

Interimsmanager statt Finanzchef

Retten, löschen bergen, schützen

Von Christoph Hus



Hilfe, es brennt! Ein Gefühl, das manchen Mittelständler beschleicht, wenn er sich seine Gewinn- und-Verlust-Rechnung anschaut. Leih-Finanzchefs sollen dann retten, was zu retten ist

18. November 2009 Als Thomas Brettar kurz nach dem Jahreswechsel seine neue Stelle als Finanzchef eines mittelständischen Kosmetikherstellers angetreten hatte, durfte er keine Zeit verlieren. Schließlich hatte ihn der Eigentümer des Unternehmens, ein Finanzinvestor, als Feuerwehrmann eingestellt: Brettar sollte innerhalb weniger Monate die Unternehmensfinanzen komplett umkrempeln. Ganz oben auf der Agenda standen der Aufbau eines Controllings und eines Finanz-Reportings. Brettar veranschlagte sechs Monate für das Projekt, für das andere Finanzchefs für gewöhnlich deutlich mehr Zeit einplanen. Doch Brettar klotzte ran - und war im Juni aus dem Gröbsten raus. Inzwischen ist der Manager weitergezogen. Er kümmert sich jetzt um die Sanierung eines Automobilzulieferers. Bei dem Kosmetikhersteller schaut er nur noch ein paar Tage pro Monat vorbei. Mit dem Tagesgeschäft kommen die Mitarbeiter des Finanzbereichs dort inzwischen alleine zurecht. „Ich begleite das noch und stelle die Qualität sicher“, sagt der 51 Jahre alte Mann.

Brettar gehört zu einer besonderen Managergattung. Früher hat er jahrelang als Chief Financial Officer (CFO) in mehreren Unternehmen gearbeitet, zum Beispiel beim Nahrungsmittelhersteller Zamek. Doch inzwischen lässt sich der Finanzfachmann nicht mehr fest anstellen. Er arbeitet auf eigene Rechnung, als sogenannter Interimsmanager. Unternehmen, die ihn engagieren, stecken meist in Schwierigkeiten: Sie haben erkannt, dass sie ihre Unternehmensfinanzierung grundlegend umgestalten müssen - und zwar schnell. Das erledigt Brettar. Wenn er aufgeräumt hat, überlässt er einem herkömmlichen Manager die weitere Arbeit.

Immer öfter engagieren Mittelständler Finanzmanager auf Zeit

In den vergangenen Jahren haben vor allem Finanzinvestoren Interim-CFOs verpflichtet, nachdem sie in

Unternehmen eingestiegen waren. Doch zuletzt hat sich die Nachfrage gewandelt. „Inzwischen engagieren immer öfter mittelständische Unternehmer Finanzmanager auf Zeit, weil sie ein Problem mit ihrer Hausbank haben“, sagt Kajus Rottok, Partner der Personalberatung Odgers Berndtson. Die Vorgeschichte ist stets ähnlich: Im Zuge der Finanzkrise sorgen sich Banken stärker als früher um das Ausfallrisiko von Krediten, die sie an Unternehmen vergeben haben. Deshalb verlangen sie immer detailliertere Informationen von Firmen.

Viele Mittelständler überfordert es, diese Informationen zu liefern. „Dann gehen bei den Banken die Alarmlampen an“, sagt Rottok. Um nicht die Finanzierung ihres Unternehmens zu gefährden, müssen Unternehmer schnellstens handeln. Ein Interimsmanager soll die Beziehung zur Bank retten. „Er ist schneller verfügbar“, sagt Rottok. „Und die Unternehmer wollen, dass schnell etwas passiert.“ Deshalb suchen viele erst einmal nicht nach einem Manager, der dauerhaft bleiben würde, sondern entscheiden sich für die Übergangsvariante.

Zum Thema

- [Manager auf Zeit](#)
- [Unternehmenssanierung: Feuerwehreinsätze für Berater](#)

Mittelständler kommen momentan in dramatische Situationen, weil sie es jahrelang versäumt haben, ihre Finanzen professionell zu verwalten. Oft hat der Finanzchef einmal als Buchhalter im Unternehmen begonnen. „Solche Angestellte sind mit den Jahren in die CFO-Rolle hineingewachsen und haben oft auch lange Zeit alles im Griff gehabt“, sagt Rainer Nagel, Partner des Interimsmanager-Vermittlers Atreus. „Doch in der Finanzkrise stellen sich ihnen jetzt plötzlich Probleme, mit denen sie nicht mehr zurechtkommen.“

So verfügen viele Mittelständler nicht über eine Liquiditätsplanung oder ein Controlling. „Wenn Fremdkapitalgeber das bemerken, werden sie in der jetzigen Situation schnell nervös“, sagt Nagel. Das gilt spätestens dann, wenn Unternehmen auch noch Vorgaben der Banken verletzen. Derart unter Druck gesetzt, agieren Finanzchefs oft kopflos. Solche Probleme haben inzwischen so viele Unternehmen, dass Atreus in den vergangenen Monaten zwei- bis dreimal so viele Finanzmanager auf Zeit an Mittelständler vermittelt hat als im Vorjahr.

Ähnliche Aufgaben für die Interim-CFOs

Die Aufgaben, die Interim-CFOs bei krisengeschüttelten Mittelständlern angehen, ähneln sich. Zunächst sollen sie Transparenz schaffen und die Zahlenwerke in Ordnung bringen. Danach geht es daran, eine Liquiditätsplanung aufzustellen und ein Controlling einzuführen. Außerdem mühen sich die Manager, die Summe des gebundenen Kapitals zu senken, um die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern zu reduzieren. „In den vergangenen Monaten sind neue Themen in den Vordergrund gerückt, um die sich Interims-CFOs kümmern sollen“, sagt Christian Umbs, beim Personaldienstleister Robert Half für Süddeutschland verantwortlich. „Sie sollen vor allem schnell für Liquidität sorgen und die Kosten senken.“ Je nach Größe des Unternehmens bedienen sich die Übergangsmanager dabei auch Helfern, die ebenfalls neu ins Unternehmen kommen. So engagieren sie oft mehrere Mitarbeiter einer Unternehmensberatung oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Haben Interims-CFOs Erfolg, ist die akute Krise nach sechs bis neun Monaten überwunden.

Diese Tätigkeit üben meist Manager aus, die bereits mehrfach in Unternehmen die Position des Finanzchefs innehatten. Nur so können sie sich schnell einen Überblick verschaffen und innerhalb weniger Tage und Woche wichtige Entscheidungen treffen. Idealerweise haben sie auch Erfahrungen mit Krisensituationen: „Wer sich schon einmal bei einer Turnaround-Aufgabe bewährt hat, ist natürlich im Vorteil“, sagt Personalberater Umbs. Ebenso gefragt sind Erfahrungen mit dem Einführen einer

neuen Software, die Finanzdaten des Unternehmens verwaltet.

Auch Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen sind nützlich. Denn in vielen Unternehmen stehen mit dem Antritt eines neuen Finanzchefs erst einmal harte Einschnitte an. Die kann er aber nur verkaufen, wenn er glaubwürdig ist. Um das zu gewährleisten, kümmert sich Vermittler Nagel unter anderem darum, dass seine Manager morgens nicht mit allzu teuren Autos ins Büro fahren. Luxuskarossen wie Porsche oder Mercedes S-Klasse sind grundsätzlich tabu. Schließlich entscheidet der erste Eindruck darüber, wie schnell ein Manager auf Zeit mit seiner Arbeit loslegen kann.

Das hat zuletzt auch Andrea Jaspert erfahren, die ein halbes Jahr lang als Finanzchefin bei einem Möbelhersteller in Oberfranken gearbeitet hat. Dem Unternehmen drohte das Geld auszugehen. „Die Hausbanken wollten keine weiteren Kredite mehr gewähren“, berichtet Jaspert. Die Interimsmanagerin nahm sich drei Tage Zeit, um das Unternehmen zu durchleuchten. Sie sprach mit den Mitarbeitern und prüfte die Bilanz. Dann ließ sie ihre Kontakte spielen und vereinbarte eine Kreditfinanzierung über 50 Millionen Euro - mit einer Bank, zu der das Unternehmen vorher keine Geschäftsbeziehung gehabt hatte. Parallel dazu erarbeitete Jaspert einen Plan, wie das Unternehmen in Zukunft verhindern kann, dass die liquiden Mittel noch einmal knapp werden. Das war die zwingende Voraussetzung, um überhaupt einen Kredit zu bekommen.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: Rainer Wohlfahrt / F.A.Z.

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2009.

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte erwerben



[Verlagsinformation](#)

[Sie möchten Zuschuss zur Ihrer neuen Brille? Vergleichen Sie jetzt online einfach und bequem verschiedene Krankenzusatzversicherungen und sparen Sie bares Geld!](#)

F.A.Z. Electronic Media GmbH 2001 - 2009

Dies ist ein Ausdruck aus www.faz.net.