerweise sind die Interim Manager zu 80 Prozent im Alter zwischen 51 und 65 Jahre und im Schnitt zehn Jahre als Interim Manager aktiv. Heuse Interim führt seit 2013 in seinen Studien und Projekten die Kennzahl Return on Interim Management (ROIM). Mit dem ROIM lässt sich beschreiben, in welchem Maße sich die Investition in ein Interim-Mandat rentiert. Regelmäßig wird bilanziert, dass die Kunden in den Mandaten durchschnittlich aus einem investierten Euro einen Nutzen von 5,47 Euro realisieren können. Das liegt unter anderem auch daran, dass die Interim Manager ihre Projekte schnell strukturieren und durchführen. 71 Prozent

der Projekte bieten einen ROIM von zwei Euro und mehr (siehe **Abbildung 1**).

Für den Start in ein Interim-Mandat ist neben der präzisen Auftragsklärung mit dem Kunden in den ersten Gesprächen das Onboarding in das Projekt relevant, so die Studie 2023. Für ein erfolgreiches Onboarding sollten die relevanten Ansprechpartner über die Aufgaben und das Kommen des Interim Managers informiert sein, zum Start des Projektes zur Verfügung stehen und das Anforderungsprofil und die Vorgespräche zutreffend beschreiben.

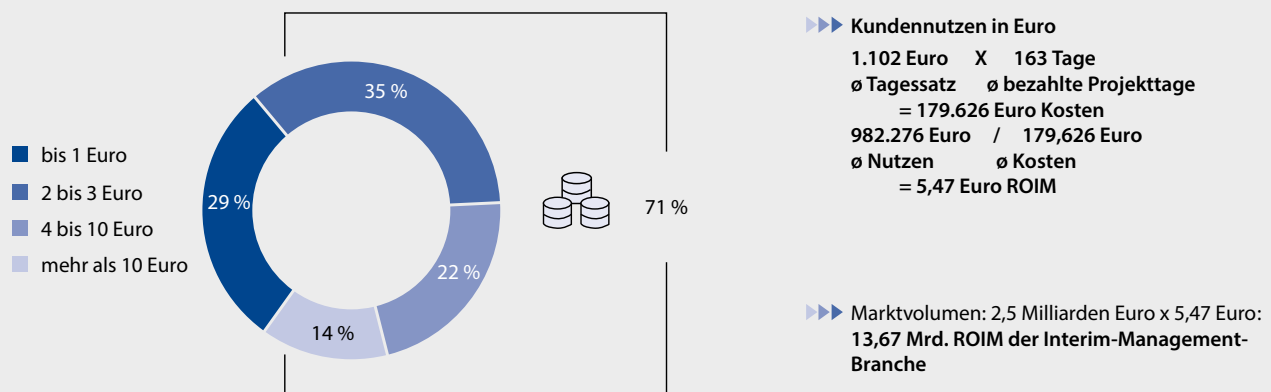
„Der Einsatz von Interim Management kann zu einer höheren Effizienz führen.“

Interim-Einsatz an der Best Practice eines CFOs

Interim Manager werden von Unternehmen eingesetzt, um kurzfristig Managementaufgaben zu übernehmen und unternehmensübergreifende Veränderungsvorhaben umzusetzen. Oftmals sind in Sondersituationen die eigenen Ressourcen im Unternehmen nicht ausreichend vorhanden. Herkömmliche Initiativen zur Steigerung des Unternehmenswerts genügen nicht mehr.

Der gesamte Lebenszyklus von Unternehmen muss sich in Run- und Change-Phasen robust aufstellen, um dem rasanten Fortschritt gewachsen zu sein. Unternehmenslenker sind

Abb. 1 Return on Interim Management (ROIM)



Quelle: <https://www.interim-management.de/studien/interim-management-in-der-d-a-ch-region/interim-management-marktgeschehen-2023-studie-zur-d-a-ch-region/>

gefordert, immer schneller auf komplexe Situationen mit dem passenden Expertise-Setting zu reagieren. Daher muss das Management nach alternativen Human-Resources (HR)-Ansätzen, neuen kreativen Lösungen und praktikablen Umsetzungsoptionen suchen, um die Zukunftssicherung seines Unternehmens zu festigen. Eine mögliche Lösung bieten Interim-Einsätze.

Best Practices in Finance und Controlling reichen vom Einsatz eines Chief Financial Officers (CFO) bis hin zum Projektmanager Finance und Controlling. Die Besetzung eines Interim CFOs kann in der Vakanz begründet sein. Ebenso kann er als Sparringspartner für den Chief Executive Officer (CEO) und das Management-Team wirken, um organisatorisch Finanzabteilungen zu gestalten und den kaufmännischen Bereich eines Unternehmens zu orchestrieren.

Die Aufgaben eines Interim CFOs sind vielfältig und umfassen nicht nur Finance, HR und IT. Zum Beispiel kann ein Finance Interimer eine internationale Unit aufbauen und positionieren. Er ist verantwortlich für den Aufbau, die Leitung und Entwicklung des gesamten CFO-Bereichs, der mittelfristig auch HR und Legal umfassen könnte. Ein Schwerpunkt ist die Schaffung eines Finanzsystems für Software-Produkte von der Produktkalkulation (zum Beispiel Lizenzen, Software-as-a-Service (SaaS), transaktionsbasierte Geschäftsmodelle) bis hin zu produktrelevanten Key Performance Indicators (KPIs)

Methodik

- Die Ludwig-Heuse-Studie zum Interim-Management-Marktgeschehen in der DACH-Region 2023 präsentiert Ergebnisse der Umfrage, an der insgesamt 922 Interim Manager mitgewirkt und Angaben zu 963 Interim-Projekten gemacht haben.
- Neben den Fragen zur Marktentwicklung 2023 und der Prognose für 2024 interessierte in 2023 die Einschätzung zu „weichen“ Qualifikationen, die im Projekt erforderlich waren. Das umfasste Angaben zum erfolgreichen Onboarding in die Projekte und zu Berührungspunkten mit ESG und Künstlicher Intelligenz.
- Die Teilnahme an der Umfrage war anonym, und die Ergebnisse wurden durch das Hamburger Marktforschungsinstitut MWRResearch GmbH unabhängig ausgewertet.

(unter anderem Produkt Profit & Loss, auch P&L genannt) sowie übergeordneten KPIs einer Produktorganisation.

Oft gestaltet er auch die Prozess- und systemseitige Integration des Produktgeschäftes im gesamten Finanzsystem. Operativ ist der Interim CFO zudem stark in Gruppenfunktionen, die Entwicklung und Implementierung von Finanzstrategien im Einklang mit Unternehmenszielen und Wachstumsinitiativen eingebunden.

Die Verantwortlichkeit für das Finanz-Team und die Bereitstellung von Analysen und Informationen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung gehören zu seiner täglichen Routine, ebenso wie das Management von Budget, Cashflow, Liquidität und der Kapitalstruktur. Er koordiniert die Förderung von Finanzierungsrunden und Optimierung von Finanzprozessen.

„Die Aufgaben eines Interim CFOs sind vielfältig und umfassen nicht nur Finance, HR und IT.“

Nicht nur die klassische Mergers & Acquisitions (M&A)-Erfahrung, unternehmerisches Denken und pragmatische Hands-on-Arbeitsweise kombiniert mit diplomatischem Geschick benötigt der Interim CFO. Er muss auch oft tiefgehendes Verständnis für Software, SaaS, Platform-as-a-Service (PaaS), Erfahrung mit Start-ups sowie Expertise im Börsenumfeld aufweisen. Die Fähigkeit zur Nutzung von Datenanalysen für Unternehmenswachstum und operationelle Effizienz, Leadership in Executive Coaching und Team-Führung zeichnen sein Tätigkeitsportfolio aus, um eine effektive Kommunikation mit Management und Mitarbeitern sowie die Einbindung von Stakeholdern in die Wege zu leiten.

Um die Vielfalt all dieser Erfordernisse erfüllen zu können, sind in Unternehmen oft nicht ausreichend oder nicht die richtigen Ressourcen ad hoc verfügbar. Fehlt wichtiges Know-how, kann es über Interim-Expertise angefordert werden.

Effiziente Kommunikation über alle Funktionsbereiche hinweg bis hin zu den Stakeholdern ist wichtiger denn je. Interim CFOs müssen so transparent wie möglich mit den Mitarbeitern im Kampf gegen multiple Krisensymptome auch proaktiv kommunizieren. Der Finanzchef muss seine Controller, Accountants, Treasurer & Co. verstehen. Umgekehrt brauchen diese die klaren Informationen einer authentischen Führungskraft. Hier muss es gelingen, das klassische mit dem interimistischen Management optimal zusammenwirken zu lassen,

damit alle Beteiligten im Sinne des Unternehmenserfolgs profitieren können.

Um den oben beschriebenen ROIM für ihre Kunden erzielen können, ist es notwendig, dass Interim Manager das Mandat des Kunden haben, die in der Auftragsklärung beschriebenen Aufgaben umzusetzen. Wesentlich ist auch, dass dem Interim Manager vertraut wird, da er sein Mandat mit Mitarbeitern des Kunden und der Führungsmannschaft durchführt, die ihn nicht kennen, keine gemeinsame Historie haben und er auch nicht auf eine hierarchische Position bei der Umsetzung von Zielen bauen kann: Er ist nicht in die Organisation integriert. Er muss mit dem besseren Argument Ziele erreichen, Mitarbeiter und Führungskräfte überzeugen.

Schlussfolgerung

Interim Management trägt mit einem großen Maß an Flexibilität, Dynamik und Geschwindigkeit zur Ad-hoc-Sicherung bei hohem Handlungsdruck bei. Mit dem Einsatz externer Managementressourcen können Unternehmen alle Lebensphasen ihrer Entwicklung passgenau gestalten. Interim Manager stehen dem klassischen Management sofort und umsetzungsstark zur Seite. Sie können Problemlöser für Aufgaben sein, die mit den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen in der Regel nicht bewältigt werden können.

Für Unternehmen ist die Unabhängigkeit der Interim Manager ein großer Vorteil, da diese Probleme anders ansprechen können als Festangestellte, die Bestandteil der Organisation sind. Sie können zu einer effizienteren Organisation beitragen, indem sie mit Unternehmenslenkern zusammen im rasanten Wandel agieren.

Angaben zu den Autoren



Joachim Rupp

ist geschäftsführender Gesellschafter der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de.
E-Mail: j.rupp@interim-management.de



Christine Feuerstein

ist Niederlassungsleiterin München der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de.
E-Mail: c.feuerstein@interim-management.de



Interim Management



- Komor, R. H. (2023): I wie Interim Management, in: Chefsache Wissen, Wiesbaden. <https://sn.pub/m9nllg>
- Reiner, A. et al. (2023): Interim Management, in: Handbuch Mitarbeiterführung, Heidelberg. <https://sn.pub/wd08d5>
- Speck, A. (2021): Interim Management – Strategie oder Notlösung?, Wiesbaden. <https://sn.pub/42n4mw>
- Goffin, H. (2019): Change Management: Aus der Krise oder dem Erfolg – zum Erfolg, in: Chefsache Interim Management, Wiesbaden. <https://sn.pub/lr5tr7>
- Minar, E. (2024): Standfestigkeit in schwierigen Unternehmenssituationen, in: Praxistipps für Nachwuchs-Führungskräfte, Wiesbaden. <https://sn.pub/tmi4qe>
- Mayr, A. (2017): Der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg, Wiesbaden. <https://sn.pub/a7auiv>
- Heinrich, C. (2017): Interim Management aus Sicht des Prinzipal-Agenten-Ansatzes, Wiesbaden. <https://sn.pub/iy17qi>