



Bild: Symbolbild. Quelle: LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com

Finance Manager im Gesundheitswesen

Gute Gründe für den Einsatz eines Interim CFOs

Von Enrico-Karl Heim

Interimsmanagerinnen und -manager sind zur richtigen Zeit am passenden Platz und lösen schnell anstehende Aufgaben – ohne langes Recruiting, mit flexiblen Vertragsbedingungen zu fairen Preisen. Interimsmanagement im Bereich Finance ist flexibel einsetzbar – bspw. als CFO, Kaufmännische Leitung, Director Finance, Leitung der Buchhaltung, Head of Controlling, Treasurer, Projektleitung Shared Services oder als Spezialist Financial Planning & Analysis. Ob mit oder ohne Personalverantwortung übernehmen sie in kürzester Zeit Verantwortung und bringen ihre Erfahrungen ein.

Keywords: Personalmanagement, Führung, Mitarbeiterentwicklung

Der Freelance-Markt boomt. Auch im Bereich Finance. Das beweist nicht nur die steigende Anzahl an Finance-Freelancern, sondern auch die stetige Zunahme an Projektaufträgen in diesem Fachgebiet. Die topausgebildeten und talentierten Freelancerinnen

und Freelancern kümmern sich um operative Aufgaben genauso, wie um strategisch aufgestellte Einsätze mit Leitungscharakter, welche stets auf Honorarbasis abgerechnet werden.

Die Unternehmen profitieren effektiv von den Erfahrungen und Kenntnissen eines Interim CFOs, wenn es um zeitlich befristete Sonderprojekte, Übergangsvakanzen, Elternzeitvertretungen oder Neustrukturierungen geht. Die temporäre Einstellung eines Interim CFOs lohnt sich nicht nur in solchen, sondern auch in anderen Kontexten, und zwar ganz konkret aus den folgenden Gründen:

1. Wissen ist Macht: Fachliche Kompetenz und großer Erfahrungsschatz

Bei Interim CFOs handelt es sich um hoch qualifizierte freiberufliche Führungskräfte mit Expertise im Bereich Finanzen. Teilweise bringen sie auch einschlägige Markt- und Branchenkenntnisse mit. Da Freelancerinnen und Freelancer bereits bei zahlreichen Unternehmen tätig

waren und eine Menge profunder Erfahrung sammeln konnten, verfügen sie häufig über mehr Know-how als so manch festangestellter CFO. Ihr breit aufgestelltes Wissen nehmen sie immer wieder aufs Neue mit in den nächsten Projekteinsatz.

2. Kurzfristige Verfügbarkeit und hohe Flexibilität

Interim CFOs glänzen zudem durch zeitliche Flexibilität: Für Unternehmen ist es einfacher, kurzfristig einen Interim CFO zu finden, als einen Festangestellten, denn Interim CFOs sind in der Regel sofort verfügbar, vorausgesetzt, sie sind aktuell nicht in einem Projekt gebunden.

3. Gekommen, um zu gehen: Hohe Effizienz mit zeitlich befristetem Einsatz

Interim CFOs kommen in ein Unternehmen, um wieder zu gehen. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich ihre Arbeitsweise als hochgradig lösungs- und zielorientiert ab: Da Freelancerinnen und Freelancer es gewohnt sind, sich schnell und effektiv in neue Strukturen hineinzu-

denken und in neue Führungsaufgaben einzuarbeiten, haben sie in puncto Produktivität, Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit und Motivation oftmals die Nase weit vorn.

Freelancerinnen und Freelancer nimmt zudem nicht den Platz von einer anderen Person ein oder sogar weg, sondern verlässt das Unternehmen wieder, sobald die Aufgabe erledigt ist. Das Konkurrenzdenken und Ellbogengeschichten entfallen somit. Darüber hinaus verfügen sie über hohe Entscheidungsqualitäten, da sie weniger Rücksicht nehmen müssen, was politische Fallstricke im Unternehmen angeht was die Unternehmen in wichtigen Anliegen oft schneller voranbringt.

4. Wirtschaftlichkeit: Keine Nebenkosten und kalkulierbare Tagessätze

Freelancerinnen und Freelancer haben weder Anspruch auf Urlaub oder Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, noch genießen sie einen Kündigungsschutz. Kranken-, Renten- und Pflegeversicherung finanzieren sie komplett selbst. Zudem fallen sogenannte Fringe Benefits wie Computer oder Handy weg, da diese meist selber mitgebracht werden, um auch der Scheinselbstständigkeit weiter entgegen zu wirken. Somit fallen die Personalfixkosten und der Verwaltungsaufwand minimal aus.

Die auf Honorarbasis vereinbarte Vergütung eines Interim CFOs erscheint zwar auf den ersten Blick relativ hoch, doch Gesundheitsunternehmen sollten diese Kosten immer als Investition sehen: Denn innerhalb kürzester Zeit erledigen sie eine bestimmte Aufgabe auf extrem hohem Niveau.

Wo findet man nun Freelancer und Interimsmanager?

Rund um die Vermittlung von Freelancerinnen und Freelancern wie z.B. auch Interim CFOs hat sich mittlerweile ein ganz eigener Kosmos entwickelt. Der persönliche Kontakt zu den Gesundheitsunternehmen sowie eine offene und transparente Kommunikation spielt eine große Rolle. Wir kennen die Wünsche und Probleme der Gesundheitswirtschaft sowie auch der Sozialwirtschaft. Wir besuchen unsere Kunden

gerne vorab, um zu prüfen, wie deren Kultur und Prozesse zu beschreiben sind, wie sie ticken und wen sie möglicherweise in zeitlich befristeten Projekten benötigen. Folglich treffen wir auch unsere Freelancer nach Möglichkeit persönlich, um einen besseren Eindruck von ihnen im Falle einer kurzfristigen Vermittlung haben. Somit stehen wir auch mit einer Reihe von Interim CFOs bereits seit mehreren Jahren in Kontakt und erfreuen uns eines vertrauensvollen Austauschs, egal, ob auf der Seite des Kandidaten oder auch des Kunden im Einsatz als Interim CFO.

10 Tipps zu Honoraren beim Einsatz von Interimsmanagern

Laut meiner Erfahrung zeigen Gespräche mit potenziellen Kunden oder Berufskolleginnen und Berufskollegen immer wieder: Es gibt Anhaltspunkte aber auch sehr viel Spielraum für die Preisgestaltung im Interimsmanagement. Vollständige Transparenz hilft hier, einen fairen Vertragsmodus zu finden.

Typischer Ausgangspunkt für die Vertragsanbahnung ist die 1-Prozent-Regel. Diese besagt, dass der Tagessatz für Interim Manager bei einem Prozent des Bruttojahresgehaltes der betreffenden Position liegen soll. Liegt also beispielsweise das Zielgehalt für die zu besetzende Vakanz des CFO bei 120.000 Euro jährlich, so sollte der Tagessatz nach der 1-Prozent-Regel 1.200 Euro betragen. Soweit die Regel, die oft Ausgangsbasis der Preisverhandlung ist. Einige wesentliche Faktoren sollten Sie zusätzlich kennen:

- Erfolgt die Vorstellung geeigneter Interimsmanager und die Vertragsgestaltung durch einen entsprechenden Dienstleister, so werden die Kosten dafür im Tagessatz enthalten sein. Typischerweise sind das zwischen 18 und 25 Prozent des Gesamtpreises. Dafür übernimmt der Provider das Marketing, das Recruiting und Screening der Kandidatinnen und Kandidaten, die Einholung von Referenzen sowie andere individuelle Dienstleistungen.
- Aus Sicht des Interimsmanagers bedeutet das, dass auf den Tagessatz, den er/sie erzielen möchte, typischerweise zwischen 25 und

35 Prozent Provision des Providers hinzukommen.

- Über Spesen wird oft erst spät gesprochen und diese werden dann als nebensächlich abgetan. Dabei sind sie oft nicht unwesentlich. Werden Kosten für die Anreise und Übernachtungen fällig, kann der effektive durchschnittliche Tagessatz schnell 20 Prozent und mehr über der kalkulierten Basis liegen. Provision der Provider fällt für diesen Preisbaustein typischerweise nicht an. Tipp: Vereinbaren Sie transparente Spesepauschalen oder „all-in-Preise“, bei denen Spesen mit abgegolten sind.
- Berücksichtigen Sie, dass die typische durchschnittliche Auftragsauslastung von Interimsmanagern bei ca. 140 Tagen pro Jahr liegt. Nur diese Tage sind abrechenbar. Der Rest des Arbeitsjahres ist gefüllt mit Akquise, permanenten Updates zu Verfügbarkeiten, der Pflege von Kontakten. Und natürlich mit Weiterbildung und Erholung, damit die Interimsmanager frisch an den Start gehen.
- Tage, an denen der Interimsmanager durch Urlaub oder Krankheit verhindert ist, werden nicht berechnet.
- Typischerweise sind Kündigungsfristen frei verhandelbar. Wichtig ist dabei, dass das Unternehmen, welches den Interimsmanager einsetzt, sicher ist, dass er/sie nicht „wegläuft“, wenn es schwierig wird oder der Interimsmanager ein anderes, besser bezahltes Angebot bekommt. Andererseits möchte kein Gesundheitsunternehmen Kosten weiterzahlen, wenn der Einsatz obsolet geworden ist, weil eine andere Lösung gefunden ist.
- Kosten für Krankenversicherung, Rentenversicherung usw. – Arbeitgeberanteile der Sozialversicherung fallen für das Unternehmen, in dem der Interimsmanager tätig ist, nicht an. Zu beachten sind die Regelungen zur Scheinselbstständigkeit. Als Alternative für den schnellen Einsatz eines Interim-Profis sehen Einrichtungen oft die permanente Neubesetzung der Stelle. Welche Kostenfaktoren sind dabei im Vergleich zu beachten?
- Die externe Besetzung der Stelle ist in der Regel mit Vermittlungskosten ab 25 Prozent des Jahresge-

haltes verbunden. Gehen Sie zur schnellen Neubesetzung der Stelle Kompromisse ein und stellen später fest, dass die Stelle falsch besetzt ist, ist eine kostenlose Nachbesetzungsklausel von Vorteil. Sie ist aber kein Garant. Die Rekrutierungskosten bleiben.

- Nach Abzug von Urlaub, Krankheit, Fortbildung etc. bleiben meist höchstens 220 Arbeitstage eines Angestellten. Diese sollten in den Vergleich einbezogen werden.
- Übrige Kosten wie Arbeitgeberanteile der Sozialversicherung und Kosten für die Überlassung von Firmen-PKW erhöhen das Bruttojahresgehalt von angestellten Managerinnen und Managern. Spesen und Weiterbildungskosten kommen ebenfalls hinzu.

Wenn Sie nun all diese direkt vergleichbaren Kosten im Blick haben, dann besprechen Sie mit potenziellen Interimsmanagerinnen und -managern, was sie leisten können und betrachten das Potenzial, das sie mitbringen. Einer erfolgreichen Zusammenarbeit steht dann nichts mehr im Wege.

Wie findet man den passenden Interimsmanager?

Der Bedarf kommt oft überraschend: Eine leitende Mitarbeitende oder ein leitender Mitarbeitender verlässt das Unternehmen kurzfris-

tig aus eigener Motivation, aus gesundheitlichen Gründen oder weil sie oder er das Vertrauen des Managements oder der Gesellschafter nicht mehr genießt. Und nun? Viel Zeit für einen langen Rekrutierungsprozess bleibt nicht, denn wichtige Projekte müssen umgesetzt werden und Zahlentransparenz ist gerade jetzt wichtig. Dafür gibt es heute Interimsmanagement – erfahrene Spezialistinnen und Spezialisten arbeiten sich in kürzester Zeit in die besonderen Anforderungen ein. Wie kann das Risiko minimiert werden, hier an falscher Stelle zu investieren oder gar an den falschen zu geraten? Folgende Tipps sollen bei der Auswahl helfen:

1. Klären Sie, welche fünf Punkte Ihnen am Wichtigsten sind bei der Auswahl eines geeigneten Interimsmanagers. Beziehen Sie die Meinung des Teams dabei unbedingt mit ein, um sicherzustellen, dass dann der Start gelingt. Unterschätzen Sie neben der Fachkompetenz die sozialen Aspekte nicht. Ein Interimsmanager im vorruhestandsfähigen Alter ist in einem Umfeld genau richtig.
2. Suchen Sie in den einschlägigen Netzwerken und sprechen Sie eine Auswahl derjenigen direkt an, die in den fünf relevanten Punkten am ehesten überzeugen. So bekommen Sie schnell einen Überblick über die Personen.

Auch wenn diese natürlich nicht alle verfügbar sind, können diese Kontakte helfen, einen Überblick über den Markt und die Konditionen zu bekommen.

3. Der Kunde ist König: Fragen Sie die Kandidatinnen und Kandidaten doch einfach mal, ob sie bereit wären, ein Probetag zu investieren, in dem Sie dann gemeinsam einen Masterplan erarbeiten. Das ist deutlich effizienter als ein Vorstellungsgespräch.
4. Fragen Sie nach der Flexibilität bei Kündigungsfristen. Eine denkbare Variante: Der Interimsmanager kann nur mit drei Monaten Kündigungsfrist den Vertrag beenden, Sie aber wöchentlich. Sofern das unter Geschäftspartnern durchsetzbar ist, gibt es Ihnen Gewähr, dass Ihr Interimsmanager nicht wegläuft, wenn es schwierig wird aber Sie nur solange bezahlen, solange Sie den Bedarf haben.
4. In jedem Fall sollten Sie Referenzen anfragen. ■

Enrico-Karl Heim
Steuerberater und Berater in der
Sozialwirtschaft

Europa-Interimsmanagement
für das Gesundheitswesen und
Sozialwirtschaft
Schwabach-Wolkersdorf