



## Interim CFO als Beschleuniger Zeit ist Geld – und in der Sanierung knapp

Eine Unternehmenssanierung setzt fähiges und zeitlich verfügbares Management voraus. Ein Interim Chief Financial Officer bietet beides und verkürzt die Umsetzungsdauer.

Text: [Andreas Lau](#)

Als häufigste unmittelbare Auslöser von Unternehmenskrisen und damit als „Klassiker“ eines Sanierungskonzeptes benannte eine Studie der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG fehlendes Controlling (79 %), Finanzierungslücken (76 %) sowie unzureichendes Debitorenmanagement (64 %).

Ist das Vorgehen im Kontext eines Turnarounds auch ein typischer Klassiker?

Das hängt ganz vom vorhandenen Management eines Unternehmens ab. Es hilft das beste Restrukturierungskonzept mit den vortrefflichsten Maßnahmen nichts, wenn nicht auch die Managementfrage für die Umsetzung des Konzepts beurteilt und gelöst ist.

### Das klassische Vorgehen im Sanierungsfall

Klassisch beinhaltet ein Turnaround das Erstellen eines Sanierungskonzeptes

und die sich daran anschließende Umsetzung der Maßnahmen um die Krise zu beseitigen.



Die Kontrolle über das krisengeschüttelte Unternehmen zurückzugewinnen und das Überleben zu sichern, ist das wichtigste Ziel der ersten Sanierungsphase. Dazu wird die Liquidität gesichert und ein überzeugender Sanierungsplan zur Intakthaltung des Kerngeschäfts entwickelt und mit den wichtigsten Stakeholdern abgestimmt (Gesellschafter, Banken, Mitarbeitervertretung u.a.).

Ziel der zweiten Phase ist die zügige und nachhaltige Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen.

Das klassische Vorgehensmodell mit einer klaren Trennung beider Phasen:

... vermeidet durch tiefgehende Gründ-

lichkeit „Schnellschüsse“, die das Risiko bergen, den Krisenherd nicht eindeutig zu erfassen. Im Affekt gefällte Entscheidungen müssen die Verantwortlichen häufig revidieren und lösen damit zeitliche Verzögerungen und Zusatzaufwand aus.

... bietet eine fundierte Analyse, die die Gesellschafter und andere Stakeholder einfacher von der Notwendigkeit einschneidender Maßnahmen überzeugt.

Als nachteilig erweist sich das rein klassische Vorgehen bei einem schwachen Unternehmensmanagement:

- **Punktuelle Managementschwäche:** Kernkompetenzen bei vorhandenen Managern, aber für die Maßnahmenumsetzung keine Zeitressourcen oder kein fachliches Know-how
- **Generelle Managementschwäche:** Allgemein fehlendes Know-how, erfolgter Vertrauensverlust (z. B. durch Falschprognosen, Betrug) oder Kooperationsresistenz

In diesen Fällen erfolgt das Umsetzen eindeutiger Sofortmaßnahmen während der Primärphase nicht mit der notwendigen Schnelligkeit und Konsequenz. Und ist das Vertrauen bei Gesellschaftern und Banken zu Projektbeginn schon verloren, ist eine unmittelbare Absicherung auf Managementebene erforderlich, um nicht die ganze Sanierung zu gefährden.

Ein dann erst spät – nach fertigem Sanierungskonzept – gesuchter Interim Manager kann die Umsetzung zwar sicherstellen, den Zeitverzug des dadurch entstandenen „Schadens“ aber auch nicht mehr wettmachen.

### Parallelität der Sanierungsphasen

Eine sehr prekäre Krisensituation, in der jede Minute zählt, eine temporäre Überlast des Managements oder nicht geeignetes Management erfordern ein teilweises Parallelisieren der Phasen, um die Sanierungsarbeiten effizienter zu gestalten und früher von positiven Ergebnis- und Liquiditätswirkungen zu profitieren.

Ein CFO Interim Manager ist zusätzlich hilfreich – das Unternehmen sollte ihn bereits in der Konzeptphase direkt in das Sanierungsteam einbinden. Der Interim Manager übernimmt die kaufmännische Führung, überwacht alle Geldschleusen des Unternehmens und erhöht so frühzeitig den finanziellen und operativen Handlungsspielraum in der Krise – unabhängig von der genauen Ausgestaltung des fertigen Sanierungskonzepts in einigen Wochen.

Ferner ist es von großer Wichtigkeit, maßgeschneiderte Instrumente zur Steuerung von Liquidität und Ergebnis im Sanierungsprozess zu integrieren. Das parallele Durchführen von Analyse / Konzept und Herstellen operativer Absicherung ist damit der Schlüssel zum Zeitgewinn in der Krise. Auch notwendige Organisationsanpassungen und die Beseitigung bestimmter Schwachstellen kann das Unternehmen so bereits frühzeitig während der Konzepterstellung starten.

In der dann folgenden Umsetzungsphase leitet der Interim Manager die Durchsetzung des Sanierungsplans. Durch die effektive Kombination aus vorhandenem

Managementpersonal und Interim Manager erhöhen sich Geschwindigkeit und Schlagkraft ebenso maßgeblich.



Das parallele Sanierungsvorgehen praktizierte ein Interim Manager von HANSE Interim beispielsweise bei einem Kfz-Zulieferunternehmen mit einem Jahresumsatz von 60 Millionen Euro.

Der seit Jahrzehnten etablierte Zulieferer passte sich in der Vergangenheit nicht konsequent an Markt- und Wettbewerbsentwicklungen an und baute darüber hinaus in vielen Bereichen zu hohe Personalkosten auf. Teile des Managements hatten Vertrauen beim Hauptgesellschafter verspielt. Die monatlichen Verluste erreichten 40.000 bis 70.000 Euro. Der zusätzliche Verlust einer Linie bei einem Warenkreditversicherer bedeutete für die finanzierenden Banken eine drohende Mehr-Inanspruchnahme in Millionenhöhe – die Aufnahme dieses Finanzierungsbedarfs für neu entstehende Forderungen kam ohne ein Sanierungsgutachten und ein stark erweitertes Vertrauen in die Geschäftsführung nicht in Betracht. Ein HANSE Consulting-Restrukturierungsteam wurde kurzfristig mit der Prüfung der Sanierungsfähigkeit unter gleichzeitigem Einsatz eines HANSE Interim Managers beauftragt.

Die primären Aufgaben des CFO Interim Managers bestanden im Aufbau eines wöchentlichen Reportings und der Steuerung der Zahlungseingänge aus Forderungen auf Konten einer separierten Zusatzlinie.

Das parallel erstellte Sanierungskonzept enthielt als wesentliche „Big Points“ der Sanierungsmaßnahmen:

- Schließung nicht rentabler Standorte
- Konzentration ausschließlich auf ertragsstarke Produkte, Abbau von Verlustbringern auf Produkt- und Kundenebene
- Selektive Preiserhöhungen
- Teilweise Neuverhandlungen von Lieferantenverträgen
- Neuausrichten der Vertriebsorganisation im Innen- und Außendienst

- Neubesetzung der Vertriebsleitung
- Outsourcing der Logistik
- Personaleinsparungen in der Verwaltung

Durch das frühzeitige Einbinden des Interim Managers in das Sanierungscontrolling und die parallele Maßnahmenumsetzung gelang es, die Sanierung drei Monate früher abzuschließen – damit konnte der Zulieferer rund 300.000 Euro an Verlusten vermeiden und zusätzlich die erforderliche Vertrauensbasis bei den Kreditinstituten für Zusatzlinien schaffen.

### FAZIT

Bei einem schwierigen Turnaround bewirken eine Parallelität der Sanierungsphasen und ein möglichst früh eingesetzter Interim Manager immer noch keine Wunder, aber der Interim Manager kann mit Know-how, Erfahrung und Objektivität den Sanierungsprozess an den verschiedensten Ecken beschleunigen und die Umsetzungsdauer damit entscheidend verkürzen.

**Andreas Lau** ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

#### HANSE Interim Management GmbH

Fischertwiete 2 – Chilehaus A  
20095 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

- ➔ [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)
- ➔ [www.hanse-interimmanagement.de](http://www.hanse-interimmanagement.de)

**HANSE Interim**  
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT