

# Unternehmen suchen verstärkt operative Umsetzer

Seit 2004 ist das AIMP-Jahresforum die zentrale Plattform für den Austausch zwischen Interim Managern, Providern, Unternehmen und Marktakteuren. Die am 12./13. Juni in Bonn stattfindende Veranstaltung markiert nicht nur das 20-jährige Jubiläum, sondern auch einen Neustart: Neue Location, neue Formate, neue Impulse. Wir sprachen mit BERND FISCHER (CEO F&P Executive Solutions AG) und ANDREAS LAU (HANSE Interim Management, Leiter der AIMP Academy).



Andreas Lau  
Foto: PR

**Herr Fischer, Herr Lau – Ihre Jubiläumsveranstaltung 20. AIMP Jahresforum steht unter dem Motto „Next Generation Interim Management – Neue Kundenerwartungen. Neue Spielregeln“. Mit welchen Erwartungen und Vorstellungen gehen Sie in dieses Event?**

**Bernd Fischer:** Das 20. AIMP Jahresforum ist für uns ein besonderes Jubiläum und zugleich ein klarer Blick nach vorn. Die AIMP begleitet die Professionalisierung des Interim Managements seit vielen Jahren aktiv. Gleichzeitig steht die Branche vor dem nächsten Entwicklungsschritt. Veränderte Kundenerwartungen, neue Rahmenbedingungen sowie steigende Anforderungen an Qualität und Geschwindigkeit prägen den Markt. Genau darüber wollen wir sprechen. Das Jahresforum ist dafür eine wichtige Plattform für Austausch, Orientierung und neue Impulse.

**Andreas Lau:** Ich erwarte vor allem einen offenen und ehrlichen Austausch über die aktuelle Realität im Markt. Viele Unternehmen stehen unter erheblichem Anpassungsdruck. Es geht um Wettbewerbsfähigkeit, Finanzierung, Nachfolge, Digitalisierung und zunehmend auch um die Geschwindigkeit von Entscheidungen bei Sanierung und Transformation. Interim Management kann in solchen Situationen sehr wirksam sein, wenn Erfahrung gezielt eingesetzt wird und Verantwortung schnell übernommen werden kann. Genau deshalb ist das Jahresforum eine wichtige Plattform: um neue Kundenerwartungen besser zu verstehen, Erfahrungen zu teilen und die Leistungsfähigkeit unserer Branche weiterzuentwickeln.

**Die Insolvenzzahlen steigen deutlich und der Sanierungs- und Transformationsdruck ist groß. Vor welchen zentralen Herausforderungen steht Ihre Branche?**

**Bernd Fischer:** Unternehmen suchen heute weniger lange Analysen als tragfähige Lösungen mit schneller Wirkung. Der Handlungsdruck ist in vielen Fällen spürbar gestiegen. Der Markt für Beratungsunternehmen hat sich signifikant verändert. Unternehmen suchen verstärkt operative Umsetzer. Der Trend hin zu Interim Management erfasst aktuell auch die Beratungsbranche, die sich hier neu positioniert.

**Andreas Lau:** Gerade in Sanierungs- und Transformationssituationen werden die Herausforderungen zugleich komplexer, weil operative, finanzielle und personelle Themen oft parallel gelöst werden müssen. Entscheidend ist dabei nicht nur Erfahrung, sondern die Fähigkeit, in anspruchsvollen Situationen zügig Orientierung, Stabilität und Ergebnisse zu schaffen.

**Täuscht der Eindruck oder sind die Anforderungen an Interim Manager deutlich gewachsen? Ich denke an das aktuelle Beispiel eines bedenklich wackelnden Sanierungsplans bei einem krisengeschüttelten Unternehmen, bei dem nach Presseberichten eine Lücke von 2,7 Milliarden Euro in der Kasse klafft ...**

**Andreas Lau:** Ja, eindeutig. Besonders in Sanierungsmandaten hat sich das Anforderungsprofil deutlich verdichtet. Zeit ist knapp, Liquidität oft angespannt, die Zahl der zu managenden Stakeholder höher als früher und Fehler werden schnell sichtbar verbunden mit gesteigener Haftungsanspruchnahme. Erfahrene CROs bleiben dabei ein zentraler Erfolgsfaktor, weil kritische Situationen schnelles Urteilsvermögen, klare Prioritäten und die Fähigkeit verlangen, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig müssen Interim Manager heute Stabilität schaffen, Vertrauen gewinnen und vom ersten Tag an Wirkung entfalten.

**Über welche Expertise sollten CRO, CFO und CTO unbedingt verfügen?**

**Bernd Fischer:** Neben fachlicher Exzellenz braucht es vor allem Umsetzungsstärke. Unternehmen erwarten Persönlichkeiten, die schnell Orientierung geben, Verantwortung übernehmen und auch unter Druck wirksam handeln können.

**Andreas Lau:** Ein CRO muss in kritischen Situationen stabilisieren und Vertrauen schaffen. Ein CFO braucht finanzielle Steuerungskompetenz sowie Sicherheit im Dialog mit Banken, etc., Gesellschaftern und Beiräten. Ein CTO muss Strategie, Marktbearbeitung, Prozesse und Technologie wirksam zukunftsfähig zusammenführen. Entscheidend ist bei allen Rollen jedoch dasselbe: Sie müssen Menschen führen, Orientierung geben und Veränderungen auch unter anspruchsvollen Bedingungen umsetzen können.

**Haben Berufsanfänger bzw. der Nachwuchs überhaupt eine Chance, angesichts der Vielschichtig-**

**keit und Komplexität der Herausforderungen? Können erfahrene Unternehmensberater sie vielleicht „an die Hand“ nehmen und als Mentoren fungieren?**

**Bernd Fischer:** Der direkte Einstieg ins klassische Interim Management ist in der Regel eher selten, weil Unternehmen gerade in anspruchsvollen Situationen meist sehr erfahrene Persönlichkeiten suchen. Das heißt aber nicht, dass es für den Nachwuchs keine Perspektiven gibt. Young Professionals können Interim Manager in der Analyse und Konzeption durch den Einsatz von KI supporten. Der Arbeitsmarkt und die Chancen für Junior Consultants in der Beratung hat sich hingegen deutlich eingetrübt.

**Andreas Lau:** Ein sinnvoller Weg führt häufig über Erfahrungen in Sanierungsberatungen, gesammelte Sanierungserfahrung in Unternehmen, wo man in der Linie angestellt war, und CRO Aufgaben in kleineren Unternehmen, bevor es, vielleicht auch im Tandem mit einem erfahrenen CRO, an größere Mandate rangehen kann. Dort entstehen die Erfahrungen, auf die es später ankommt. Nicht zuletzt gibt es auch eine Reihe von Studien- und Fortbildungslehrgängen, die für das theoretische Rüstzeug sorgen. Auch Mentoring kann diesen Weg deutlich beschleunigen, wenn erfahrene Praktiker Wissen weitergeben, Orientierung bieten und Verantwortung schrittweise übertragen. Erfahrung lässt sich nicht ersetzen, aber sehr wohl gezielt entwickeln.

**Aus Sanierungskreisen hört man immer wieder das Zitat „Mal gewinnt man, mal verliert man“. Ist Ihre Branche mittlerweile nüchterner geworden angesichts von Unternehmen, die sich nicht sanieren bzw. verkaufen lassen?**

**Andreas Lau:** Ich glaube, realistischer ist hier das treffendere Wort. Nicht jedes Unternehmen lässt sich sanieren, und nicht jeder Prozess endet mit einem erfolgreichen Verkauf. Entscheidend ist, Chancen und Risiken frühzeitig sauber zu bewerten, konsequent zu handeln und offen zu kommunizieren. Professionalität zeigt sich auch darin, Grenzen zu erkennen und keine falschen Hoffnungen zu wecken.

– ANZEIGE –

**MATURUS**  
FINANCE GMBH



Foto: iStockPhoto/Mihajlo Maricic

**Wie beurteilen Sie die Finanzierungsseite und die Bereitschaft der Banken, neues Geld zur Verfügung zu stellen? Und welche Rolle spielen alternative Financier und Finanzierungsmodelle in Change-Prozessen?**

**Andreas Lau:** Die Finanzierung ist anspruchsvoller geworden. Banken bleiben zentrale Partner, entscheiden heute aber selektiver und mit klarem Blick auf die Güte des Managements, die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, Risiken und Sicherheiten und auch Eigenkapitalunterlegungsverpflichtungen der Banken. Fresh Money in der Sanierung ist sehr häufig ausgeschlossen. Neues Geld erhält bestenfalls, wer sehr überzeugend darlegen kann, wie der Weg nach vorn aussieht.

Parallel dazu gewinnen alternative Financier an Bedeutung. Sie sind gerade in Veränderungsprozessen oft ein wichtiger Baustein, wenn Geschwindigkeit, Flexibilität oder besondere Strukturen gefragt sind. Natürlich werden sie auch direkt von Unternehmern angefragt, aber häufig erst, wenn dem Unternehmer klar wird, dass die Hausbanken nicht (mehr) helfen können oder wollen. Die alternativen Financier schauen stärker auf die Werthaltigkeit und Veräußerbarkeit der Assets und müssen nicht so sehr auf das Geschäftsmodell abstellen. Mein Eindruck aus der Praxis: Das Geschäft mit alternativen Financiern nimmt zu und Interim CRO und

CFO müssen auf dem Klavier spielen können. Wie das Klavier gespielt wird, wird Maturus Finance in einem Fallbeispiel auf der Konferenz erläutern.

**Wie beurteilen Sie aktuell die Zusammenarbeit mit Providern und Sozietäten?**

**Andreas Lau:** Provider und Sozietäten arbeiten zunehmend zusammen. Gerade in großen Unternehmen oder bei großen Projekten werden häufig Umsetzungsteams benötigt. Hier frage ich gerne bei Sozietäten an: Sie können eingespielte Teams bieten.

**Bernd Fischer:** Und ich frage gerne bei Providern an, wenn Unternehmer direkt bei mir Umsetzungsteams anfragen und mir aber vielleicht eine Kompetenz im Team fehlt, die ich dann zukaufe. Hier befruchtet auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit im AIMP zwischen den Mitgliedern. Wenn alle Beteiligten ihre Rolle klar verstehen, kann diese Zusammenarbeit sehr wirkungsvoll sein. Unternehmen erwarten heute keine Lebensläufe, sondern passgenaue Lösungen für konkrete Herausforderungen. Provider, Sozietäten und spezialisierte Partner können gemeinsam Geschwindigkeit, Qualität und Sicherheit deutlich erhöhen. Entscheidend ist dabei immer der Kundennutzen, nicht das Eigeninteresse einzelner Marktteilnehmer.

**Ein ganz großes Thema – auch auf Ihrer Tagung – ist der Haftungs- und Versicherungsschutz. Besteht hier Informations- und Nachbesserungsbedarf?**

**Andreas Lau:** Ja, in vielen Fällen besteht weiterhin Aufklärungsbedarf. Deshalb haben wir im Interim Management erfahrene Rechtsanwälte von MKRG und Versicherungsberater von ATTIKON als Referenten der AIMP Academy und Marktplatzteilnehmer bei der Konferenz an Bord, die zu Haftungsrisiken, D&O Versicherung, Strafrechtsschutz und Vermögensschaden-Haftpflicht beraten können. Mandate werden anspruchsvoller, Verantwortlichkeiten größer und Entscheidungsräume breiter. Deshalb sollten Interim Manager, Auftraggeber und Vermittler frühzeitig klären, wie Rollen, Befugnisse und Absicherung konkret ausgestaltet sind. Professionalität zeigt sich auch in sauber geregelten Rahmenbedingungen.

**Bernd Fischer:** Das Thema wird für die gesamte Branche wichtiger und gehört heute zu einer professionellen Mandatsvorbereitung selbstverständlich dazu.

**Viele Interim-Manager betreiben aktiv (digitales) Selbstmarketing und versuchen auf diesem Weg, neue Mandate zu akquirieren. Mein Eindruck ist, dass dieses durchaus beherzte Engagement teilweise verpufft, weil es größtenteils – wenn auch ungewollt – die eigene Konkurrenz erreicht. Was also tun, um Geschäftsführer, Aufsichtsräte und Unternehmen direkt zu erreichen?**

**Andreas Lau:** Reichweite ist noch keine Relevanz. Entscheider reagieren selten auf reine Selbstdarstellung. Sie suchen Vertrauen, Substanz und Lösungen für konkrete Herausforderungen. Wer Unternehmen direkt erreichen will, muss ihre Themen verstehen und dort präsent sein, wo sich Entscheider bewegen, zum Beispiel bei Ihnen im EXIS|TENZ MAGAZIN, und Vertrauen entsteht: in Netzwerken, über Empfehlungen, im persönlichen Austausch und mit relevanten Inhalten. Viele Mandate entstehen nicht durch Lautstärke, sondern durch Reputation, die auf Qualität der Arbeit gründet, und den richtigen Zugang zur richtigen Zeit.

**Bernd Fischer:** Entscheider vertrauen auf die Expertise und Rechtssicherheit, die ihnen Interim Management Professionals bieten. Vertrauen entsteht durch Referenzen und Organisationsstrukturen, die x-funktionale Lösungen bieten. Hier sind Unternehmen nach neuesten Studien bereit, für Sicherheit höhere Honorare zu akzeptieren. Wir empfehlen der Interim Manager Community daher seitens des AIMP, sich bei der Auswahl des passenden Providers an objektiven Bewertungen zu orientieren oder auch renommierten Partnerschaften anzuschließen, die über jahrelange Referenzen Vertrauen bei Kunden aus KMU, Mittelstand und Konzernen aufgebaut haben.

**Neben betriebswirtschaftlichem Know-how und einem belastbaren Erfahrungsschatz aus der Praxis sind immer häufiger auch Empathie und Kommunikationsfähigkeiten gefordert. Meines Erachtens gilt das insbesondere für die Sanierung und Transformation von Familienunternehmen. Eine rein betriebswirtschaftliche Betrachtung reicht dort im Regelfall nicht aus, oder?**

**Andreas Lau:** Nein, reine Zahlenlogik reicht dort oft nicht aus. Familienunternehmen verbinden wirtschaftliche Entscheidungen häufig mit Geschichte, Identität und Verantwortung über Generationen hinweg. Wer dort Veränderung begleitet, braucht eine Vita im Inhaber geführten Mittelstand, Empathie, Respekt, Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, genau zuzuhören. Fachliche Stärke bleibt wichtig. Und eine klare Ansprache der wirtschaftlichen Notwendigkeiten und Ansprüche der Stakeholder / Gläubiger auch. Aber ohne Vertrauen, klare Kommunikation und ein gutes Verständnis für die gewachsenen Strukturen wird einem Interim Manager die Sanierung jedoch schwer gelingen.

*Die Fragen stellte Detlef Fleischer.*

Bernd Fischer  
Foto: PR