

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR INTERIMS-CFO'S

Beratungsanlässe – Herausforderungen – 90  
Tage Programm – Häufige Fehler bei der  
Mandatierung von Interims-CFOs

Düsseldorf, März 2026

horn & company

# Finanzkompetenz von der Strategie bis zur operativen Umsetzung

*Unsere Finanzexpertise auf den Punkt*



# Anlässe für den Einsatz eines Interims-CFOs

## Ausgangssituation – Beratungsanlässe – Einsatzdauern

### Ausgangssituation

Vorübergehender Bedarf an einer erfahrenen und hochqualifizierten temporären Finanzführung. Typischerweise geht es um Übergangs-, Krisen- und/oder Transformationssituationen

### Fokus Interims-management CFO

### Beratungsanlässe

#### 1 Übergang zwischen zwei CFOs

**Relevanz:** Der häufigste Fall

- Bisheriger CFO verlässt das Unternehmen plötzlich / unerwartet
- Suche nach neuem CFO dauert i.d.R. mehrere Monate

**Fokus Interims-CFO:** Sicherung der Handlungsfähigkeit der Finanzfunktion

#### 2 Wachstum oder Transformation

**Relevanz:** Starke Veränderungen des Unternehmens, wie:

- Starkes Unternehmenswachstum
- Internationalisierung
- Aufbau professioneller Finanzstruktur
- Einführung neuer Systeme

**Fokus Interims-CFO:** Einbringen von Wachstums-/Transaktionserfahrung

#### 3 M&A-Transaktionen

**Relevanz:** Bei Unternehmenskäufen oder -verkäufen (v.a. in Private-Equity-Portfoliounternehmen). Aufgaben:

- Financial Due Diligence
- Unternehmensbewertung
- Post-Merger-Integration

**Fokus Interims-CFO:** Sicherstellung des M&A Erfolges

#### 4 Restrukturierung

**Relevanz:** Unternehmen in der Krise; Kapazitätsengpässe bestehen und Spezialwissen wird benötigt, z.B. für

- Liquiditätssicherung
- Kostensenkungs-/Sanierungskonzepte
- Bankenverhandlungen

**Fokus Interims-CFO:** Umsetzung der Restrukturierung (~CRO)

#### 5 Vorbereitung einer Finanzierung

**Relevanz:**

- IPO-Vorbereitung
- Aufnahme größerer Finanzierungen
- Aufbau eines Investor-Reportings

**Fokus Interims-CFO:** Professionalisierung Reporting, Governance und Prozesse

### Einsatzdauer

Regelfall: 6–12 Monate

Ausnahmefall (projektabhängig): 3–18 Monate

# Ein Interims-CFO sieht sich einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber

*Schnelle Handlungsfähigkeit – Hohe Ergebnisorientierung – Herausforderndes Umfeld – (In-)Transparenz*

## (Sehr) kurze Einarbeitungszeit:

- / Rasches Durchdringen von Risiken, Geschäftsmodell und Zahlen
- / Schnelles Verständnis für Finanzsysteme, Reporting und Liquidität
- / Kurzfristiges Assessment der Positionierungen und Motivation aller relevanten Stakeholder

## Hoher Erwartungsdruck:

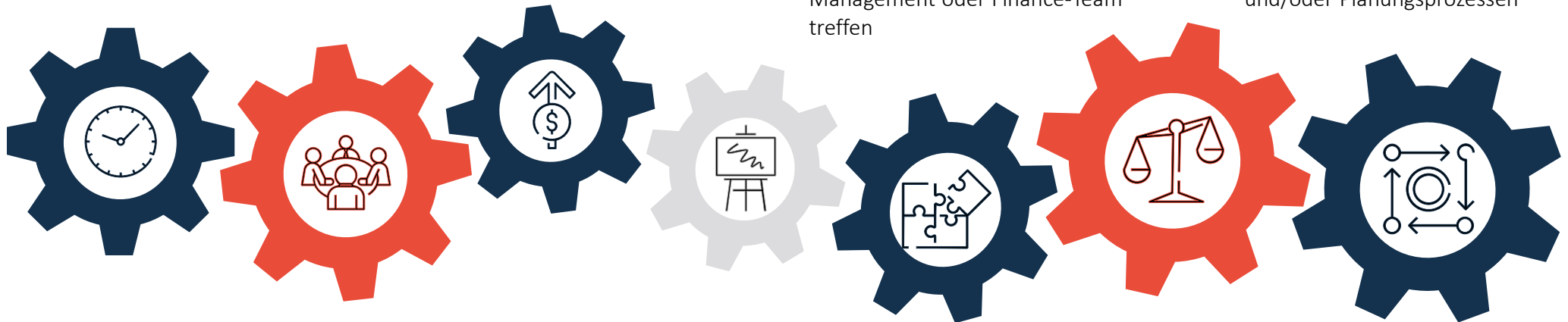
- Einsatz zumeist in zeitkritischen Sondersituationen:
- / Ertrags-/Liquiditätskrise
  - / Stabilisierung der finanziellen Verhältnisse und/oder Prozesse
  - / Kein Führungsvakuum
  - / Umsetzung kritischer Projekte

## Keine organisatorische Verankerung:

- Aufgrund seiner externen Sonderstellung:
- / muss er/sie Vertrauen im Team sehr schnell aufbauen
  - / hat er/sie oft weniger politische Rückendeckung
  - / kann er/sie auf Widerstände im Management oder Finance-Team treffen

## Change-Management:

- Interims-CFOs arbeiten i.d.R. in einem sich stark änderndem Umfeld, z.B. infolge:
- / Einführung neuer Strukturen
  - / System-Umstellungen
  - / Kosten-/Sanierungsprogramme
  - / Aufbau neuen Cash-Managements und/oder Planungsprozessen



## Stakeholder-Management:

- Ein Interims-CFO hat viele unbekannte externe und interne Ansprechpartner:
- / Banken
  - / Investoren / Private Equity
  - / Wirtschaftsprüfer
  - / Aufsichtsrat / Beirat
  - / Management-Team

## Unklare Ausgangssituation:

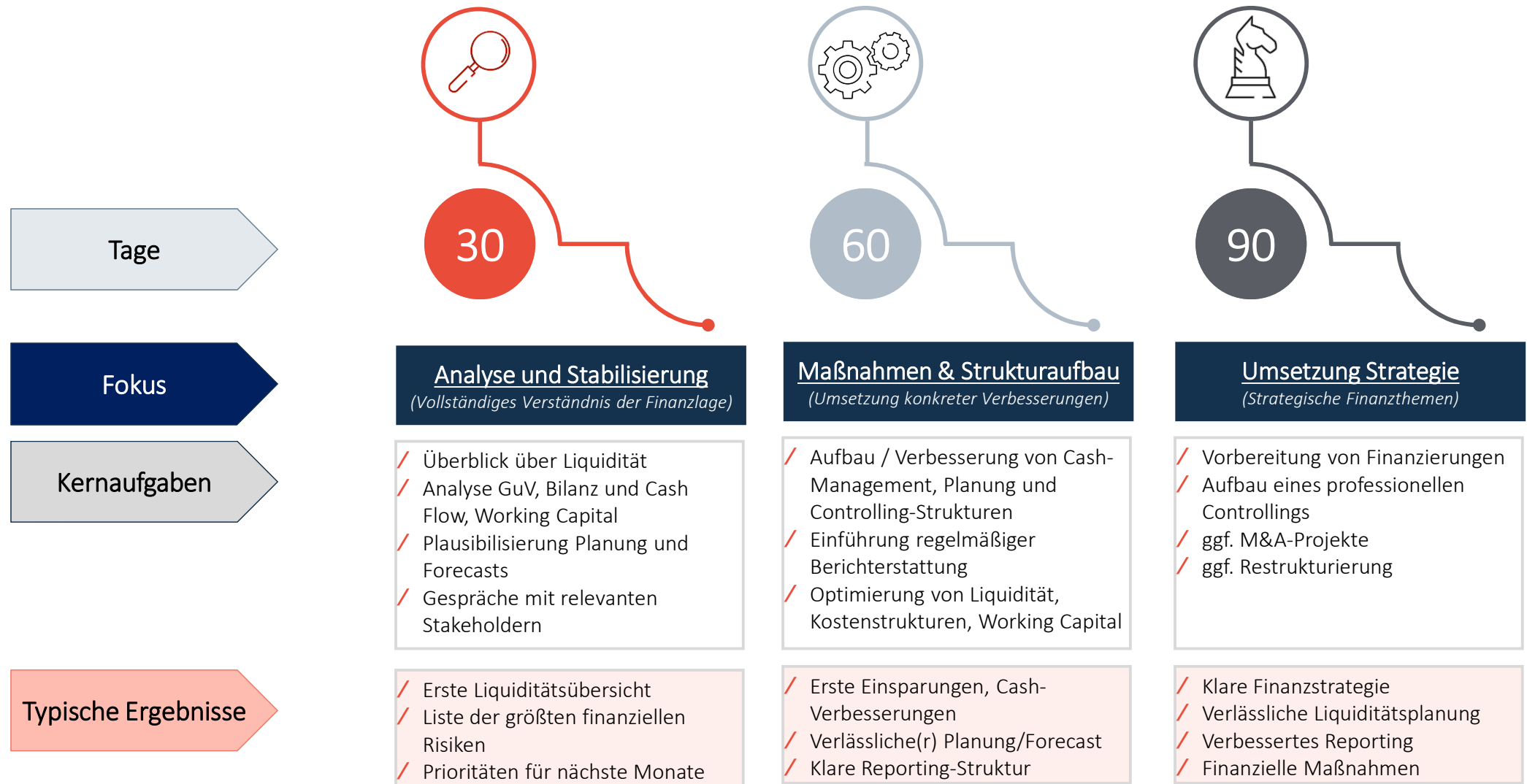
- Gerade bei Krisenmandaten ist die Transparenz über die Ist-Situation meist eingeschränkt:
- / Liquiditätssituation unklar
  - / Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung nicht eindeutig
  - / Finanzierungssituation ggf. ungewiss
  - / Reporting unvollständig

## Balance zwischen kurzfristigen und langfristigen Entscheidungen:

- Die Rolle ist temporär, aber Entscheidungen wirken langfristig:
- / Finanzierungsentscheidungen
  - / Anpassungen der Organisationsstruktur in Finance
  - / Definition von Reportingprozessen

# Aufgabenprogramm eines Interims-CFO in den ersten drei Monaten

*Analyse – Maßnahmen – Strategie*



# Fachliche und persönliche Anforderungen an Interims-CFOs

## Hard & Soft Skills

### Fachliche Anforderungen - Hard Skills

1. **Breite Finance-Expertise:** Ein Interims-CFO muss die gesamte Finanzfunktion (Planung, Reporting, Liquiditätssteuerung, etc.) beherrschen
2. **Erfahrung auf CFO- oder Finanzleitungsniveau:**
  - a. Mehrjährige CFO-, Finance Director- oder Head-of-Finance-Erfahrung
  - b. Erfahrung in verschiedenen Situationen (Wachstum, Restrukturierung, Transformation, Internationalisierung)
3. **Erfahrung mit Sonderprojekten:** z.B.: M&A-Transaktionen, Post-Merger-Integration, Refinanzierungen, Einführung neuer ERP-Systeme, etc.
4. **Strategisches Verständnis:** Ein Interims-CFO muss nicht nur Zahlen verstehen, sondern auch
  - a. Geschäftsmodelle analysieren
  - b. Strategische Entscheidungen unterstützen
  - c. Investitionsentscheidungen bewerten
  - d. Unternehmenswert und Risiken einschätzen

### Persönliche Anforderungen - Soft Skills

1. **Schnelle Auffassungsgabe:** Interims-Manager müssen sich extrem schnell einarbeiten. Zumeist: Wenige Tage Onboarding und sofortige Übernahme von Verantwortung
2. **Umsetzungsstärke:** Ein Interims-CFO wird insbesondere für die Umsetzung mandatiert. Daher liegt spezieller Fokus auf Entscheidungsfähigkeit, Pragmatismus und Ergebnisorientierung
3. **Führungs- und Kommunikationsfähigkeit:** Der Interims-CFO muss mit vielen Stakeholdern arbeiten. Für das erfolgreiche Stakeholder-Management sind klare Kommunikation, Überzeugungskraft und Konfliktfähigkeit entscheidend
4. **Unabhängigkeit und Objektivität:** Interims-CFOs können einfacher schwierige Entscheidungen treffen, Veränderungen umsetzen und politisch sensiblere Themen adressieren

### Typisches Profil eines Interims-CFO:

> 15 Jahre Berufserfahrung – mehrere CFO- oder Finance-Leitungsrollen – Erfahrung in mehreren Branchen – Beruflicher Hintergrund (i.d.R.): Unternehmensberatung/Corporate Finance/Wirtschaftsprüfung

# Abgrenzung zwischen Interims-CFO und Unternehmensberater

*Verankerung im Unternehmen vs. (analytische) Entscheidungsvorbereitung*

|                          | Interims-CFO                               | Unternehmensberater                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Operative Verantwortung  | Linienfunktion; Organstellung              | Keine Organfunktion, keine Weisungsbefugnis                |
| Entscheidungen           | Entscheidungsbefugnis                      | Vorbereitung der Entscheidung                              |
| Führung                  | Vorgesetzte Linienfunktion                 | Keine Mitarbeiterführung im Unternehmen                    |
| Prinzipal                | Ansprechpartner auf Vorstandsebene         | Beratende/begleitende Funktion                             |
| Umsetzung                | Umsetzungsverantwortung                    | Umsetzungsbegleitung                                       |
| Zielsetzung des Mandates | Verantwortliche Leitung der Finanzfunktion | Analytisch geprägte Beratung und Entscheidungsvorbereitung |

# Abgrenzung zwischen Interims-CFO und Interims-CRO

*Finanzsteuerung vs. Sanierung von Krisenunternehmen*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Interims-CFO                                             | Interims-CRO                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Hauptziel                                                                                                                                                                                                                                                                             | Finanzsteuerung und Performance                          | Restrukturierung und Krisenbewältigung                       |
| Einsatzsituation                                                                                                                                                                                                                                                                      | Übergang, Wachstum, Transformation, M&A                  | Unternehmenskrise, Sanierung                                 |
| Fokus                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Finance-Funktion und Unternehmenssteuerung               | Gesamtunternehmen und Turnaround                             |
| Verantwortung                                                                                                                                                                                                                                                                         | Finanzstrategie und Reporting                            | Restrukturierungsprogramm                                    |
| Zeithorizont                                                                                                                                                                                                                                                                          | Stabilisierung und Optimierung                           | Schnelle Sanierung und Sicherung der Existenz                |
| Zielsetzung des Mandates                                                                                                                                                                                                                                                              | Steuerung der Finanzfunktion und Unternehmensperformance | Stabilisierung und Sanierung eines Unternehmens in der Krise |
| In vielen Restrukturierungen arbeiten beide Rollen zusammen. Typischerweise trägt der CRO die Gesamtverantwortung für den Turnaround. Hierzu ist er zumeist mit weitergehenden Eingriffsrechten als der CFO ausgestattet und berichtet direkt an den Aufsichtsrat und die Finanzierer |                                                          |                                                              |

# Häufige Fehler bei der Auswahl und Mandatierung eines Interims-CFO

*Expertise vs. Führung – Skill-Set – Befugnisse – Timing*



## Zu starker Fokus auf Fachwissen

Viele Unternehmen prüfen das Fachwissen für:

- / Rechnungslegung
- / Controlling
- / Reporting

Entscheidend für den Erfolg des Interims-CFOs ist jedoch:

- / Führungskompetenz
- / Veränderungsfähigkeit
- / Krisenerfahrung



## Falsche Skill-Set up für die Situation

Die Erfahrungen eines CFOs und die Anforderungen der Aufgabe müssen übereinstimmen.

Ein CFO mit starker Reporting-Erfahrung ist z.B. nicht zwangsläufig geeignet für Restrukturierungen oder M&A-Projekte

Bei folgenden Aufgabenstellungen wird bspw. nachstehendes Skill-Set benötigt:

- / *Wachstum* -> Scale-up / Transformationserfahrung
- / *Krise* -> Restrukturierungs- und Cash-Erfahrung
- / *M&A* -> Transaktionserfahrung



## Unklare Rolle im Unternehmen

Oft ist nicht klar:

- / Welche Entscheidungsbefugnisse der Interims-CFO hat
- / Welche Ergebnisse erwartet werden

Das führt zu Konflikten mit den Stakeholdern (CEO, Aufsichtsrat, Banken, Investoren, Beratern, etc.)



## Zu spätes Engagement

Unternehmen holen Interims-CFOs häufig zu spät. Ein früher Einsatz sichert Freiheitsgrade für das Unternehmen

Der Einsatz von Interims-CFOs ist insb. zumeist verspätet bei:

- / Ergebnis- / Liquiditätskrisen
- / Risiken unter bestehenden Finanzierungsverträgen (z.B. Covenant-Brüchen, Fälligkeiten)
- / Unzuverlässigen Berichtserstattungen
- / Intransparenten finanziellen Verhältnissen

Ein guter Interims-CFO zeichnet sich durch drei Dinge aus: (1) Schnelles Verständnis der Situation  
(2) konsequente Umsetzung und (3) starkes Stakeholder-Management

# Horn & Company bietet ein ganzheitliches Portfolio für CFO-Funktionen

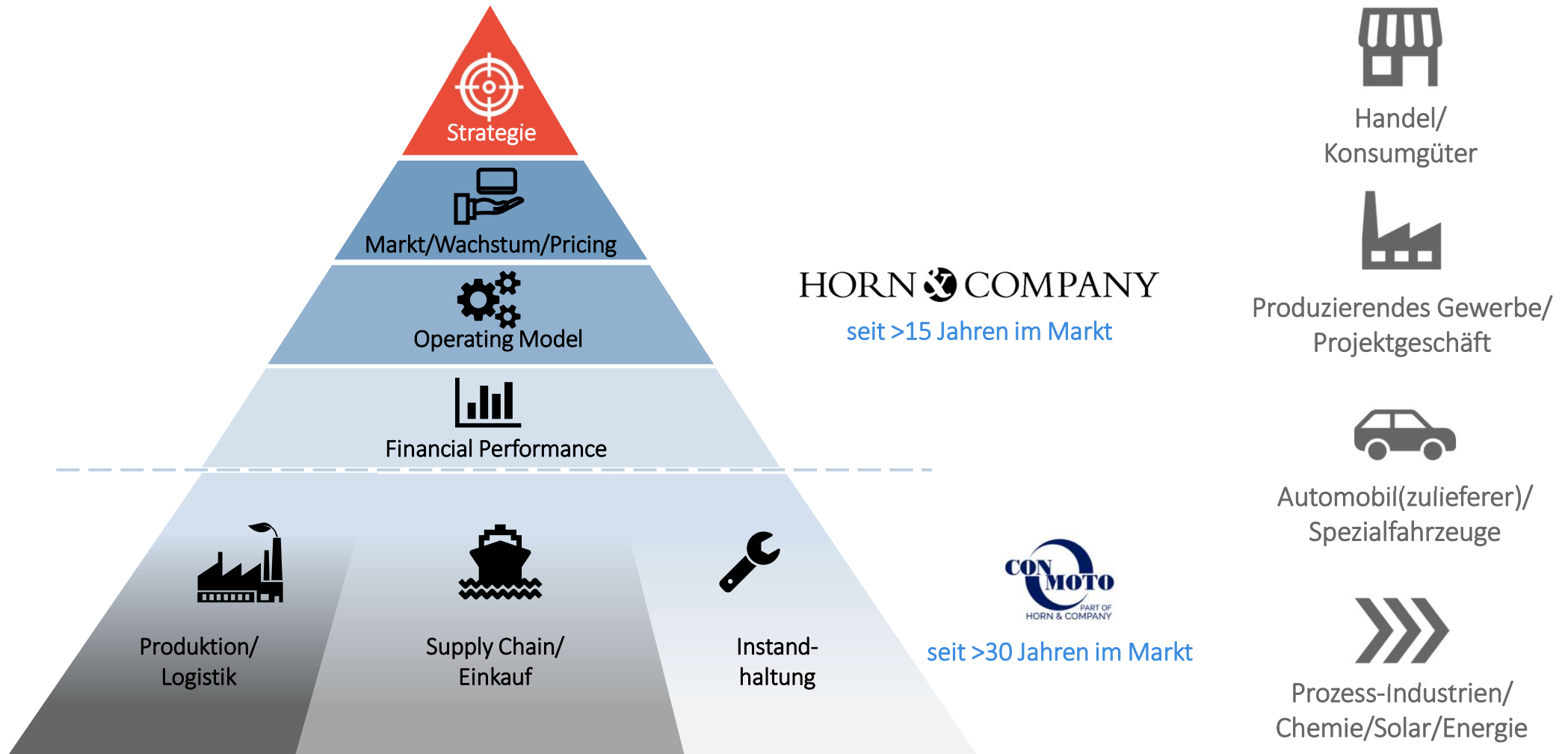
## Leistungsschwerpunkte



WSF: Wirtschaftsstabilisierungsfonds des BMF. H&C ist seit Juni 2020 akkreditierter Berater des WSF

# Unsere Expertise integriert Finanz- und Leistungswirtschaft

*H&C × ConMoto: Vollständige Abdeckung aller Steuerungshebel – von Strategie bis operative Umsetzung*



# Horn & Company und Conmoto sind Restrukturierungs-Spezialisten

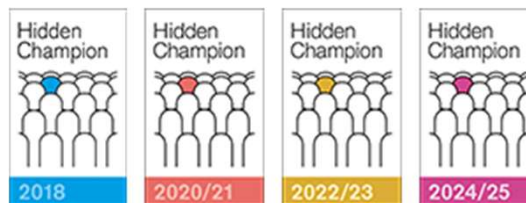
## Horn & Company Profil

|                 |                                                                                                                                                           |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positionierung  | Top-Management-Beratung, gegründet 2008 – u. a. aus McKinsey, Roland Berger, Droege                                                                       |
| Schwerpunkte    | Performance Improvement – <b>Restrukturierung</b> – Digitale Transformation                                                                               |
| Branchen        | Industrial Goods & Services – Consumer Goods & Retail – Financial Services                                                                                |
| Klienten        | Großer Mittelstand, Familienunternehmen, Unternehmensgruppen                                                                                              |
| Berater         | > 250 exzellent ausgebildete Berater:Innen, inkl. 45 Partner/Associate Partner                                                                            |
| Differenzierung | GuV-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Umsetzung                                                                                                      |
| Wachstum        | Zusammenschluss 2023 mit  → Weiterer Schwerpunkt Produktion/Logistik |

## Auszeichnungen



Berater des BMF im  
„Wirtschaftsstabilisie-  
rungsfonds“



HORN & COMPANY

BAIN & COMPANY

OliverWyman

McKinsey&Company

BCG

|  |     |
|--|-----|
|  | 417 |
|  | 404 |
|  | 400 |
|  | 397 |
|  | 390 |

## Unser Team

Erfahrene Experten  
stehen für erfolgreiches CFO- und  
CRO-Interims Mananagement.



**Dr. Michael Lukarsch**

Managing Partner

Michael.Lukarsch@horn-company.de  
+49 162 2726 004



**Johannes Dachlauer**

Principal

Johannes.Dachlauer@horn-company.de  
+49 162 2726 079

# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH