

Interimsmanagement: Praxiserfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen

Dirk Barkowski

Bei Managern auf Zeit in der deutschen Wirtschaft verhält es sich ähnlich wie im Fußball: Kurz vor Saisonende wurde der Trainer (z. B. Leiter Rechnungswesen) wegen anhaltender Erfolglosigkeit entlassen, weshalb rasch eine Zwischenlösung gefunden werden muss. Doch was muss ein solcher „Interims-Trainer“ in betriebswirtschaftlicher Führungsposition an Fachkenntnissen, Berufserfahrungen und persönlichen Voraussetzungen mitbringen? Wie hat er konkret seine „Mannschaft“ im Finanz- und Rechnungswesen „aufzustellen“? Mit welchen Methoden macht er die Abteilung wieder „fit“?

Der im Interimsmanagement erfahrene Autor beantwortet diese Fragen anschaulich, gibt handfeste Verhaltensempfehlungen und zeigt an einem ausführlichen „Trainingsbeispiel“ die Umsetzungsmöglichkeiten auf. Auch Angestellte im Rechnungswesen finden hier wichtige Impulse zur Optimierung ihrer Abteilungsabläufe.

1. „Welches Unternehmen braucht eigentlich einen Interimsmanager?“

Dies ist eine der häufigsten Fragen, die einem Interimsmanager von Geschäftsführern oder Personalleitern gestellt werden. Erfahrungsgemäß erregt man als Interimsmanager bei diesen Ansprechpartnern schnell **Interesse** mit dem, was man tut; die **Neugier** ist groß. Häufig herrscht jedoch die Einschätzung, das eigene Unternehmen benötige nie eine derartige externe und unabhängige Unterstützung mit umfangreichen praktischen Erfahrungen. Aber die Praxis zeigt, dass jedes Unternehmen in die Situation kommen kann, einen Interimsmanager hinzuzuziehen (siehe Beispiele).

Beispiele für die mögliche Inanspruchnahme eines Interimsmanagers:

- Der Leiter Finanz- und Rechnungswesen eines mittelständischen Unternehmens kündigt, ohne dass kurzfristig ein Nachfolger zur Verfügung steht. Trotzdem müssen laufende Projekte abgeschlossen werden (z. B. Einführung der elektronischen Rechnungsabwicklung), oder die Wirtschaftsprüfung steht an.
- Ein deutsches Unternehmen wird von einem börsennotierten Konzern übernommen und muss nunmehr nach IFRS (International Financial Accounting Standards) berichten.

- Ein neu angestellter Geschäftsführer eines Unternehmens will die Prozesse und Abläufe im dortigen Finanz- und Rechnungswesen unabhängig prüfen und beurteilen lassen.

2. Welche Anlässe führen dazu, „Interimsmanager/in“ zu werden?

Man sollte sich hier nichts vormachen: Erfahrungsgemäß wechseln Fach- oder Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen häufig dann in die Selbstständigkeit als Interimsmanager, wenn eine Arbeitslosigkeit eingetreten ist oder diese droht. In den seltensten Fällen wird dieser Schritt aus einem sicheren Angestelltenverhältnis heraus getan. Dafür wird diese Tätigkeit gerne als **Option zur Überbrückung** bis zu einem neuen Angestelltenverhältnis gesehen. Nicht selten findet sich dann rasch ein (Beratungs)Projekt in dem letzten Spezialgebiet, in dem man tätig gewesen ist, zumal die jeweilige übernommene Aufgabe als Interimsmanager einen aktuellen Wissensstand voraussetzt. Wer z. B. zuletzt im Bereich der Konsolidierung oder beim Aufbau eines Forderungsmanagements tätig war, wird es erfahrungsgemäß nicht schwer haben, hier zeitlich begrenzte Vakanzen (freie Stellen) zu besetzen. Aber nach maximal ein bis zwei Projekten sind viele wieder vom Dienstleistungsmarkt verschwunden und gehen einer sicheren Beschäftigung nach. Einige aber bleiben dabei, dann mit Überzeugung.

3. Welche persönlichen und fachlichen Voraussetzungen sind erforderlich?

Interimsmanager haben in der Regel ein Studium (z. B. der Betriebswirtschaft oder als Wirtschaftsingenieur) abgeschlossen oder eine **spezifische Qualifizierung** in ihrem Fachbereich, wie z. B. die Weiterbildung zum geprüften Bilanzbuchhalter oder geprüften Controller, erreicht. Der klassische Interimsmanager bringt meist langjährige **praktische Erfahrungen** aus dem jeweiligen Fachbereich mit. Er verfügt in der Regel zusätzlich über Projekt- und meist auch langjährige Führungserfahrungen (z. B. als Verantwortlicher bei der Einführung eines ERP-Systems oder bei der Integration von zugekauften Unternehmen). Kenntnisse aus Tätigkeiten in Klein- und mittelständischen Unternehmen, aber auch Konzerngesellschaften sind in der Regel vorhanden. Das Verständnis für ganzheitliche Unternehmensprozesse ist ausgeprägt: Denn das Wissen um die Abläufe in an-



Dirk Barkowski, geprüfter Bilanzbuchhalter. Seit 2001 als Interimsmanager mit den Schwerpunkten im kaufmännischen Bereich/Finanz- und Rechnungswesen tätig (Internet: www.Die-Manager-auf-Zeit.de)

**Formen der Berechnung des Dienstleistungsangebots von Unternehmensberatern:**

Schäfer:
BC 7/2006, S. 158 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2006, 158

deren Fachbereichen, wie Einkauf, Vertrieb oder Produktion, erleichtert es dem Interimsmanager, im Unternehmen zu überzeugen und somit auch die ihm gesteckten Ziele zu erreichen.

Ein erfahrener Interimsmanager versteht es, sich schnell in jedes Unternehmen und jede Hierarchie zu **integrieren**. Diese Fähigkeiten erlangt man meist erst aufgrund der Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen Projekten. Eine theoretische Vorbereitung hierauf ist sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Ein Interimsmanager ist es gewohnt, Geschäftsprozesse rasch zu analysieren (z. B. Aufgabenverteilung innerhalb einer Abteilung, Verantwortlichkeiten, Arbeitsweisen) und sich auf Unternehmen, Kollegen und Mitarbeiter einzustellen. In vielen Interimsprojekten sind die **persönlichen Fähigkeiten** (z. B. Einfühlungsvermögen, Durchhaltevermögen, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit) genauso wichtig wie die fachlichen. Demzufolge ist nicht jeder fachlich höher Qualifizierte auch so gleich ein potenzieller Interimsmanager.

Praxishinweis:

Meist gibt es in den Unternehmen, die einen Interimsmanager einsetzen, eine „**sensible Vorgeschichte**“. Als wesentliche Beispiele sind hier die Entlassung einer oder mehrerer Führungskräfte sowie hohe Fluktuation zu nennen. Auch kann sich das Unternehmen in einer Sanierungs- oder Restrukturierungsphase befinden; folglich wird der Interimsmanager in einem Umfeld tätig, in dem Ängste vor Entlassungen bestehen.

Interimsmanager müssen in den meisten Fällen oft innerhalb weniger Tage verfügbar sein (z. B. bei plötzlicher Erkrankung einer wichtigen Fach- oder Führungskraft oder bedingt durch sehr kurzfristig auftretende (Konzern)Anforderungen bei Betriebsübernahmen). Dies behindert häufig Planungen, insbesondere auch für den privaten Bereich des Interimsmanagers (z. B. Umzug, Weiterbildungen): Längerfristige Urlaubsplanungen, wie es bei Festangestellten meist sogar gewünscht wird, sind schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Die meisten Interimsmanager haben – über das Jahr betrachtet – eine **Auslastung** von rund 50% im Vergleich zu einem fest angestellten Arbeitnehmer. Dies bedeutet eine Beschäftigung zwischen 100 und 120 Tagen pro Jahr. Das liegt nicht unbedingt daran, dass der Interimsmanager keine Aufträge findet, sondern dass er auch Aufträge ablehnen muss.

Ein erfahrener Interimsmanager analysiert das Unternehmen und die Aufgabe möglichst genau und prüft, ob er der richtige (Auftrags)Partner ist, gegebenenfalls empfiehlt er einen Kollegen. Der Einsatz in einem Kundenunternehmen muss nicht immer passen, und es gibt kaum Schlechteres für den Interimsmanager als ein erfolgloses Projekt. Wie in jedem anderen Dienstleistungsbereich

auch, spricht man eher über Negatives als über Positives. Häufig holen potenzielle Auftraggeber Informationen über einen Interimsmanager ein, bevor sie ihn zu einem Gespräch einladen. Netzwerke, wie z. B. XING, öffnen hier viele Optionen der Besorgung von Informationen über einen Kandidaten, vor allem wenn gemeinsame Kontakte bestehen. Nur durch hervorragende **Referenzen** gelingt es dem Interimsmanager, im Laufe der Jahre neue Projekte über Empfehlungen zu erhalten und somit seine unterjährige Auslastung zu erhöhen.

Beispiel für eine Empfehlung als Interimsmanager:

Wer in einem Konzern erfolgreich ein einheitliches For-derungsmanagement aufgebaut hat und dieses Projekt als Referenz aufführen darf, hält damit selbstverständlich auch eine Empfehlung für andere Unternehmen in der Hand.

4. Welche inneren Motive führen zu dieser Berufswahl?

Im Grunde ist es das Bestreben, immer wieder neue Herausforderungen anpacken zu können, der Wunsch, sein Wissen einzusetzen und mit jedem Projekt sein Wissen wieder zu erweitern. Mit jedem erfolgreichen (Betreuungs)Projekt vergrößert sich das Netzwerk an Ansprechpartnern im jeweiligen Unternehmen und somit das Potenzial für Weiterempfehlungen.

Praxishinweis:

Das sich entwickelnde **Netzwerk** sollte unbedingt **gepflegt** werden. Hierbei wird man feststellen, dass sich im Laufe der Jahre auch das Netzwerk an Unternehmen erweitert. Denn in den meisten Fällen wechseln Verantwortliche nach ein paar Jahren in ein anderes Unternehmen, das vielleicht gleiche oder ähnliche Aufgaben zu bewältigen hat.

Darüber hinaus steigert eine erfolgreiche Tätigkeit als Interimsmanager das eigene **Selbstvertrauen** und die Sicherheit, Unternehmen bei der Realisierung ihrer Ziele (z. B. der Einführung einer Liquiditätsplanung oder der Erstellung von Bilanzierungsrichtlinien) wirklich helfen zu können. Hat man sich erst einmal an diese motivierenden Erfahrungen und Erlebnisse in Verbindung mit der zunehmenden Erweiterung des beruflichen Beziehungsgeflechts gewöhnt, wird es jedem Interimsmanager schwerfallen, sich wieder für die regelmäßige Routine in einem festen Anstellungsverhältnis zu entscheiden – selbst dann, wenn solche Angebote für eine Anstellung in einem Unternehmen regelmäßig von zufriedenen Unternehmenskunden kommen.

**Selbstständige: Kundengewinnung via XING!?**

Hohenfeldt:
BC 7/2011, S. 298 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2011, 298

5. Was ist zunächst beim Einstieg als Interimsmanager zu beachten?

Häufig werden passende Interimsmanager von den Unternehmen über **Personalberatungsunternehmen** („Provider“) gesucht und vermittelt. Es gibt kaum noch einen der namhaften Personalvermittler, der sich nicht einen Zweig für den Bereich Interimsmanagement aufgebaut hat (z.B. Amadeus FiRe, GET AHEAD, Hays Ascena, Robert Half International usw.).

In der Regel braucht es einige Jahre als Interimsmanager, um aus seinen Kontakten und Referenzen **aus eigenen Stücken** Aufträge an Land ziehen zu können.

6. Welche Vertragsbeziehungen sind im Interimsmanagement vorherrschend? Wie werden diese ausgestaltet?

In der derzeitigen Praxis treten **zwei verschiedene Vertragsvarianten** häufig auf:

- Interimsmanager schließt einen Vertrag direkt mit dem Unternehmen



Abb. 1: Direktes Vertragsverhältnis eines Interimsmanagers mit einem Kundenunternehmen

- Interimsmanager schließt Vertrag mit einem Provider

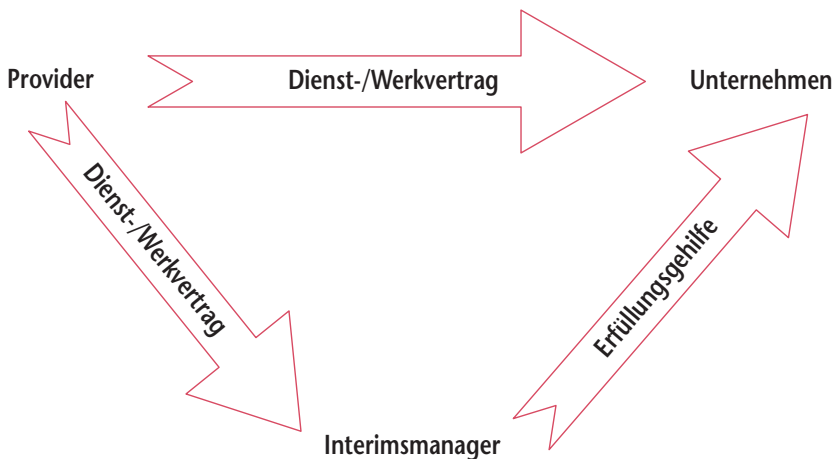


Abb. 2: Indirektes Vertragsverhältnis eines Interimsmanagers mit einem Kundenunternehmen über einen Personaldienstleister

Der vertraglichen Ausgestaltung bei Einzelunternehmen – vor allem hinsichtlich der sozialversicherungsrechtlichen Beurteilung – ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn die **Gefahr**, als „**scheinselbstständig**“ eingestuft zu werden, ist nicht unerheblich. Entscheidend ist allerdings nicht der Vertragsinhalt, sondern die tatsächliche

Vertragsdurchführung. Folgende **Prüfkriterien** sollten immer berücksichtigt werden:

- Besteht eine persönliche Abhängigkeit zum Auftraggeber?
- Muss ich mich in meiner Zeiteinteilung nach dem Auftraggeber richten?
- Besteht eine Weisungsgebundenheit?
- Bin ich in die betriebliche Organisation eingebunden?

Werden diesen Fragen verneint, kann man davon ausgehen, dass eine selbstständige Tätigkeit (im sozialversicherungsrechtlichen Sinne) ausgeübt wird. Weiterhin sollten regelmäßig eigene **Betriebsmittel** (z. B. Notebook, Programme, Büromaterial) genutzt werden und auch eine ausreichende **Marketingpräsenz** (z. B. eine eigene Homepage, eigene Werbematerialien wie Flyer, Visitenkarten, Eintragungen in Dienstleistungsverzeichnisse) vorhanden sein.

In Zweifelsfällen kann man ein Statusfeststellungsverfahren bei der **Clearing-Stelle der deutschen Rentenversicherung** beantragen. Hierbei werden z. B. Fragen zur Abhängigkeit vom Kunden, zum eigenen Marktauftritt und insbesondere zur Beschreibung des jeweiligen Projekts abgefragt.

Verträge mit den Kundenunternehmen sollten nach Möglichkeit bereits im Vorfeld die Aufgabenstellung klar definieren.

7. Was ist bei der Honorierung zu beachten?

Die Inanspruchnahme eines seriösen und kompetenten Interimsmanagers kostet in der Regel – je nach Anforderungen (z. B. gewünschte Führungserfahrung, seltene Fremdsprachenkenntnisse oder Spezialisierungen) – **zwischen 700,- € und 1.100,- € netto pro Arbeitstag**. Während sich z. B. ein reiner Spezialist auf dem Gebiet des Forderungsma-

managements eher im unteren Vergütungsbereich bewegen wird, kann ein potenzieller Projektleiter mit fundiertem generalistischem Wissen für das gesamte Finanz- und Rechnungswesen durchaus die obere Honorargrenze erreichen. Meist kommen noch Übernachtungs- und Reisekosten

[Fortsetzung S. 199]

Bilanzbuchhalter: selbstständig, schein-selbstständig oder arbeitnehmerähnliche Selbständige?

Eckert: BC 2/2001, S. 39 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2001, 39



Prozessoptimierung
im Rechnungswesen:
Prüfkriterien
mit Praxishinweisen:

Köhler:
BC 10/2007, S. 277 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2007, 277

Praxisbeispiel zur Durchführung eines Interimsauftrags

| Schlagwörter | Fach-Infos |
|--|---|
| Auftraggeber | Mittelständisches Unternehmen in Form einer GmbH; Vertriebsgesellschaft mit Niederlassungen in Europa und Asien. <ul style="list-style-type: none"> • 150 Mitarbeiter • 80 Mio. € Umsatz • EDV: SAP (Einführung 2 Jahre vor Projekteinsatz) |
| Ausgangssituation | Im Zuge einer Restrukturierung wurde durch die neue Geschäftsführung zwei Jahre zuvor die mittlere Führungsebene ausgetauscht, u.a. auch bei der Position der Leitung Finanz- und Rechnungswesen. Gleichzeitige Einführung von SAP. |
| Beratungsauftrag | Analyse der Ursachen, Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen und Begleitung bei der Umsetzung als „Projektleiter“. Hinweis: Nach Einsetzen des Interimsmanagers wurde der bisherige Stelleninhaber von seiner Verantwortung entbunden (Entscheidung der Geschäftsführung). |
| Erste Vorgehensweise des Interimsmanagers | Nachdem es für die Abteilung Finanz- und Rechnungswesen kein Organigramm mit entsprechenden Zuständigkeiten gab sowie lediglich für 3 der 9 Mitarbeiter Stellenbeschreibungen vorlagen, welche größtenteils nicht mehr den aktuellen Aufgaben entsprachen, wurde wie folgt vorgegangen: |
| 1. – 2. Tag | <ul style="list-style-type: none"> • Sichtung von vorhandenen Monats- und Jahresabschlüssen der letzten 2 Jahre (Hier gilt es, im Wesentlichen ein Gefühl für die bilanziellen Größen und Verhältnisse zu bekommen, wie z.B. Umsatz zu Forderungen und Wertberichtigungen, zu Warenbeständen und Verbindlichkeiten.) • Sichtung aktueller Debitorensalden (insbesondere zur Auswahl der Prüfung von Einzelkonten und Notierung der wesentlichsten Kunden) • Stichprobenprüfung von Debitoren-OPs (Alter der Forderungen, Ansicht der verwendeten Zahlungsbedingungen, Prüfung von Mahnstufen und Mahnsperren, verwendete Buchungsarten, Systematik bei Zahlungsdifferenzen für Skonto, Bonus usw., Verwendung von Mitbuchkonten) • Sichtung aktueller Kreditorensalden (insbesondere zur Auswahl der Prüfung von Einzelkonten und Notierung der wesentlichsten Lieferanten) • Stichprobenprüfung von Kreditoren-OPs (Alter der Verbindlichkeiten, Buchung und Zahlung unter Berücksichtigung der gebuchten Zahlungsbedingungen, Verwendung von Mitbuchkonten, Verwendung von Zahlungssperren, Prüfung „bestellkontierter“ Rechnungen und manueller Rechnungen) • Sichtung aktueller Kontenplan (Die erste Sichtung diente der Beurteilung der Detaillierung und Tiefe des Kontenplans und Analyse der bisherigen Anforderungen seitens der Geschäftsleitung und den daraus entstehenden Anforderungen an die Mitarbeiter im Bereich Finanzbuchhaltung.) • Sichtung aktueller Kostenstellenplan (erste Analyse der Arbeitsweisen und somit Buchungserfordernisse; Buchung nach Kostenstellen, Profitcentern, Aufträgen?) • Stichprobenartige Sichtung der Rechnungseingangsbelege (z.B. Prüfung hinsichtlich Kontierung; Einhaltung 4-Augen-Prinzip, richtiger Buchung, Übereinstimmung der Zahlungsbedingungen Beleg und tatsächlicher Buchung) • Stichprobenartige Sichtung der Rechnungsausgangsbelege (z.B. Prüfung der Belegzahlungsbedingungen mit gebuchten Zahlungsbedingungen, Systematik der Gewährung von Valuta, Basisdatum gleich Belegdatum, Buchungssystematik bei Zahlungseingang, Systematik der USt bei EU- oder Drittlandslieferungen und Sichtung der verwendeten Umsatzkonten) • Allgemeine SAP-System-Sichtungen und Prüfung der Arbeitsweisen in der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen • Verprobung auf Buchungsfehler |



Forderungsmanagement
als Bestandteil
der Working-Capital-
Optimierung –
ein Praxisleitfaden:

Unrein/Üzmez:
BC 4/2011, S. 176 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2011, 176

Praxisbeispiel zur Durchführung eines Interimsauftrags

| Schlagwörter | Fach-Infos |
|--------------|---|
| 3. – 4. Tag | <p>Personalgespräche mit allen 9 Mitarbeitern der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen. Dabei wurde darauf abgezielt, die aktuellen Aufgabenbereiche zu analysieren; anhand einer vom Interimsmanager vorbereiteten Aufgabenübersicht eines „üblichen“ Finanz- und Rechnungswesens der entsprechenden Unternehmensgröße wurden sämtliche Aufgaben in den Gesprächen entsprechend der Angaben der Mitarbeiter verteilt. Im Anschluss konnte sofort zugeordnet werden, wer z.B. ZM-Meldungen bearbeitet, USt-Voranmeldungen erstellt oder die Zahlungseingänge bucht. Im Umkehrschluss konnte aber auch ermittelt werden, welche Aufgabenbereiche nicht oder nur unzureichend verteilt waren oder welche Aufgaben sich der bisherige Leiter selbst vorbehalten hatte.</p> <p>Des Weiteren waren Kenntnisse, Qualifikationen und Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter zu überprüfen sowie die bisherigen Arbeitsweisen und Philosophie seitens der bisherigen Abteilungsleitung zu dokumentieren: Welcher Führungsstil wurde z.B. bisher gepflegt? Welche Verantwortung durften oder mussten die Mitarbeiter tragen? Durften oder sollten Entscheidungen selbst getroffen werden? Wollen die Mitarbeiter überhaupt selbst Entscheidungen treffen, oder möchten sie geführt werden? Die Einzelgespräche dauerten jeweils zwischen 45 Minuten und 2,5 Stunden.</p> <p>Abschließende Anfertigung von aktuellen Arbeitsplatzbeschreibungen mit Aufgaben- und Verantwortungsverteilung entsprechend der geführten Gespräche.</p> |
| Ergebnis | <p>Mit Blick auf die vergangenen zwei Jahre und auf eine überwiegend erfolgreiche Restrukturierung fand der eingesetzte Interimsmanager aufgrund seiner ersten Analyse folgende Situation im Bereich Finanz- und Rechnungswesen vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilweise nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter im Finanzbereich (Beispiel: Mit der SAP-Einführung erfolgten keine Schulungen der Mitarbeiter, jeder hatte sich autodidaktisch eigene uneinheitliche Arbeitsweisen ausgewählt; Seminare wurden nur seitens des Abteilungsleiters wahrgenommen, Kenntnisse hieraus aber nicht weitergegeben.) • Höher qualifizierte Mitarbeiter führten zum Teil Tätigkeiten aus, welche nicht ihrem Bildungsstand entsprachen (Beispiel: Eine geprüfte Bilanzbuchhalterin/IHK wurde lediglich als Kreditorenbuchhalterin eingesetzt, obwohl es erhebliche Probleme im Bereich der Jahresabschlussvorbereitungen gab.) • Es bestanden unklare Aufgabenverteilungen (Durch fehlende Stellenbeschreibungen wurden Aufgaben durch die Mitarbeiter selbst immer je nach Bedarf untereinander aufgeteilt und erledigt. Seitens der Leitung wurden keine Aufgaben zugewiesen, Vertretungsregelungen wurden selbst getroffen. Eine direkte Verantwortlichkeit fehlte hierdurch.) • Die SAP-Einführung wurde aus Sicht FI/CO mangelhaft ausgeführt (Seitens SCM wurden beispielsweise im Zeitpunkt des Wareneingangs automatische Frachtrückstellungen mit Buchung auf Sachkonten eingestellt, welche für FI nicht nachvollziehbar oder zum Jahresende abstimbar waren, da sämtliche Aufwandsrechnungen direkt in den Aufwand gebucht wurden.) • Hohe Quote an Buchungsfehlern • Keine definierten Abläufe (z. B. Vorgehensweise bei unberechtigten Skontoabzügen oder bei Zahlungsläufen) • Keine Dokumentationen über die bestehenden Abläufe • Fehlendes Forderungsmanagement (u. a. Bonitätsbeurteilung, Mahnwesen, Inkasso usw.) • Keine Nutzung des SAP-Kreditmanagementsystems <p>Aufgrund dieser und weiterer Mängel wurden vom Wirtschaftsprüfer in der Vergangenheit nur Abschlüsse mit Testateinschränkungen oder Auflagen für die kommenden Abschlüsse freigegeben.</p> |



Vorbereitungsmaßnahmen auf die Abschlussprüfung – Praxishinweise zu Sachkonten, Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung:

Vogl:
BC 3/2007, S. 65 ff.

www.bcbeckdirekt.de



bc 2007, 65



Praxisbeispiel zur Durchführung eines Interimsauftrags

| Schlagwörter | Fach-Infos |
|-----------------------------------|--|
| Ursachen | <p>Wird nun für diese Entwicklung nach den Ursachen gesucht, findet man auch zugleich die Anforderungen, die ein Interimsmanager erfüllen muss. Im vorliegenden Praxisfall brachte der ursprünglich verantwortliche Leiter eigentlich sehr gute fachliche Qualifikationen und Berufserfahrungen für diese Aufgabe mit: Eine Ausbildung zum Steuerfachangestellten, einige Jahre Berufserfahrung mit dem Schwerpunkt in steuerlichen Bereichen und der Abschluss zum Betriebswirt VWA waren für die Geschäftsleitung ausreichend, ihm seinerzeit den Aufbau und die Leitung der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen zu übertragen. Leider wurden bei der Personalauswahl folgende Aspekte außer Acht gelassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung in der Leitung einer Finanzabteilung (dadurch fehlende Führungserfahrung) • SAP-Vorkenntnisse • ausreichende Kenntnisse ganzheitlicher Unternehmensprozesse, insbesondere für die SAP-Einführung <p>Darüber hinaus kam der Kandidat aus dem steuerberatenden Bereich und fand sich somit nur schwer im „realen“ Unternehmen zurecht.</p> |
| 5. Tag: Start der Umsetzungsphase | <p>Für die Geschäftsleitung wurden die wesentlichen Erkenntnisse dokumentiert und gemeinsam die Ziele definiert (z. B. Schaffung von Bilanzierungsrichtlinien und eines verbindlichen Arbeitshandbuchs Finanz- und Rechnungswesen, Reduzierung der Buchungsfehler, Qualifizierung der Mitarbeiter und klare Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten). Hierbei zeigte sich deutlich: Der Schwerpunkt der Aktivitäten – auch zur Liquiditätssicherung – muss im Bereich des Aufbaus des Forderungsmanagements liegen. Für die bestehende Aufgabe war seitens des Interimsmanagers eine hohe soziale und rhetorische Kompetenz erforderlich, da die bislang sehr vertriebsorientierten Strukturen verändert werden mussten und sollten.</p> <p>Forderungsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung des offenen Forderungsbestands in Höhe von ca. 10 Mio. € • Realisierung der hiervon wertberechtigten Forderungen in Höhe von 1,2 Mio. € • Reduzierung der Wertberichtigungszuführung in Höhe von zuletzt über 400 T€ jährlich • Implementierung der automatischen Skontonachforderung (bei den Debitoren) im SAP-System (Insgesamt wurden im Vorjahr Kundenskonti in Höhe von 1.250 T€ gewährt. Davon wurde der überwiegende Teil als unberechtigt identifiziert und trotzdem geduldet.) • Schaffung und Einhaltung von Kreditrichtlinien (z.B. Vorkassen bei Neukunden, systemseitige Liefersperren bei Zahlungsrückstand, Vergabe von individuellen Kreditlimits nach Bonitätsabfragen und geplantem Umsatz) • Implementierung eines Creditmanagementsystems (Das vorhandene, aber bislang ungenutzte System von SAP wurde ab sofort eingesetzt, Arbeitsweisen zur aussagefähigen Auswertung angepasst.) • Schulung der Mitarbeiter zum Thema „Obliegenheitspflichten Warenkreditversicherung“ <p>Bilanz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Bilanzierungsrichtlinien • Generell bilanzorientiertes Arbeiten (Insgesamt wurde unterjährig nur gebucht, ohne die Auswirkungen auf den Jahresabschluss zu berücksichtigen. Sämtliche aktiven und passiven Rechnungsabgrenzungen wurden z.B. in der Vergangenheit überwiegend erst mit der Bilanzerstellung vorgenommen. Ab sofort erfolgte mit Belegbuchung die Abgrenzung und Dokumentation für den Jahresabschluss.) |



Zur Prozesskostenrechnung:


Westphal:
BC 8/2004, S. 185 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2004, 185 🔍



Praxisbeispiel zur Durchführung eines Interimsauftrags

| Schlagwörter | Fach-Infos |
|---------------------|--|
| | <p>Ablauf- und Organisationsprüfungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse und sachliche Beurteilung aller Abläufe mit Auswirkungen auf den kaufmännischen Bereich • Schaffung von bindenden Ablaufrichtlinien für alle Bereiche (z.B. für monatliche Rückstellungen bei Gewährung von Umsatzbonus für Kunden durch den Vertrieb, Bildung von monatlichen Abwertungen für Lagerware durch SCM) <p>Dokumentationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Verfahrensanweisungen (z. B. genaue Vorgehensweise bei Anlage eines Neukunden in Vertrieb und Finanzbuchhaltung, 4-Augen-Prinzip bei Buchung und Zahlung von Lieferantenrechnungen, Regelung und Vorgehensweise bei Überziehung des Skontoabzugs durch die Debitoren) • Erstellung eines Unternehmens-Handbuchs Finanz/ReWe • Entwicklung von Ablaufdiagrammen für das Finanz- und Rechnungswesen <p>Anforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition von Anforderungen bei bestehenden und künftigen Prozessen (Beispiel: Bislang wurden teilweise Einstellungen im Costumizing vorgenommen, ohne FI hierzu zurate zu ziehen oder zu informieren. Die Mitsprache und/oder Information bei der Veränderung von Prozessen seitens der Finanzleitung war zwingend erforderlich.) • Erhöhung von Anforderungen an alle Fachabteilungen (z. B. Einkauf, Vertrieb) für Zuarbeiten in die Finanzabteilung (z. B. bei der Wareneingangsprüfung durch den Einkauf und bei der Beachtung der kundenspezifischen Absatzlimite durch den Vertrieb aufgrund der Bonitätsprüfung) <p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Änderung der Aufgabenverteilung und Organisation innerhalb der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen (u.a. der fachlichen Qualifikation und den Berufserfahrungen der Mitarbeiter entsprechend) • Erarbeitung von Vorschlägen für die Geschäftsleitung zu personellen Veränderungen im Finanz- und Rechnungswesen (Einstellung neuer Mitarbeiter und Auslauf befristeter Verträge bei fehlender Qualifikation) • Erstellung eines Anforderungsprofils für die Nachbesetzung der Leitungsposition im Finanz- und Rechnungswesen |
| Projektdauer | Die erfolgreiche Neubesetzung der Vakanz hat fünf Monate in Anspruch genommen. Um eine weitere Umsetzung der begonnenen Abteilungsstrukturierung zu gewährleisten, wurde der Interimsauftrag auf insgesamt 12 Monate erweitert. |

 **FiBu-Check: Praxisbeispiel zur Aufdeckung von Schwachstellen und Optimierungspotenzialen:**

Bessau:
BC 10/2006, S. 251 ff.

www.bcbeckdirekt.de

 bc 2006, 251 

hinzu, welche regelmäßig vom Auftraggeber übernommen werden.

So hoch die Honorare aber auch klingen mögen, nicht selten sind fest angestellte Mitarbeiter in Führungspositionen bessergestellt: So müssen diese ihre Kranken- und Altersvorsorgeleistungen nicht gänzlich selbst aufbringen, erhalten eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und während ihres Urlaubs; darüber hinaus wird meist Urlaubs- und Weihnachtsgeld ausgezahlt. Auch müssen sich Interimsmanager permanent um geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bemühen,

um am Dienstleistungsmarkt attraktiv zu bleiben. Auch diese Kosten haben sie selbst zu tragen.

8. Resümee

Sollte man sich für die vermeintlich soziale Absicherung entscheiden, ist ein festes Anstellungsverhältnis sicherlich der bessere Weg. Für andere ist es vielleicht eine spannende berufliche Herausforderung, sich als Interimsmanager in einer ohnehin immer flexibler werdenden Arbeitswelt zu behaupten. □