

CRO in der Unternehmenssanierung

KONZEPTE UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN
ZUM EINSATZ VON CROS

Inhaltsverzeichnis

1	CRO – Was ist das eigentlich?	4
2	Der CRO – in Theorie und Praxis	7
2.1	Angelsächsische Herkunft, deutsche Begriffsvielfalt	7
2.2	Der CRO zwischen Management und Sanierungsberater	8
2.3	Weisungsbefugnis und organisatorische Einbindung	10
2.4	Die Satzung als entscheidende Stellgröße	12
3	Der Markt für CRO – Segmente und Typen	13
3.1	Die aktuellen Segmente im Überblick	13
3.2	Typisierung und Eignung des CROs	14
3.3	Suche und Auswahlprozess	15
4	Der CRO – im Sanierungsmanagement	17
4.1	Gesellschafter-getriebene Restrukturierung/Sanierung	17
4.2	Finanzierer-getriebene Sanierung/Restrukturierung	19
4.3	Die spezifischen Anforderungen an den CRO	22
4.4	Die Restriktionen des CRO im Sanierungsmanagement	23
5	Alternative Grundstrategien und Optionen des CRO	25
5.1	Sanierungskonzept und operative Restrukturierung aus einer Hand	25
5.2	Priorisierung durch Abschichtungsstrategie	26
5.3	Fokussierung durch Durchbruchstrategie	27
5.4	Einsatzphasen und Einsatzdauer des CROs	27
6	Case Studies mit Einsatz alternativer Strategien	30

1 CRO – Was ist das eigentlich?

Spezielle Situationen erfordern spezifische Instrumente, Personen mit Situationskompetenz und situationsspezifischer Erfahrung.

Wenn es brennt, kommt die Feuerwehr. Versuchen sich die Bewohner selbst, „brennt die Hütte meist erst richtig“. Dies ist selbst bei harten Profis so – brennt ein Ölturm oder eine Bohrinself, kommt „Red Adair“ oder einer seiner Kollegen. Kommt der Spezialist zu spät, sieht es so aus wie auf der „Deepwater Horizon“ 2011 im Golf von Mexico. Bei Unternehmen ist es nicht anders. Können Strategiekrisen – meist noch im Sinne einer Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bzw. der strategischen Neuausrichtung – mit Bordmitteln bewältigt werden, so sieht es mit Ertrags- und Liquiditätskrisen schon anders aus.

Die Ursachen hierfür liegen im Wesen jeder akuten Krise selbst begründet. Vielfalt und Komplexität der Aufgaben nehmen zu, Entscheidungen sind zunehmend unter unvollständiger Information und auf der Basis robusterer Analytik zu treffen. Entscheidungsprozesse sind zu verkürzen und Entscheidungsgremien zu verkleinern – das geht nicht mit „business as usual“, es muss jemand an Bord, der sich mit der Situation auskennt, der die zur Problemlösung notwendige Erfahrung, ausreichend Weitblick und Analytik, sowie das richtige Mix an Eigenschaften mitbringt, das ihn befähigt, alle Beteiligten für eine gemeinsame Marschrichtung zu begeistern – eben ein Chief Restructuring Officer (CRO).

Intern muss der CRO die Mannschaft hinter sich bringen, er muss sie zur sprichwörtlichen Extrameile motivieren und das trotz harter Einschnitte und unpopulärer Maßnahmen.

Soll die Sanierung nachhaltig sein und wirklich die Anforderungen, die der IDW S6 n.F. an ein Sanierungskonzept hinsichtlich Wettbewerbs- und Renditefähigkeit stellt erfüllen, so muss der CRO mehr können als Personal und Bestände abbauen, Kosten senken und Sortimente anpassen. Er muss dafür sorgen, dass Rohertrag und Prozess- bzw. Strukturkosten wieder stimmig sind, dass die Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse wieder zum Kundennutzen, zu den Vorteilen in Markt- und Wettbewerb passen, dass die Wertschöpfungstiefe stimmt und die Kapazitäten in zukunftsorientierten Technologien stecken. Der CRO ist sicher kein Stratege, aber er muss heute ganzheitlich denken, er muss parallel zu den Fragen der Liquiditätssicherung und Kostensenkung das Geschäftsmodell nach vorne bringen und das Unternehmen prozessorientiert ausrichten. Er muss teamfähig und reagibel sein, und quasi als „Systemkopf“ das Gesamtpaket der Umsetzungsmaßnahmen und Aktivitäten steuern.

Vollends komplex wird die Aufgabenstellung eines CRO, wenn parallel zu alledem noch ein M&A-Prozess läuft, und damit ein weiterer Handlungsstrang gesteuert und letztendlich Investorengespräche und Verhandlungen geführt werden müssen.

Der CRO ist also der „Tausendsassa“, der alle notwendigen Eigenschaften in einer Person vereint – das ist er nicht und muss er auch nicht sein, denn er kann Aufgaben delegieren und sich zuarbeiten lassen, er muss jedoch entscheiden, koordinieren und steuern.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir deutlich machen, welche alternativen CRO-Ansätze und -Strategien es grundsätzlich gibt,

welche davon eher der Vergangenheit verhaftet sind und welche eher geeignet sind, heute übliche Problemstellungen zu lösen und Unternehmen wieder zukunftsfähig zu machen.

Der Ruf nach einem CRO – Ursachen und Motive

Der Ruf nach dem CRO ist meist von Finanzierer- bzw. Kapitalseite zu hören, und zwar nicht wie zu erwarten bei einer eindeutig beschreibbaren Ausgangssituation bzw. einem klaren Risikoprofil. Darin unterscheidet sich der CRO signifikant von anderen ebenfalls zur Füllung von Lücken und Defiziten extern zu suchenden Führungskräften.

Stimmt die Vertriebskraft nicht oder sind die Vertriebsmitarbeiter ungeführt, wird gezielt ein Chief Sales Officer (CSO) gesucht, zeigen sich Defizite im Finanz- und Rechnungswesen, oder in Planung und Controlling wird ein entsprechendes Anforderungsprofil für einen neuen Chief Financial Officer (CFO) entwickelt.

Beim CRO ist es in aller Regel nicht so. Auf Nachfrage nach dem Anforderungsprofil bleiben die Antworten meist allgemein. Häufig stößt die Frage selbst schon auf Unverständnis.

Was ist also das Motiv hinter dem Ruf nach dem CRO? Es ist mangelndes Vertrauen in das Unternehmen, in seine Führung und meist auch in seine Gesellschafter, mangelndes Vertrauen die Wahrheit zu erkennen, die notwendigen Schritte zu ergreifen und die Dinge wirklich umzusetzen.

Papier ist bekanntlich geduldig, Analysen zeigen notwendigerweise Krisenursachen auf. Zu ihrer Beseitigung tragen sie nur indirekt bei, dazu braucht es die Ableitung von Konzepten und auch diese sind nur so gut wie ihre Umsetzung.

Dem CRO wird also all das zugetraut, was dem Unternehmen fehlt. Er ist der Fixpunkt im Ungewissen, quasi der Strohalm, an den sich alle „in rauer See“ klammern.

Wunderwaffen sind aber bekanntlich zum einen selten, zum andern meist auch gefährlich. Ähnlich verhält es sich mit undifferenzierten und (zu) hohen Erwartungshaltungen an einen CRO.

Erfolgsentscheidend ist es grundsätzlich – und das gilt insbesondere auch für einen CRO – dass Kompetenzprofil und Persönlichkeit zur Problemstellung passen bzw. der CRO in der Lage ist, sich auf ein breiteres Spektrum von Problemstellungen einzustellen.

Berater und CRO – feindliche Stiefbrüder?

Das Verhältnis von Beratern und CROs ist nicht immer ungetrübt. Aus Beratersicht ist der CRO häufig der „bauchgesteuerte“ Pragmatiker oder Opportunist, der unter Missachtung wesentlicher Aspekte des Sanierungskonzeptes von Einzelproblem zu Einzelproblem springt, sich meist auf Personalkosten, sonstige betriebliche Aufwendungen, Materialaufwand und Bestände fokussiert, jedoch nur selten Verständnis für das Geschäftsmodell als Ganzes und seine tragenden Prozesse aufbringt.

Für den CRO ist der Berater der klassische Theoretiker bzw. „Gutachter“, der die Umsetzung nicht zuwege bringt, der Papiertiger ohne Biss, der Defizite aufzeigende Oberlehrer, der selbst nicht „in die Bütt“ steigt und keine Anstalten macht, seine Ideen und Konzepte selbst umzusetzen oder für die Umsetzung die Verantwortung zu übernehmen.

Diesen Konflikt gilt es – im Interesse des Unternehmens bzw. seiner Sanierung – aufzulösen, denn ohne saubere Analyse der Krisenursachen setzen Konzept und Maßnahmen nicht an den Punkten mit der größten Wirkung

an, ohne ganzheitliche Konfiguration des Geschäftsmodells und dessen ausreichende Tragfähigkeit, Robustheit und Zukunftsfähigkeit ist die Sanierung nicht nachhaltig. Kurzum: Gutes Sanierungsmanagement heißt Konzeption und Umsetzung aus einer Hand, aus einem Guss. Das erfordert die Integration des CRO in Detailanalyse und Konzeption – andererseits Teamfähigkeit und konzeptionelles Denken des CRO sowie letztendlich harte, ziel- und faktenorientierte Zusammenarbeit eines pragmatischen, lösungsorientierten Beraters und eines CRO. Wer dabei letztendlich „den Hut aufhat“ und wirklich alle Handlungsstränge, Spielfelder und Puzzlesteine führt, ist situ-

ativ zu entscheiden. Wesentlich ist in jedem Fall jedoch, dass CRO und Berater wechselseitig als Counterpart fungieren, dass alle Aktivitäten, Handlungsoptionen und Alternativen hinsichtlich ihrer Zielerreichung, ihrer Konzeptrelevanz und damit letztendlich ihres Beitrags zum Sanierungserfolg kritisch hinterfragt und bewertet werden.

Vor diesem Hintergrund wollen wir Sie ausgehend von Herkunft und Begrifflichkeit des CRO über die klassischen Rollenverständnisse und Anforderungen zu heute üblichen Ausprägungen und Modellen führen und diese an praktischen Beispielen erläutern.

Der CRO – in Theorie und Praxis

2

In der Managementlehre und in der Theorie von Führungsmodellen hat der Chief Restructuring Officer (CRO) kaum wirklich tragfähige Wurzeln. In der Praxis taucht der Begriff erst seit Mitte der 90er Jahre auch in Deutschland

als Synonym für Krisenmanager auf. Er erfreute sich schnell großer Beliebtheit, blieb jedoch hinsichtlich der konkreten Begriffsinhalte relativ diffus.

2.1 Angelsächsische Herkunft, deutsche Begriffsvielfalt

Wo kommt der Begriff des CRO eigentlich her? Wer sind die „modernen Söldner“ auf der Führungsebene? Leiharbeiter in Nadelstreifen oder harte „Ledernacken“? Wem gegenüber sind sie eigentlich berichtspflichtig? Welchen Zielen sind sie verpflichtet, an welcher Messlatte werden sie gemessen und welche Grenzen haben ihre Entscheidungsbefugnisse im Sinne „zustimmungspflichtiger Geschäfte“?

Der Begriff wurde Mitte der 90er Jahre insbesondere von US-amerikanischen Beratungsgesellschaften auf dem deutschen Markt eingeführt. Primäre Aufgabe eines CRO ist die Bewältigung von Unternehmenskrisen. CROs werden befristet für den Zeitraum der Restrukturierung bzw. Sanierung in das Unternehmen berufen und haben die Aufgabe, alle erforderlichen Maßnahmen zur Krisenbewältigung nach außen wie nach innen zu ergreifen und umzusetzen.

Der CRO amerikanischer Prägung kommt einem CEO sehr nahe. Er hat seine grundsätzliche Basis im amerikanischen Gesellschafts- und Insolvenzrecht, das davon ausgeht, ein Unternehmen unter allen Umständen fortzuführen, den Schuldner befristet vor seinen Gläubigern zu schützen (Schuldnerschutzprinzip des Chapter 11), schnell die Kapazitäten und Strukturen anzupassen und gleichzeitig durch Verzichte und Schnitte sowie frisches

Eigenkapital die Passivseite in Ordnung zu bringen.

Die dahinter liegende Idee ist historisch bedingt. Die Werte des amerikanischen Gesellschafts- und Insolvenzrechts entstanden in einer Zeit, in der die meisten Unternehmungen keinen Zerschlagungswert aufwiesen, sondern für alle Gläubiger nur der Hoffnungswert künftiger Cashflows „zu Buche“ stand. Insbesondere halbfertige Eisenbahnen Richtung Westen sind ein gern zitiertes Beispiel für die Notwendigkeit der Präferenz einer Fortführung vor Zerschlagung. Ein weiterer wesentlicher Baustein der beschriebenen Denkweise liegt in der Struktur und den Spielregeln der Passivseite.

Die Grenzen zwischen Fremd- und Eigenkapital sind in USA fließender, loan-to-own Strategien gängiges Gedankengut von Gläubigern – weil eben der Schuldner und nicht der Gläubiger geschützt wird. Das Eigenkapital sitzt ohne Wenn und Aber im „driver seat“. Bei „fahrerlosen Autos“ sucht das Management – um bei dem Bild zu bleiben – einen neuen leistungsfähigen Fahrer. Das Unternehmen, nicht der Gesellschafter, soll überleben und zwar mit denjenigen, die an die Zukunft glauben. Die Restrukturierung der Passivseite steht grundsätzlich im Vordergrund, gestützt auf Cashflow orientierte Sanierungsmaßnahmen

und -konzepte, denn Alternativen zum bestehenden Geschäftsmodell gab es in der Regel nicht.

In Europa und nicht nur im deutschsprachigen Raum trifft der CRO auf andere historische Voraussetzungen, denn egal ob fragmentiert, regional oder international – die Märkte waren bereits im Mittelalter besetzt. Arbeitsteilung und Handel zwischen den Regionen beherrschten das Bild. Alternativverwendungen für einzelne Assets waren immer möglich und damit die Zerschlagung eines Unternehmens dann immer eine echte Alternative, wenn der Hoffnungswert des künftigen Cashflows gegenüber dem realen Marktwert der Assets gering oder sehr risikobehaftet war.

Zudem kennt Europa im Gegensatz zu USA klar definierte Berufsbilder. Dementsprechend wurde mit dem Auftreten des CRO in Deutschland oftmals diskutiert, ob ein neues Berufsbild vielleicht in Analogie zum „Notfallmediziner“ zu begründen sei.

Heute steht der Begriff für eine besondere Ausprägung des Interim-Management, der jedoch selbst auch nicht einheitlich verwendet wird.

In der Praxis werden also Zielsetzung, Aufgabenspektrum, organisatorische Einbindung sowie inhaltliche Ausgestaltung im Rahmen jedes einzelnen Einsatzes individuell abgestimmt. Insbesondere die Ausstattung des CRO mit formalen Kompetenzen, seine organschaftliche Stellung und die rechtliche

Fixierung der Kompetenzen ist ein zwischen Gesellschaftern, Finanzierern sowie dem bestehenden Management und anderen Stakeholdern meist strittig diskutiertes Thema.

Dabei ist der CRO idealtypisch kein verlängerter Arm eines Stakeholders, sondern ausschließlich der Sanierung, dem Werterhalt bzw. der Wertaufholung des Unternehmens sowie den Eckpunkten des von den Stakeholdern verabschiedeten Sanierungs- bzw. Restrukturierungskonzeptes verpflichtet.

Der CRO angloamerikanischer Prägung hat somit viel gemeinsam mit einem Treuhänder im klassischen Sinne des „Trustee“, dem zu „treuen Händen“ das Unternehmen überantwortet wird.

Er ist der „starke CRO“ mit einer CEO-ähnlichen Stellung und organschaftlicher Weisungsbefugnis als Vorstand oder Geschäftsführer.

Schon wesentlich „deutscher“ ist der „schwache CRO“: Er kann von den dargestellten Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenzen nur träumen, denn er steht formal neben, in der Realität jedoch meist unter dem angestammten Management. Er hat die Aufgabe, die verabschiedeten Umsetzungsprojekte voranzutreiben, wenn die Umsetzung hakt, quasi als institutionalisiertes schlechtes Gewissen oder auch als „Prügelknabe“. Organisatorisch gesehen, handelt es sich eher um einen Projektmanager als um eine Führungskraft, organschaftliche Kompetenz und Weisungsbefugnis ist ihm nicht gegeben.

2.2 Der CRO zwischen Management und Sanierungsberater

Unabhängig von individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten können Art und Umfang eines zielführenden Sanierungsmanagements am Krisenstadium, der Verortung der Krisenursachen sowie dem Eskalationsgrad der Krise festgemacht werden.

Handelt es sich im Wesentlichen um eine Strategiekrisis, so ist die Krisenbewältigung vornehmlich Managementaufgabe, u. U. unterstützt von einem externen Berater, der den Prozess der strategischen Neuausrichtung strukturiert, für externe Inputs sorgt und damit den Blick über den Tellerrand erleichtert.

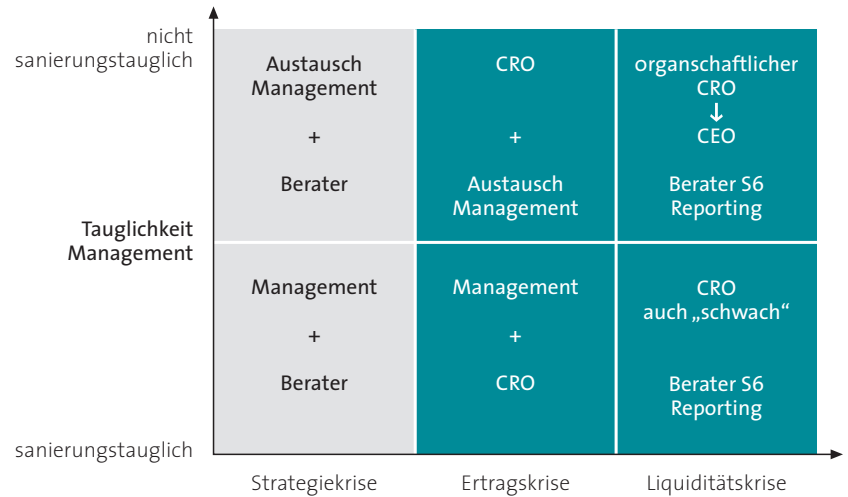
Liegt eine Ertragskrise vor, so ist davon auszugehen, dass das Management seine Hausaufgaben nicht gemacht hat und Prozesse sowie Strukturen ineffizient sind. Fürstentümer müssen eingerissen und mit alten Gewohnheiten gebrochen werden, das vorhandene Management ist davon selbst betroffen. Ohne „frisches Blut“ werden die Defizite nicht beseitigt werden können, das Mittel der Wahl ist ein Austausch auf der Führungsebene entweder sofort oder nach einem professionellen Aufräumen durch den CRO.

Ist bereits eine Liquiditätskrise eingetreten, muss in aller Regel festgestellt werden, ob das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist, ob es durchfinanziert werden kann und Wettbewerbs- und Renditefähigkeit wieder erreicht werden können.

Es muss also ein Sanierungskonzept erstellt werden, das zumindest den formaljuristischen Anforderungen des BGH bzw. den Vorgaben des IDW S6 n.F. genügt. Dies ist in aller Regel die Aufgabe eines Sanierungsberaters. Entscheidend ist dabei, dass realistische Maßnahmen abgeleitet werden, die nachweislich die Krisenursachen beseitigen. Es wird also das Aufgabenspektrum des CRO bereits im Sanierungskonzept fixiert.

Aus diesem Grunde macht es gerade in der Liquiditätskrise Sinn, wenn der CRO an der Ausgestaltung des Sanierungskonzeptes mitwirkt, wobei die Prüfung der Sanierungsfähigkeit inklusive der Eignung der vorgesehenen Maßnahmen immer beim Sanierungsberater als neutralem Externen anzusiedeln sind und nicht beim CRO, da dieser ja das Unternehmen vertritt, das weiterhin auf dem Prüfstand steht.

Besonders groß ist der Nutzen von Berater und CRO, wenn GuV und Bilanz Gestaltungsspielräume aufweisen und dort Potenziale gehoben und Liquidität generiert werden können. Besonders groß sind die Sanierungsrisiken für CRO und Sanierungsberater hingegen, wenn



die Defizite im Bereich der Innovationen, im Vertrieb und in verschlafenen Marktchancen liegen, denn zum Einen sind CROs nur selten vertriebsorientiert, zum Andern fällt der Nachweis der Maßnahmenrealisierbarkeit bei allen externen Krisenursachen äußerst schwer. Unabhängig vom Krisenstadium ist aber klar: der „schwache CRO“ ohne Vollmacht und ohne organschaftliche Stellung funktioniert nur dann, wenn das Management sanierungs- und beratungswillig ist, jedoch Sanierungserfahrung und -kompetenz fehlen. Aber auch der „starke CRO“ wird nur erfolgreich sein, wenn das operative Management funktioniert. Seine Achillesferse sind Umsatz und Ertrag. Funktioniert der Vertrieb nicht (mehr), wird die Sanierung schnell zu einem Spiel auf der „schiefen Ebene“, das nur noch durch einen zügigen M&A-Prozess gewonnen werden kann.

In aller Regel sind handfeste Managementfehler die Ursachen von Ertrags- und Liquiditätskrisen, das Unternehmen befindet sich in einer operativen Krise. Abb. 2 zeigt die Einsatzschwerpunkte von Sanierungsberater und CRO in Abhängigkeit von der Krisenprogredienz. Bleiben die dafür Verantwortlichen alle an Bord, wird die Sanierung nur in Ausnahmefällen gelingen. Es müssen sich also unabhängig vom konkreten Krisenstadium Köpfe und Spielregeln auf erster Ebene ändern, damit die Sanierung wirklich Chancen hat: Eine Nachfolge

Abb. 1: Einsatzfelder nach Krisenart und Tauglichkeit Management

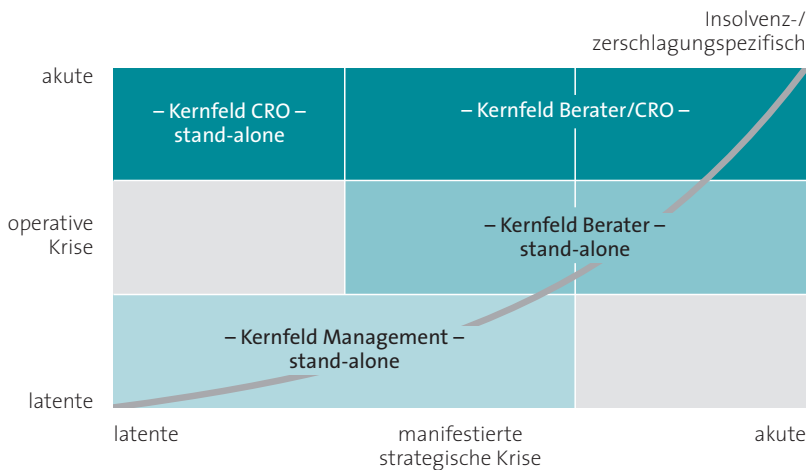


Abb. 2: Einsatzschwerpunkte nach Krisenprogredienz

bei tätigen Gesellschaftern, die Konzentration auf die Gesellschafterfunktion, frisches Blut in der Geschäftsführung und Führungsmannschaft sowie deren situationsspezifische Entlastung durch einen starken oder schwachen CRO sind Erfolgsgaranten für ein erfolgreiches Sanierungsmanagement.

2.3 Weisungsbefugnis und organisatorische Einbindung

Egal wie die organisatorische Einbindung ausgestaltet ist, der CRO wird „Bestandteil“ des Unternehmens, Teil des Managements und Vertreter der Unternehmensinteressen – nicht mehr Externer und Neutraler.

Ob der CRO stark oder schwach ist, lässt sich daran festmachen, ob er dem bestehenden Management gegenüber – in welcher Form auch immer – weisungsgebunden ist. Sowohl der starke als auch der schwache CRO können in jeweils zwei Varianten ausgestaltet werden:

Der starke CRO

Er wird direkt von den Gesellschaftern bestellt. Er ist als Vorstand oder Geschäftsführer organisch-repräsentativer Vertreter des Unternehmens und in seiner stärksten Form mit einem Vetorecht bzw. zusätzlichen Stimmrechten ausgestattet, so dass seine Entscheidungen nicht von der Zustimmung von Kollegen abhängig sind.

Und welche Rolle spielt der Sanierungsberater? Neben der neutralen, externen Sicht, der Situations- und Branchenkompetenz sowie den Inputs durch Analogieschlüsse ist es Kernaufgabe des Sanierungsberaters, die Sanierungsfähigkeit inklusive ihrer Voraussetzungen, Bausteine und Konzeptbestandteile nicht nur zu definieren, sondern kontinuierlich nachzuhalten und im Sinne von Konzeptkonformität und Zielerreichungsgrad alle Umsetzungsaktivitäten, aber auch die Geschehnisse und möglichen Veränderungen in Markt- und Wettbewerb zu beobachten und letztendlich zu bewerten. Der Sanierungsberater sichert somit Durchfinanzierung und Bestand der Sanierungsfähigkeit und damit die Basis der Tätigkeit des CRO, andererseits ist er sein kritischer Sparringspartner. Er ist für das Reporting, die Lenkungsausschusssitzungen und die Plausibilisierung aller Planungen verantwortlich.

Häufig wird auch sein Aufgabengebiet exakt definiert und ihm dafür die alleinige Entscheidungskompetenz eingeräumt. Notwendig ist hierfür eine entsprechende Anpassung der Geschäftsordnung.

Der beste Geschäftsführervertrag und auch eine angepasste Geschäftsführung sind aber wirkungslos, wenn die Satzung der GmbH die notwendige Entscheidungsfreiheit nicht vorsieht.

Wirklich handlungsfähig ist ein CRO in einer GmbH also erst dann, wenn:

- er allein vertretungsberechtigt und von der Beschränkung §181 BGB befreit ist.
- die zustimmungspflichtigen Geschäfte, die für die Sanierung notwendigen Maßnahmen und Entscheidungen zulassen, also nachträglich Blockaden der Gesellschafter ausgeschlossen sind.

- seine Weisungsbefugnis, insbesondere was Eingriffe in andere Ressorts, Standorte, Tochtergesellschaften usw. angeht, ausreichend fixiert ist.

Sind die Regelungen nicht entsprechend ausgestaltet und schlüssig aufeinander abgestimmt, kann der CRO die erwartete Wirkung nicht entfalten bzw. er läuft Gefahr, abberufen bzw. persönlich haftbar gemacht zu werden.

Wird der CRO als Vorstand oder Geschäftsführer bestellt, so geht er durchaus erhebliche und in letzter Konsequenz wohl kaum kalkulierbare Risiken ein. Als im Handelsregister eingetragener organschaftlicher Vertreter des Unternehmens haftet er nicht nur für die sachgemäße Leistung der Eigenkapitaleinlage – unabhängig, wann diese in der Vergangenheit erfolgte – sondern auch für die Ordnungsmäßigkeit der Bilanz, zumindest wenn er es verabsäumt hat, die kritischen Positionen einer entsprechenden Prüfung zu unterziehen.

Um diese Risiken auszuschließen, wird in der Praxis mitunter der Weg einer Bestellung zum Generalbevollmächtigten gewählt. Doch auch dabei ist Achtung geboten: Zum einen sollte die Bevollmächtigung durch Gesellschafter bzw. Aufsichtsrat erfolgen und jegliche Weisungsbefugnis des Managements darin explizit ausgeschlossen werden, zum anderen ist der CRO als Generalbevollmächtigter nicht wirklich Organ der Gesellschaft.

Deshalb wird diese Konstruktion in der Praxis primär gewählt, wenn die Risiken unklar und nicht abschätzbar sind oder quasi vorgeschaltet zu einer organschaftlichen Berufung, um Zeit für die Prüfung möglicher Risiken zu gewinnen.

Der schwache CRO

Der „schwache CRO“ hat keine organschaftliche Stellung im Unternehmen, er ist Projektmanager, Terminjäger und institutionalisier-

tes schlechtes Gewissen. In dieser Funktion kann er die Umsetzung vorantreiben und das Management unterstützen. Es werden jedoch ausschließlich die Maßnahmen umgesetzt, die das (alte) Management verabschiedet bzw. wirklich zur Umsetzung freigibt.

Noch mehr Vorsicht als beim „starken CRO“ ist daher bei Maßnahmen geboten, die zwar im Sanierungskonzept stehen und zu dessen Umsetzung sich das Management gemäß den Anforderungen des IDW S6 n.F. auch verpflichtet hat, wenn es sich um zustimmungspflichtige Geschäfte handelt.

Davon betroffen sind in der Regel alle Maßnahmen, die Strukturen grundsätzlich verändern und die Bilanz nachhaltig verkürzen, also die Aufgabe von Standorten und Geschäften, der Verkauf von Tochtergesellschaften, Grundstücken und Gebäuden sowie der Abbau von Führungskräften (Prokuristen).

Ein Mindestmaß an Durchgriff kann aber auch beim „schwachen CRO“ durch eine Vollmacht erreicht werden, dabei handelt es sich meist um eine Vollmacht von Vorstand oder Geschäftsführung – eine Weisungsbefugnis ist damit gegenüber der zweiten Ebene gegeben.

Der CRO im Konzern

Besondere Aufmerksamkeit ist beim Einsatz eines CRO in einem Konzern geboten. Vorab geklärt sein müssen die Durchgriffsrechte auf Beteiligungen und Tochtergesellschaften, sprich die satzungsgemäße Eigenständigkeit des Managements einzelner Gesellschaften z. B. im Ausland.

Ob ein „schwacher CRO“ – mit entsprechender Vollmacht z. B. von der Holding – ausreicht oder eine organschaftliche Stellung in jeder betroffenen legal entity notwendig ist, kann nur anhand der Aufgabenstellung sowie der Satzungen bzw. Geschäftsordnungen geklärt werden.

Für eingrenzbarere Aufgaben, z. B. bezogen auf einen Standort, kann auch ein „schwacher CRO“ mit entsprechender Vollmacht ausreichende Durchgriffsrechte aufweisen.

2.4 Die Satzung als entscheidende Stellgröße

Die Ausführungen der letzten Abschnitte haben die Optionen und Alternativen der möglichen organisatorischen Verankerung des CRO aufgezeigt und auf die Rahmenbedingungen hingewiesen.

Entscheidend dafür, ob ein CRO die notwendige und gewünschte Wirkung in einer Gesellschaft überhaupt entfalten kann, sind Satzung und Geschäftsordnung bzw. die dort festgelegten Beschränkungen für die Organe des Unternehmens.

Somit ist vor dem Einsatz eines CROs zu prüfen, ob die gemäß Sanierungskonzept notwendigen Maßnahmen überhaupt durch das Management alleine realisiert werden können, oder die aktive Mitwirkung von Gesellschaftergremien erforderlich ist, zumindest um Satzung und Geschäftsordnung entsprechend anzupassen.

Ratsam ist somit das vorherige Einholen der notwendigen Gesellschafterbeschlüsse, wenn die Zustimmung der Gesellschafter gemäß IDW S6 n.F. in der Realität nicht erst mal ins Leere laufen soll.

Ein CRO kann also sicher kraft Situationskompetenz und persönlicher Autorität vieles erreichen und bewegen – letztendlich braucht aber auch er ein Mindestmaß an rechtlichen Voraussetzungen, es sei denn, Management und Gesellschafter stehen wirklich voll und uneingeschränkt hinter der Sanierung und den dafür notwendigen Veränderungen, was wohl nur in Ausnahmefällen zu erwarten ist.

Der Markt für CRO – Segmente und Typen

3

Der Markt für Interim-Manager und insbesondere für CROs ist ungeachtet vielfältiger Entwicklungen in den letzten Jahren weiterhin fragmentiert und intransparent geblieben. Neben einer Vermittlung durch große Provider mit einem mehr oder weniger exklusiven Angebot an CROs werden viele Stellen über

Netzwerke und persönlichen Hintergrund vergeben. Auf der Nachfrageseite bestimmt oftmals Unsicherheit das Handeln angesichts einer komplexen Gemengelage und des hohen Zeitdrucks. Etablierte Prozesse und detaillierte Anforderungsprofile sind oftmals außer Kraft gesetzt.

3.1 Die aktuellen Segmente im Überblick

Waren es früher insbesondere auf die Vermittlung von Interim-Managern spezialisierte Tochtergesellschaften großer Personalberater sowie unabhängige Provider, die den Markt mit CROs versorgten, so wird der Markt heute von einem breiten Angebotsspektrum bedient.

Neben den vielfältigen Möglichkeiten, die heute Internetplattformen und soziale Netzwerke zur direkten Präsentation von Einzelpersonen bieten, ist auch die Flexibilität in der Zielgruppe geeigneter Manager größer geworden.

Wurde früher ein Pitch unter Providern durchgeführt und nach einem ersten Blick in die Kartei ein Fixhonorar fällig, bevor detaillierte Profile eingesehen und Gespräche geführt werden konnten, so steht heute eher die Breite des Marktangangs und die Frage nach der individuellen Eignung des Kandidaten für die spezielle Situation im Vordergrund. Zudem ist die Exklusivität der Kandidaten bzw. deren feste Bindung an einen Provider in aller Regel nicht mehr gegeben.

Üblich ist es heute vielmehr, dass CRO-Kandidaten über mehrere Kanäle parallel in den Markt gehen, also auch angebotsseitig das Thema Geschwindigkeit ein absoluter Erfolgsfaktor ist.

Die einzelnen Marktsegmente sind in der Regel geprägt vom bisherigen beruflichen Werdegang der Kandidaten, so überwiegen bei den Providern eher die klassischen CROs alter Schule, wohingegen Führungskräfte, die sich in einer Zwischenphase zwischen zwei längerfristigen Engagements befinden, sich eher über Headhunter als CROs verdingen.

Eine weitere Gruppe bilden diejenigen Manager, die primär direkt oder indirekt an einen Finanzinvestor gebunden sind und bisher hauptsächlich deren Investments betreut bzw. restrukturiert haben.

Eine weitere klassische Gruppe bilden vergleichsweise früh ausgeschiedene Konzernmanager, die aufgrund ihrer Ablöse eine gewisse finanzielle Sicherheit aufweisen, ihre Kompetenz und Erfahrung jedoch als Selbstständige weiter vermarkten und kapitalisieren möchten.

Grundsätzlich hat eine deutliche Verjüngung der potenziellen CROs stattgefunden, dies insbesondere bei der Zielgruppe, die unternehmens- oder beraterseitig „in jungen Jahren“ in die Umsetzung von Restrukturierungskonzepten eingebunden und mit entsprechenden Teilaufgaben befasst war.

Nicht zu vernachlässigen ist das direkte Angebot von CROs aus dem Netzwerk der Standard-Stakeholder einer Sanierung d. h. insbesondere von Finanzierern, Sanierungsberatern oder WP-Gesellschaften, die mit der Erstellung von Gutachten befasst sind.

Die sofortige Verfügbarkeit eines vergleichsweise breiten Angebots erschwert im Vergleich zu früher aber auch eine geeignete Vorselektion sowie den gebotenen Qualitätsnachweis.

3.2 Typisierung und Eignung des CROs

Dem Namen Chief Restructuring Officer entsprechend ist die Restrukturierung von Unternehmen die Hauptaufgabe des CRO. Sie sind deshalb in aller Regel weder Strategen noch Visionäre und auch nur selten Unternehmer im Sinne von „Entrepreneur“ der alten Schule. CROs sind Macher und Entscheider, die sich jedoch deutlich in ihrer Ausprägung und Verhaltensweise unterscheiden.

Wesentliche Kriterien zur Typisierung sind zum einen das Commitment des CRO zum Sanierungskonzept, zum anderen sein Com-

mitment zum Unternehmen und dem Ziel der Sanierung – Werterhalt bzw. Wertaufholung.

Der ideale CRO fühlt sich dem Unternehmen und dem Sanierungskonzept gleichermaßen verpflichtet. Er denkt konzeptionell und analytisch, ist jedoch entscheidungsstark und zielorientiert.

mitment zum Unternehmen und dem Ziel der Sanierung – Werterhalt bzw. Wertaufholung.

Der ideale CRO fühlt sich dem Unternehmen und dem Sanierungskonzept gleichermaßen verpflichtet. Er denkt konzeptionell und analytisch, ist jedoch entscheidungsstark und zielorientiert.

Sind Commitments zu Sanierungskonzept und Unternehmen jedoch nur gering, besteht die Gefahr, dass der CRO schnell eine eigene Agenda verfolgt, bei den ersten Schwierigkeiten vom Pfad der Tugend abweicht und unkontrolliert bzw. unkontrollierbar „sein Süppchen kocht“. Dies ist das Profil des klassischen Vagabunden. Zumindest eine begrenzte Eignung für eine erfolgreiche Sanierung zeigen der „Feldherr“ sowie der „Chancenmanager“. Mit Vorsicht zu genießen sind „Söldner“, „Mitläufer“ und „Opportunisten“ mit zumindest auf einer Seite zu geringem Commitment. Wie für den Vagabunden gilt für „Nomade“ und „Wendehals“: Finger weg, denn sie werden sich einer Führung – insbesondere beim Auftauchen von Schwierigkeiten – so gut es geht entziehen, denn auch sie haben nicht den notwendigen Anspruch an sich selbst und die übernommene Aufgabe.

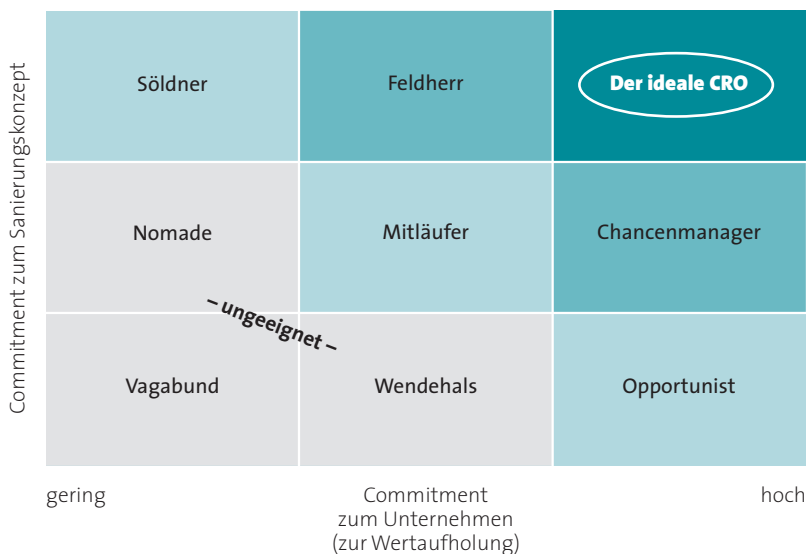


Abb. 3: Die Typen des CRO in Abhängigkeit vom Commitment

Von vornherein auszuschließen sind wohl die klassischen „Haudegen“ der alten Schule, die

aufgrund mangelnder Teamfähigkeit erst mal „alles vom Acker jagen“, was sich in ihrem Umfeld bewegt, um ja nicht hinterfragt oder kritisiert zu werden.

Gleichfalls zum sofortigen Ausschluss des CRO-Kandidaten führen alle Ansätze einer „eigenen Agenda“, die sich in aller Regel darin bemerkbar machen, dass sämtliche Optionen zur Erzielung persönlicher Vorteile sofort ge-

3.3 Suche und Auswahlprozess

Ausgangspunkt für die Suche eines CROs ist ausreichende Klarheit über die Anforderungen und damit die notwendige Grundausrüstung des gesuchten CRO.

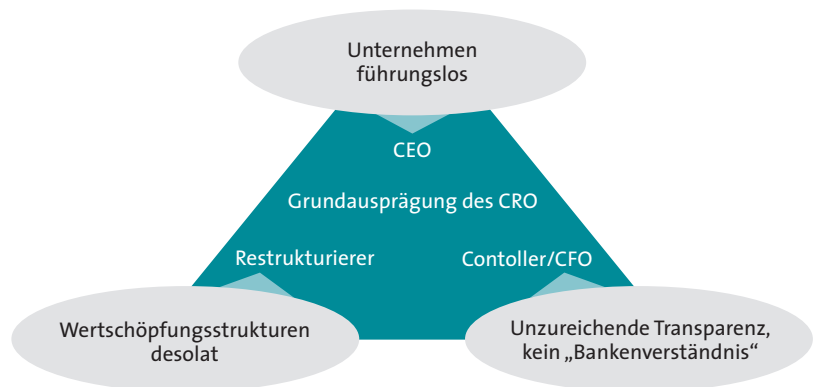
Fokussiert das Sanierungskonzept primär darauf, die Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse mit ihren Kapazitäten und Technologien sowie das Produktprogramm neu auszurichten und damit die Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern, muss ein Restrukturierer mit hohem Prozessverständnis und Akzeptanz auf Werksebene gesucht werden.

Liegt der primäre Engpass im Bereich der Mobilisierung von Liquidität auf der Aktivseite, der Schaffung von Transparenz, dem Abverkauf von Unternehmensteilen und Geschäften sowie der Etablierung von „Bankverständnis“ im Unternehmen, muss eher nach einem kaufmännisch geprägten CRO Ausschau gehalten werden.

Ist das Unternehmen gegenwärtig quasi führungslos hilft nur ein CRO-CEO, der funktionsübergreifend die Führung des Unternehmens an sich zieht, der teamfähig genug ist, die Lücken hinsichtlich Liquidität, Steuerung und Transparenz sowie innerhalb von einzelnen Funktionsbereichen mit entsprechenden projektbezogenen Teams zu füllen.

Gerade bei jungen, schnell gewachsenen Unternehmen mit visionären Inhabern bzw.

nutzt werden. Insbesondere bei einem M&A Prozess zeigt sich dies durch schnellen Frontwechsel. Nicht der höchste Kaufpreis, der geringste Verzicht zählt – sondern im Gegenteil der günstigste Abschluss des Investors. In der schlechtesten Ausprägung hat der CRO sogar „seinen“ Investor bereits im Schlepptau und partizipiert an einem möglichst günstigen Einstieg im Zuge eines Investorenprozesses.



Gründern ist in der Krise meist ein CEO erforderlich, denn der visionäre Unternehmer ist ein Stürmer, ein Verkäufer, Entwickler und Märktmacher, jedoch kein konsequenter Strukturierer und Führer eines Unternehmens. Die Krise trifft ihn meist bis ins Mark und führt zu Problemen mit seinem Selbstverständnis – die letzten Ansätze von Führung gehen verloren. Dem Unternehmen fehlt die Ausrichtung, alle wissen, dass es so nicht weitergeht, aber nicht, wie es weitergeht. Es braucht also einen CRO mit ausgeprägter Führungskompetenz.

Abb. 4: Die notwendige Grundausrüstung des CRO

Zusätzlich sollte der CRO eine grundsätzliche Branchenkompetenz aufweisen, was sich primär jedoch auf ein Verständnis der Wertschöpfung bezieht und nicht überschätzt werden sollte.

Nur bei speziellen Situationen, bei denen das Geschäftsmodell eine extrem branchenspezifische Ausprägung zeigt wie z. B. im Bereich landwirtschaftlicher Genossenschaften (Molkereien, Schlachthöfe, etc.) hat die Branchenkompetenz wirklich erste Priorität.

Soweit klar ist, welche Grundausrprägung der CRO aufweisen muss, soll die Suche möglichst breit erfolgen, denn auch die Schnelligkeit des CRO-Einsatzes ist ein Erfolgsfaktor.

Da der CRO das Vertrauen aller wesentlichen Stakeholder, d. h. nicht nur die Finanzierer und Kapitalgeber, sondern wohl auch von Betriebsrat und Gewerkschaften haben muss, sollten alle ihre Netzwerkkontakte in die erste Phase des Suchprozesses einbringen, damit nicht von Beginn an über Parteilichkeit und Ausschluss Einzelner nachgedacht wird.

Die aus den unterschiedlichen Marktsegmenten und -quellen eintreffenden Profile sind anhand eines dokumentierten und nachvollziehbaren Bewertungsschemas, einem Ranking zu unterziehen, auf dessen Basis Kandidaten zu Gesprächen eingeladen werden.

Je nach Situation und Vertrauen bzw. Misstrauen einzelner Stakeholder sind die potenziellen CROs in einem kleineren oder größeren Kreis vorzustellen, denn auch hier gilt: Einbindung ist eine vertrauensbildende Maßnahme, Geheimniskrämerie führt zu Misstrauen und mangelndem Commitment.

Vor der Durchführung der Bewerbungsgespräche ist wiederum eine Bewertungsskala zu erarbeiten und im Zweifelsfall mit den wesentlichen Stakeholdern abzustimmen.

Entscheidend ist, dass sowohl die Kriterien für das Ranking als auch die Kriterien für die Bewertungsskala aus den grundsätzlichen Zielsetzungen des Sanierungskonzeptes, dem Commitment zu dem Unternehmen und den Sanierungszielen abgeleitet werden.

Ergänzende Kriterien ergeben sich aus der Unternehmensgröße, dem speziellen Stakeholder-Umfeld (Familienunternehmen) und der grundsätzlichen Unternehmenskultur, soweit diese nicht geändert werden soll, sondern Bestandteil des Unternehmenserfolges ist.

Die klassischen „Stockfehler“ bei der Besetzung einer CRO-Position können vermieden werden, wenn folgende Basisparameter berücksichtigt sind:

- Restrukturierer mit Konzernhintergrund sind meist keine „Sanierer“, denn sie sind den Umgang und das Arbeiten unter Liquiditätsenge nicht gewöhnt.
- Sanierer müssen „hands on“ arbeiten können, der Ruf nach Assistenten und sonstigem Fußvolk zeigt das Ausmaß der Mittelstandseignung.
- Prioritäten („Groß- und Kleinbuchstaben“) sind säuberlich zu trennen; der Absturz ins Unterholz der sonstigen betrieblichen Aufwendungen schon im Bewerbungsgespräch disqualifiziert jeden Kandidaten.
- Frühe Profilierung zu Lasten Dritter und das Rühmen mit entsprechenden Erfolgen in der Vergangenheit disqualifizieren ebenfalls bereits im Erstgespräch.

Werden die aufgezeigten Abläufe, die Einbindung der Stakeholder sowie die dargestellten Auswahlkriterien beachtet, bestehen erfahrungsgemäß beste Voraussetzungen zur Auswahl des richtigen CROs.

Der CRO – im Sanierungsmanagement

4

Art, Umfang und Ausprägung des Sanierungsmanagements sind zum Einen abhängig vom vorliegenden Krisentyp, insbesondere wenn es sich um eine Ertrags- oder bereits um eine Liquiditätskrise handelt, zum Anderen davon,

welcher Stakeholder die treibende Kraft der Restrukturierung letztendlich ist. Weiterhin ist zu unterscheiden, ob die Sanierung gesellschafter- bzw. Aufsichtsrats-getrieben oder Finanzierer-getrieben ist.

4.1 Gesellschafter-getriebene Restrukturierung/Sanierung

Sehen die Gesellschafter eines Unternehmens bzw. deren Organe, insbesondere der Aufsichtsrat, die Notwendigkeit zu einer Restrukturierung bzw. Sanierung, so sind sie nicht nur mit der gegenwärtigen Performance des Unternehmens unzufrieden. Ihnen fehlt auch die Zuversicht, dass sich dies in naher Zukunft grundsätzlich ändern wird.

Ausgangspunkt ist also eine Vertrauenskrise zwischen Gesellschaftern und Management, die unabhängig von einem Rating bzw. der Sichtweise der Finanzierer dazu führt, dass gesellschafterseitig härtere Performanceziele gesetzt und die Führungsstrukturen verändert werden.

Der Ausgangspunkt dieser Entwicklung sind in aller Regel einzelne Gesellschafter oder externe und daher meist kritischere Gesellschaftervertreter, z. B. Aufsichtsräte, die zudem extern geführte Restrukturierungen und damit den Einsatz von CROs aus anderen Unternehmen bereits kennen.

Je nach Unternehmensgröße und Komplexität der Aufgabenstellung tritt der CRO alleine oder mit einem Team an. Er startet mit einer eigenen Statusaufnahme und stellt den Gesellschaftern die aus seiner Sicht erreichbaren Performanceziele vor, die auch direkt oder indirekt Messlatte für das Honorar bzw. den Re-

turn-on-Consulting darstellen. Der CRO wird in der beschriebenen Form des „starken CRO“ etabliert. Er besetzt die Felder mit den größten Defiziten bzw. dem größten Anpassungsbedarf mit gemischten Projekt-Teams, d. h. zum Teil eigenen Mitarbeitern, zum Teil mit Führungskräften des Unternehmens. Diese Teams sind gleichsam Assessments für die Führungskräfte.

Das komplette Restrukturierungsprogramm wird in einer ganzheitlichen Projektorganisation abgebildet, mit einem meist integrierten Projektcontrolling hinterlegt und die Zielerreichung terminlich qualitativ und quantitativ (Erträge, Kostenliquidität) nachgehalten.

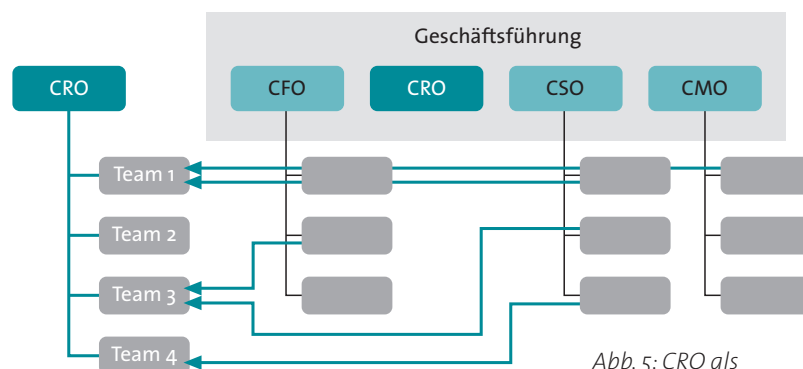
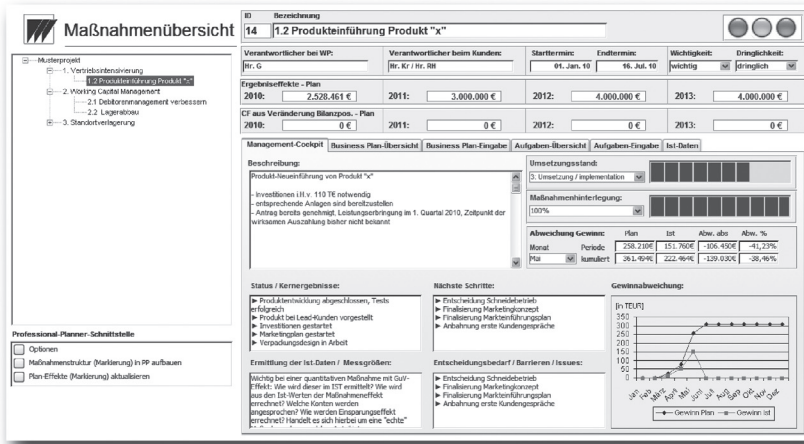


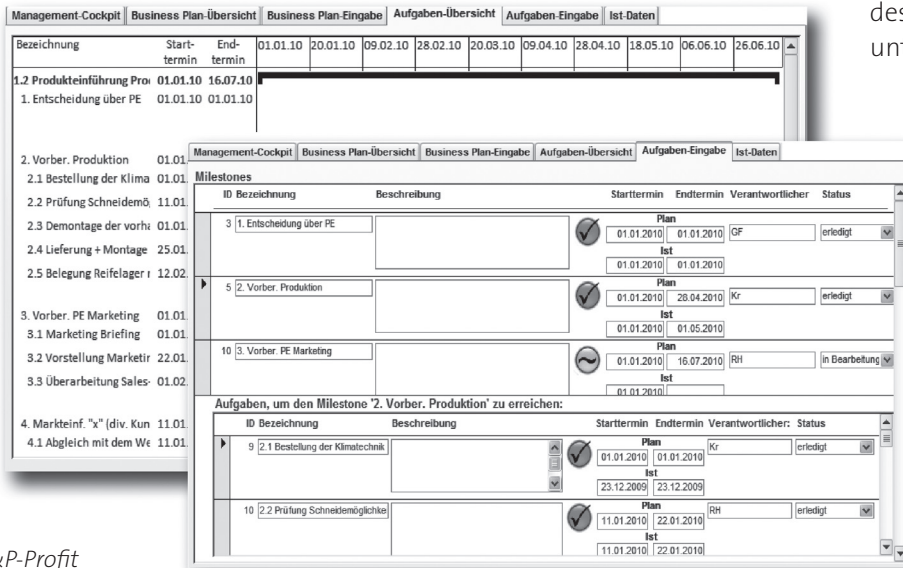
Abb. 5: CRO als Mitgeschäftsführer



Ebene in Folge einer Profilierung im Projektteam, aber auch durch externe Suche erfolgen kann.

Die Einsatzdauer eines CROs in der dargestellten Form liegt in aller Regel zwischen 8 Monaten und 1,5 Jahren. Bei einem längeren Einsatz geht die Federführung meist auf einen neuen „echten“ CEO des Unternehmens über, der CRO zieht sich auf die Funktion des Mentors zurück.

Die Arbeitsteilung zwischen eigenem Management und CRO bzw. dessen Mitarbeitern erfolgt sowohl unter fachlichen als auch unter politischen Gesichtspunkten.



Vom eigenen Management voranzutreiben sind die Themen Innovation, Entwicklung, Marktposition und Wettbewerbsstrategie.

Dem CRO mit seinem Team obliegen sämtliche schmerzhaften Aktivitäten, wie Standortzusammenlegung, Personalabbau, Veränderung des Auftragsdurchlaufs, Reduzierung von Hierarchiestufen und ähnliche Struktur- und Prozessanpassungen.

Abb. 6: W&P-Profit

Dreh- und Angelpunkt des Restrukturierungsprogramms sind das Maßnahmencontrolling sowie ein Lenkungsausschuss oder Steering Committee, in dem periodisch die einzelnen Teilprojektleiter über ihren Arbeitsstand berichten. Der CRO seinerseits berichtet mit seinem Team den Gesellschaftern gegenüber den Sanierungsfortschritt und den Stand der Einlösung seines Performanceversprechens.

Satzung und insbesondere Geschäftsordnung regeln die Interaktion der verbliebenen alten Geschäftsführer und Vorstände sowie des CRO. In aller Regel werden im Laufe des Projekts wesentliche Teile der alten Führungsmannschaft ersetzt, was zum Teil durch Aufstieg aus der 2.

Die beschriebene Form des CRO-Einsatzes zur Restrukturierung auf Veranlassung der Gesellschafter erfordert keinen Sanierungsberater und steht in aller Regel für eine reine Ertragskrise ohne Liquiditätsengpässe sowie ohne Fresh Money-Bedarf. Es besteht somit keine Notwendigkeit zur Erstellung eines Sanierungskonzepts gem. IDW S6 n.F. Der CRO und sein Team sind frei in der Art der Ausgestaltung des Restrukturierungskonzepts. Es muss keinen formalen Anforderungen hinsichtlich Wettbewerbs-, Rendite- und Zukunftsfähigkeit genügen. Aussagen zur Sanierungsfähigkeit

genügen. Aussagen zur Sanierungsfähigkeit



Abbildung 7: Die leistungswirtschaftlichen Kernaufgaben des CRO

keit sind ebenso wenig notwendig wie die Detailanalyse von Krisenursachen und die exakte Verzahnung der Maßnahmen mit einzelnen Krisenursachen.

Weist die Bilanz des Unternehmens in nennenswertem Umfang Fremdkapital auf, so

sind dessen Vertreter ebenso wie möglicherweise Avalgeber und Warenkreditversicherer über das Projekt zu informieren und über den Projektfortschritt auf dem Laufenden zu halten.

4.2 Finanzierer-getriebene Sanierung/Restrukturierung

Gänzlich anders sehen Sanierungsmanagement sowie Einbindung und Rolle des CRO aus, wenn die Sanierung bzw. Restrukturierung Finanzierer-getrieben erfolgt und sich das Unternehmen damit wohl auch in einer Liquiditätskrise befindet.

Insbesondere bei Familien- bzw. Inhaberunternehmen liegt häufig eine enge Verzahnung zwischen Gesellschaftern und Management, meist sogar Personengleichheit vor.

Die Gesellschafterseite ist von einer schlechten Performance zwar nicht erfreut, sieht die Fragen der Banken nach den Ursachen für die

Performancedefizite, die Finanzierungslücken bzw. den Fresh Money-Bedarf meist als unangemessen, z. T. auch als persönlichen Angriff.

Das Vertrauen zwischen Management und Gesellschaftern ist zumindest vordergründig gegeben. Die Finanzierer werden schnell als gemeinsamer Feind identifiziert, was meist die Solidarität verstärkt und bis zur Errichtung der sprichwörtlichen „Wagenburg“ führen kann.

Die Vertrauenskrise setzt also zwischen Finanzierern und Management bzw. Unternehmen und Gesellschaftern ein. Die Finanzierer versuchen Informationsdefizite zu beheben. Je nach

Unternehmens- und Liquiditätssituation greifen die in Kreditwesengesetz und Kreditverträgen (z. B. Covenant gerissen) bzw. in den AGB fixierten Eskalationspfade.

In aller Regel wird das Unternehmen zuerst angehalten einen Unternehmensberater ins Haus zu holen. Dessen Aufgabenstellung kann „nur“ eine Planplausibilisierung, aber auch bereits ein vollwertiges Sanierungskonzept sein, das den Anforderungen des IDW S6 n.F. entspricht.

Je nachdem, ob kurzfristig Fresh Money in Form eines Sanierungs-/Überbrückungskredit notwendig ist, oder „nur“ eine Standstill-Vereinbarung zur Überlebessicherung ausreicht, wird früher oder später eine Projektorganisation etabliert – ebenfalls mit einem Lenkungsausschuss (Steering Committee), einem in Maßnahmen hinterlegten Sanierungskonzept mit Umsetzungsfahrplan sowie einem Umsetzungscontrolling, das ebenfalls qualitativ und quantitativ nachgehalten wird.

Anders als bei der rein Gesellschafter-getriebenen Restrukturierung dient die Projektorganisation nicht nur dazu, die Projektarbeit inhaltlich voranzutreiben, sondern sie ist selbst eine vertrauensbildende Maßnahme den Finanzierern gegenüber.

In der Regel haben deshalb ausgewählte Vertreter der Finanzierer Gastrecht, d. h. sie können sich quasi „online“ über den Stand der Maßnahmenumsetzung informieren. Ergänzend dazu erfolgt standardgemäß ein Monatsreporting durch den Sanierungsberater, das zum einen den Soll-/Ist-Vergleich für Liquidität und GuV auf Monatebene darstellt und kommentiert, zum Anderen den Umsetzungsstatus der Maßnahmen beschreibt.

Der CRO kommt hier also deutlich später aufs Tapet. Im Zweifelsfall erst dann, wenn der Sanierungsberater dem bestehenden Management die Fähigkeit zur Sanierung des Unternehmens abgesprochen hat bzw. die Aufnahme eines CRO als Voraussetzung für die Sanierungsfähigkeit gem. IDW S6 n.F. fixiert wurde.

Entsprechend emotional wird die Diskussion im Zweifelsfall dann auch geführt.

In der Praxis muss es jedoch nicht soweit kommen. Der Sanierungsberater hat die Aufgabe, im Vorfeld Gesellschafter und Management davon zu überzeugen, dass der Einsatz eines CRO dem Unternehmen dient. Gerade ein geschäftsführender Gesellschafter tut gut daran, sich auf seine Gesellschafterposition zu fokussieren, dem Management harte Sanierungsziele zu setzen und sich auf die Diskussion der Passivseitenstruktur, der Eigenkapitalausstattung und somit der kapitalseitigen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu konzentrieren.

Der CRO kommt also bei einer Banken-getriebenen Sanierung/Restrukturierung, frühestens gemeinsam mit dem Sanierungsberater (dies kann Auflage der Banken für eine Aufrechterhaltung der Finanzierung sein) an Bord, spätestens nach Abschluss des Sanierungskonzepts, in dem er als eine der Voraussetzungen für die Sanierungsfähigkeit genannt ist.

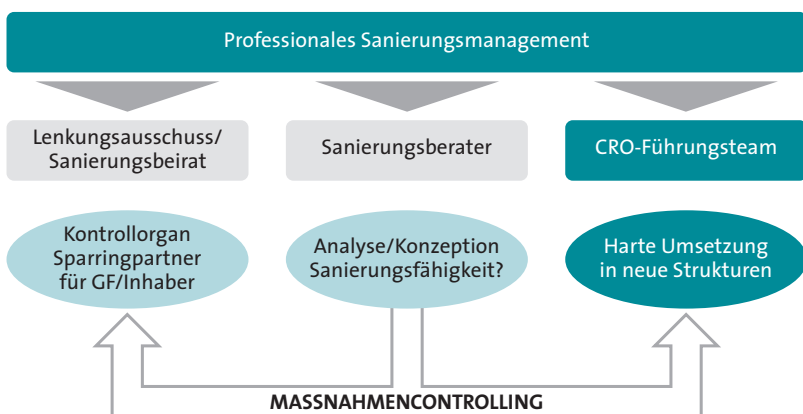


Abb. 8: Die drei Kernelemente des Sanierungsmanagements bei Finanzierergetriebenen Sanierungen und Liquiditätskrisen

Unabhängig davon ist der CRO vom 1. Tag an „Bestandteil“ des Unternehmens, Vertreter seiner Interessen und verantwortlich dafür, dass die Ist-Zahlen den Planvorgaben entsprechen und die Maßnahmen umgesetzt werden.

Der Sanierungsberater hingegen steht für das Monatsreporting, den Lenkungsausschuss und seine Protokolle, im Bedarfsfall für eine rollierende, kurzfristige Liquiditätsbetrachtung, die Plausibilisierung von Planung und Forecast sowie dafür, dass die Voraussetzungen für die Sanierungsfähigkeit weiter gegeben sind.

Seine Kernaufgabe ist, dies laufend zu „monitoren“, Abweichungen vom Sanierungspfad sofort zu artikulieren, Gegenmaßnahmen einzufordern bzw. im worst case sogar klarzustellen, dass jetzt die Sanierungsfähigkeit nicht mehr gegeben ist. Unabhängig davon, wie nah sich CRO und Sanierungsberater wirklich stehen; sie sind zu einer (selbst-)kritischen Zusammenarbeit, zum gegenseitigen Hinterfragen, aber auch zum gemeinsamen Erfolg verdammt bzw. verpflichtet.

In der Praxis ist das „Zusammenraufen“ im Projekt nicht der schnellste und sanierungskonformste Weg der Zusammenarbeit zwi-

schen Sanierungsberater und CRO. Im Sinn des Unternehmens haben sich eingespielte Teams in hohem Umfang bewährt. Absolut auszuschließen sind aber organschaftliche Überschneidungen und Doppelfunktionen. Derjenige also, der organschaftlich das Unternehmen vertritt, das für das Sanierungskonzept steht – der im Zweifel selbst die Aussage zur Sanierungsfähigkeit unterschrieben hat – ist aufgrund der geforderten Neutralität nicht in der Lage, als CRO organschaftlich auch das zu sanierende Unternehmen zu vertreten.

Zielführend ist hier die Trennung in unterschiedliche Gesellschaften und die Vermeidung von Kollisionen und Gewissenskonflikten durch die klare Definition des jeweiligen Gesellschaftszwecks d. h. zum einen Erstellung von Sanierungskonzepten, zum anderen Maßnahmenumsetzung mit Organstellung.

Die unterschiedlichen Profil-Ausprägungen einer Gesellschafter-getriebenen Restrukturierung bzw. einer Finanzierer-getriebenen Sanierung zeigt Abbildung 9.

Sanierung - Restrukturierung		
Parameter	Gesellschafter-getrieben	Finanzierer-getrieben
Vertrauenskrise	Gesellschafter-Management	Finanzierer-Management bzw. Gesellschafter
Performanceziele	primär Gesellschafter	primär S6 n.F.
Liquiditätskrise	selten	die Regel
Art des Konzeptes	freies Restrukturierungskonzept	meist Sanierungskonzept gemäß IDW S6 n.F.
CRO Startzeitpunkt	abhängig von eigener Lagebeurteilung	im Rahmen des Sanierungskonzeptes
Lenkungsausschuss (Steering Committee)	Gesellschafter-Management-CRO	Gastrecht Finanzierer
Reporting	primär intern	primär extern
Rolle Sanierungsberater	Mitglied im CRO-Team	parallel als Counterpart zum CRO

Abb. 9: Profilausprägung Gesellschafter-/Finanzierer-getriebener Sanierung/Restrukturierung

4.3 Die spezifischen Anforderungen an den CRO

Um den Einsatz im Rahmen eines Restrukturierungsmandates zum Erfolg zu führen, werden besondere Anforderungen an die Person des CRO gestellt:

- **Krisenerfahrung:** Als wichtigste Voraussetzung wird in aller Regel die Krisenerfahrung von CROs genannt. Damit ist die Führung eines Unternehmens in Krisensituationen unter Beachtung aller betriebswirtschaftlichen und juristischen Rahmenbedingungen zu verstehen.
- **Kommunikationsstärke:** Neben der Krisenerfahrung werden spezifische Persönlichkeitsmerkmale als wichtigste Anforderung an CROs gesehen. Dazu sind neben einer ausgeprägten sozialen Kompetenz insbesondere Durchsetzungs- und Kommunikationsstärke zu zählen. Diese Merkmale ermöglichen es CROs, Mitarbeiter in Krisensituationen erfolgreich zu führen und Ergebnisse zu erzielen.
- **Unabhängigkeit:** Für einen erfolgreichen Einsatz in Krisensituationen sollte ein CRO über Unabhängigkeit verfügen, in ökonomischer wie emotionaler Hinsicht gegenüber allen Beteiligten und Stakeholdern. Der CRO soll sich zielorientiert, ohne soziale Verpflichtungen und ohne Rücksicht auf „heilige Kühe“ oder „Leichen im Keller“ auf die Sanierung konzentrieren. Er muss auch bei erkennbaren Verstößen gegen die Corporate Governance aktiv werden.

Zum Merkmal der Unabhängigkeit des CRO gehört auch, dass bei signifikanten Störungen des Sanierungsprozesses durch einzelne Stakeholdergruppen letztlich auch ein Rückzug des CRO als glaubhafte Drohkulisse möglich sein muss.

- **Führungserfahrung und Kompetenz**
Er sollte die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen kennen,

die Gestaltung von Strategie mit beeinflussen – dabei ist eine Einschätzung sowohl der Märkte und Wettbewerber als auch der eigenen USP sehr wichtig – und die Barrieren im Management und Ängste bei den Mitarbeitern überwinden können. Es gilt die Leistungsträger im Unternehmen zu halten und die Weichen für den anschließenden Rollout der Neuausrichtung zu stellen.

- **Branchenerfahrung:** Sie spielt im Rahmen der Auswahl von CROs nicht die entscheidende Rolle. Je kritischer die Krisenmerkmale sind, desto wichtiger sind krisenspezifisches Wissen und Methoden. Branchenerfahrung gewinnt in aller Regel dann wieder an Bedeutung, wenn das unmittelbare Krisengeschehen abebbt und es im Rahmen der Umsetzung darum geht, das Unternehmen wieder nachhaltig in seinem Branchenumfeld zu positionieren.

Mit diesen Anforderungen unterscheidet sich das Kompetenzprofil eines CRO strukturell von anderen Beteiligten im Rahmen der Restrukturierung. Während Unternehmensberater den Schwerpunkt in der Analyse und Konzeption haben, zielen Interim-Manager auf die Umsetzung derselben. Anders als reguläre Stelleninhaber haben sie weder eine Vergangenheit, noch suchen sie eine Zukunft im Krisenunternehmen. Ohne eine nennenswerte Einarbeitungszeit besteht ihre Aufgabe darin, im Rahmen der Konzept-Umsetzung Ergebnisse zu realisieren.

Über diese allgemeinen Anforderungen an CROs kann man weitere spezifische Anforderungsschwerpunkte aus dem dargestellten situativen Kontext, d. h. der Unterscheidung zwischen Gesellschafter- und Finanzierer-getriebenen Mandatierungen, ableiten.

Im Rahmen einer Gesellschafter-getriebenen Restrukturierung, die ihren Ausgangspunkt oftmals in vergleichsweise frühen Krisensta-

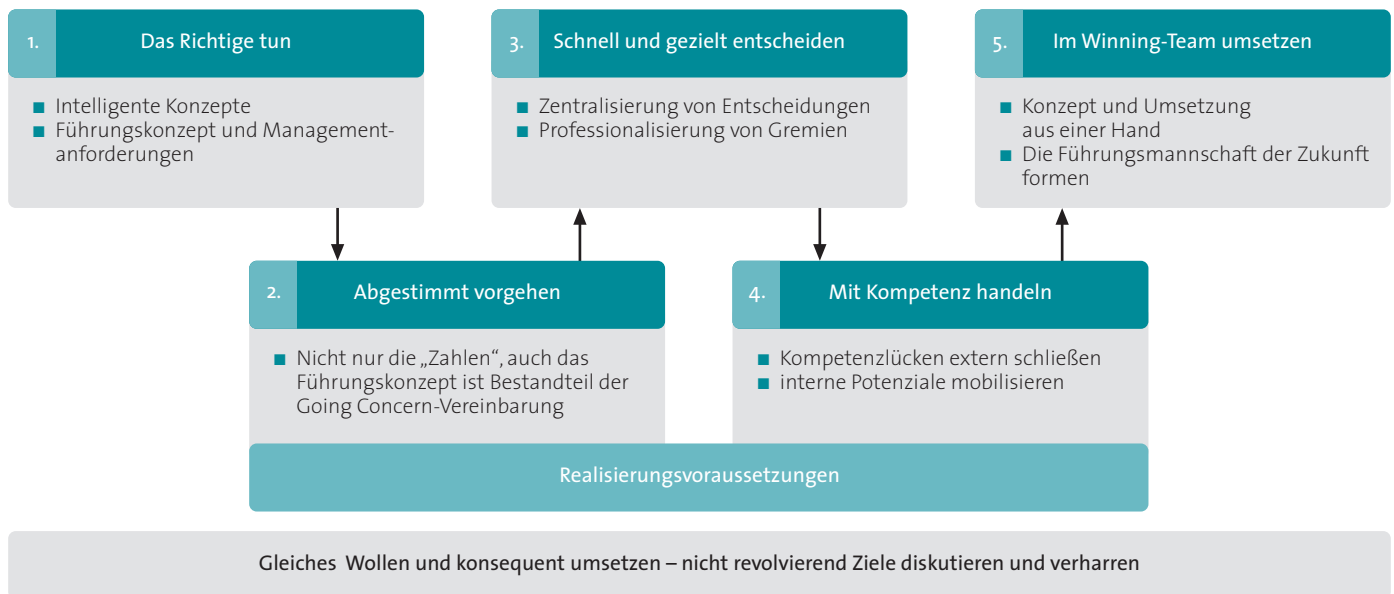


Abb. 10: Management für erfolgreiche Turnarounds

dien hat, stehen eher strategische Fragen im Vordergrund. Geschäftsmodelle müssen neu ausgerichtet werden, Maßnahmen zur Performancesteigerung umgesetzt werden. Eine hohe Bedeutung haben die Kommunikation mit den Gesellschaftern zum Umsetzungsstand der Maßnahmen und – sofern möglich – die Integration geeigneter interner Mitarbeiter.

Im Fall einer Finanzierer-getriebenen Sanierung erweitern bzw verschieben sich diese

Schwerpunkte. In akuten Liquiditätskrisen stehen zunächst harte juristische und kaufmännische Themen im Vordergrund, deren Handhabung der CRO fachlich beherrschen und inhaltlich führen muss. Zentrale Inhalte der Kommunikation mit den Stakeholdern sind Liquiditätsstatus und – planung der Gesellschaft sowie Risikoaspekte der Finanzierung.

4.4 Die Restriktionen des CRO im Sanierungsmanagement

Mit der Übernahme der organschaftlichen Verantwortung als Vorstand oder Geschäftsführer unterliegt der CRO den üblichen Restriktionen und Risiken, die sich insbesondere aus den Tatbeständen der Anfechtung sowie der Insolvenzverschleppung zivil- und strafrechtlich ergeben.

Anders als bei einem geschäftsführenden Gesellschafter, der unter Umständen persönliches Herzblut vor die realen Risiken stellt oder bei einem Altgeschäftsführer bzw. Vorstand,

der sich mit den genannten Tatbeständen bereits in der Vergangenheit beschäftigt hat, ist es für den CRO und seine weitere berufliche Karriere entscheidend, mit den Restriktionen sauber, trittsicher und risikobewusst, aber nicht ängstlich umzugehen.

Ist das Thema Zahlungsfähigkeit kritisch bzw. im Einzelnen nachzuweisen, oder hängt das Thema Überschuldung an der Fortführungsfähigkeit bzw. der Aussage des Sanierungsberaters zur positiven Fortführungsprognose

und damit zur Durchfinanzierung ab, kommt ergänzend zum Sanierungsberater noch ein Insolvenzrechtler ins Sanierungsteam. Seine Aufgabe ist es, für den CRO und für alle anderen Organe die notwendigen Leitplanken und Verhaltensregeln aufzustellen bzw. zu definieren.

Aufgabe des Sanierungsberaters ist die „materielle“ und konzeptionelle Basis dafür bereitzustellen. Dies erfolgt bei der Frage der Zahlungsfähigkeit durch die Erstellung des Finanzstatus (wöchentlich oder täglich) sowie durch eine wöchentlich rollierende 12-Wochen Liquiditätsvorschau. Aufgabe des Insolvenzrechtlers ist es, durch stichprobenartige Belegprüfung sowie Prüfung des Zahlenwerks des Sanierungsberaters die Zahlungsfähigkeit zum Stichtag bzw. im Planungshorizont der rollierenden Liquiditätsvorschau festzustellen.

Wenig geholfen ist den Akteuren, wenn der Insolvenzspezialist nur auf die möglichen Risiken und die mögliche Auslegung durch die aktuelle Rechtsprechung hinweist.

Der CRO tut gut daran, sich exakt darüber zu informieren, wann ggf. welche Frist begonnen hat zu laufen, ob er über die Voraussetzungen verfügt, die Frist auch in Anspruch zu nehmen oder ob andere Handlungsalternativen und Optionen wie z. B. ein Schutzschirmverfahren oder das „normale“ Regelverfahren angeraten sind.

Nur die klare Kenntnis der Sachlage ermöglicht es dem CRO, persönliche Risiken zu vermeiden, in der Sache aber hart zu „spielen“ und alle Stakeholder punktgenau davon in Kenntnis zu setzen, welche Handlungsoptionen jetzt noch gegeben sind und welche nicht.

Ein erfahrener CRO spielt diese Klaviatur in detail nicht nur unter Nutzung der 3-Wochen-Frist, sondern ggf. auch der 48-Stunden-Frist zur Erarbeitung eines Antrags bis hin zur Hinterlegung des Antrags bei Gericht bzw. Positionierung eines Anwalts, der die Eckpunkte bereits bei Gericht diskutiert, den Antrag jedoch noch nicht übergibt.

Die Risikograuzone beginnt für den CRO in der Regel nicht dort, sondern lieferantenseitig mit Moratorien und revolvingen Standstill-Vereinbarungen, was dann in der Praxis die juristische Beurteilung jedes einzelnen Vertragsverhältnisses inklusive der Frage nach einer Geltendmachung bzw. Beitreibung der Forderung notwendig macht.

Grundsätzlich gilt: Der CRO ist umso schlagkräftiger, je detaillierter er weiß, in welchem „Terrain“ und mit welcher Fristigkeit er sich bewegt und wenn er den Stakeholdern immer spiegeln kann, welche Konstellationen zu welchem Ergebnis führen.

Zusätzliche Sicherheit und Schlagkraft erfährt der CRO, wenn auch Insolvenzscenarien sowohl als Fortführung als auch als Zerschlagung grob durchgerechnet sind und abgeschätzt werden kann, was welches Szenario für die einzelnen Stakeholder wirklich materiell bedeutet. Ein dergestalt fachlich abgesicherter und in seiner Argumentation unterstützter CRO kann seiner Kernzielsetzung, der Wertaufholung des Unternehmens, trotz harter Restriktionen am zielführendsten nachkommen.

Alternative Grundstrategien und Optionen des CRO

5

Bei Gesellschafter-getriebener Restrukturierung/Sanierung ist die Positionierung des CROs eindeutig. Die Restriktionen sind in aller Regel gering, Risiken aus den Tatbeständen Anfechtung oder Insolvenzverschleppung nicht gegeben.

Bei Banken-getriebenen Sanierungen/Restrukturierungen sieht die Lage anders aus. Hier lassen sich drei unterschiedliche Grundstrategien des CROs unterscheiden – unabhängig davon, ob er als starker oder schwacher CRO agiert.

5.1 Sanierungskonzept und operative Restrukturierung aus einer Hand

Bei aller Erfordernis zur Wahrung der Neutralität des Sanierungsberaters, zur laufenden kritischen Hinterfragung der Sanierungsfähigkeit sowie der Erreichung der im Sanierungskonzept definierten Ziele, wie dies bereits beschrieben wurde, kann bei Zustimmung aller Stakeholder ein integrierter Ansatz verfolgt werden. Er erlaubt es dem CRO, sich bereits in der Analysephase in die Besonderheiten des Unternehmens und insbesondere in die Risikotopographie einzuarbeiten. Dies ermöglicht ihm bei der Konzeptdetaillierung den Blick-

winkel des Unternehmens aus Sicht des CRO, wodurch er die interne/externe Machbarkeit in die Maßnahmendefinition, -terminierung und -quantifizierung einbringen kann.

Dieser integrierte Ansatz verhindert Übergabeprobleme, Animositäten, das nachträgliche Abmelden von Zielen, das Hinterfragen bzw. in Frage stellen von Konzeptbausteinen und gewährleistet somit die schnellste und zielorientierteste Art der Sanierung.

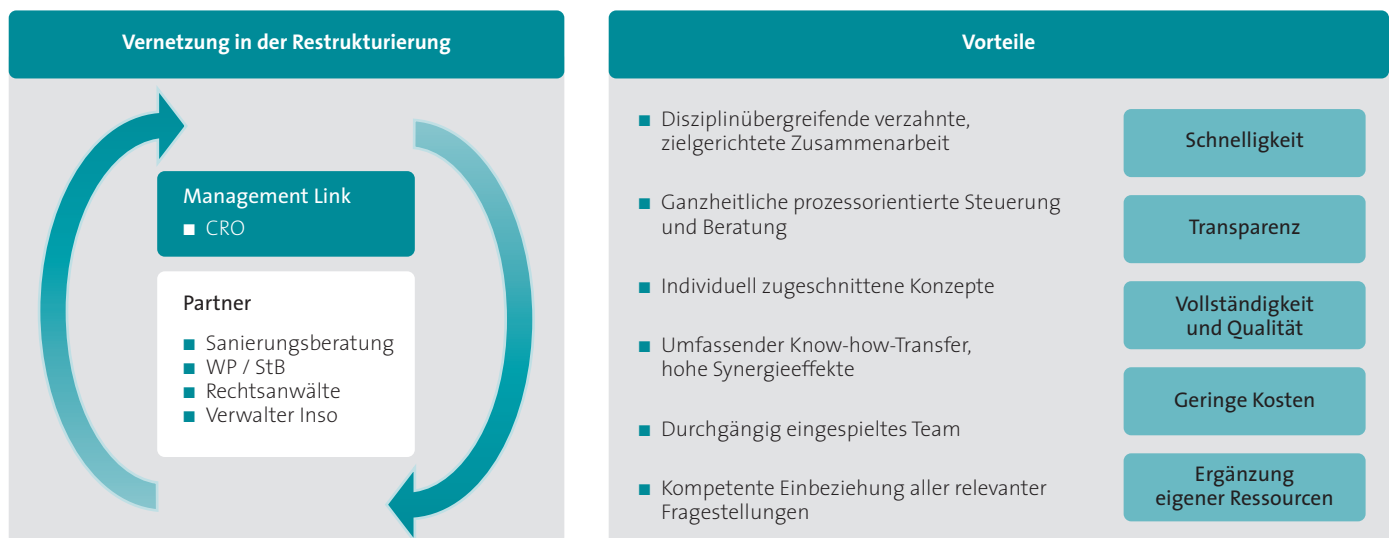


Abbildung 11: Konzept und Umsetzung aus einer Hand



Abb. 12: Anpassung der Führung bereits in Phase 2 der Konzeptausgestaltung

Im Grunde liegt es an den Stakeholdern, ob sie zu CRO und Sanierungsberater ausreichend Vertrauen haben, dass die geschilderte

(selbst-)kritische Zusammenarbeit klappt, keine eigene Agenda verfolgt und gemeinsam um die Zielerreichung gerungen wird.

5.2 Priorisierung durch Abschichtungsstrategie

Kommt der CRO nach Fertigstellung des Sanierungskonzeptes und dessen Verabschiedung durch die Stakeholder, insbesondere durch die Finanzierer, ins Unternehmen, so ist er an die Eckpunkte des going concern sowie an die Planungsprämissen und Maßnahmen des Konzepts gebunden.

Verfolgt er bei seiner Tätigkeit die Strategie der Risikoabschichtung, so wird er mit aller gebotenen Vorsicht, mit Bedacht und unter Vermeidung einer grundsätzlichen Konzeptgefährdung alle Bereiche des Unternehmens, alle Prozesse, Methoden und Systeme und damit sowohl Ausgangssituation (Aufsatzpunkt) als auch Zielsetzung des Sanierungskonzept kritisch hinterfragen. Er wird alles aus seiner Sicht nochmals transparent machen und unter Umständen durch eine second opinion den Ist-Zustand nochmals neutral bewerten lassen.

Vorhandene Risiken werden dadurch zwar nicht aus der Welt geschafft, es entsteht aber bildlich gesprochen im intransparenten Sumpf der Vergangenheit eine klar strukturierte „Insel der Transparenz“, die abgesichert durch die Bewertung neutraler Dritter stufenweise größer wird und im Unternehmen Platz greift.

Bei ausreichend professioneller und gründlicher Arbeit des Sanierungsberaters einerseits und entsprechend intelligentem Vorgehen des CROs andererseits wird das Sanierungskonzept durch die Abschichtungsstrategie verifiziert und gestärkt. Der CRO steht „trittsicher“ für transparente und richtige Ist-Zahlen, die der Sanierungsberater in seinem Reporting hinterfragt, Abweichungen mit seinen Planzahlen erläutert. Mögliche Lücken zum Sanierungskonzept werden durch gemeinsames kritisches Brainstorming und hartes Ringen in der Sache geschlossen.

5.3 Fokussierung durch Durchbruchstrategie

Liegt ein Sanierungskonzept vor, an dem – ob gut oder schlecht – nicht gerüttelt werden darf, ist der Sanierungsberater als Sparringspartner und Counterpart nicht mehr an Bord und vielleicht ein neuer Sanierungsberater mit Reporting und Fortschreibung der Sanierungsfähigkeit betraut, wird die Abschtichtungsstrategie nicht greifen, denn es gibt keinen Gesprächspartner für die Detaildiskussion der Prämissen und der Ansätze des Sanierungskonzepts.

Ist zudem die Situation kritisch und droht Ungemach an mehreren Fronten gleichzeitig, wird die Abschtichtungsstrategie scheitern, weil sie entweder das Sanierungskonzept kippt oder auf der Zeitachse zu langsam ist.

In diesem Falle hilft nur eine Durchbruchstrategie, d. h. Fokussierung auf die wirklich risikorelevanten Handlungsoptionen, eindeutige Schaffung von Transparenz und Klarheit über die Risikotopographie und parallele Bewertung der grundsätzlichen Handlungsoptionen ohne und mit Insolvenz.

Unter harter Konzentration auf das wirklich Wesentliche werden die 4 Handlungsstränge:

- Financials, Liquidität und Zahlungsfähigkeit
- prozessorientierte Geschäftsmodellentwicklung
- Investorenprozess mit Informationsmemorandum und Datenraum
- Fortführungs- und Zerschlagungsszenarien ohne und mit Insolvenz

parallel verfolgt und extrem eng und zeitnah abgestimmt, um bei allen Beteiligten einen gleichen Informationsstand sicherzustellen.

Die Fragen der Bilanz sowie der Werthaltigkeit von Bilanzpositionen wird soweit möglich dem bisherigen Wirtschaftsprüfer überantwortet. Parallel dazu laufen die klassischen Sanierungsmaßnahmen wie Personalabbau und Sozialplanverhandlungen, Bestandssenkung, Produktkostenoptimierung und Vertriebsintensivierung etc..

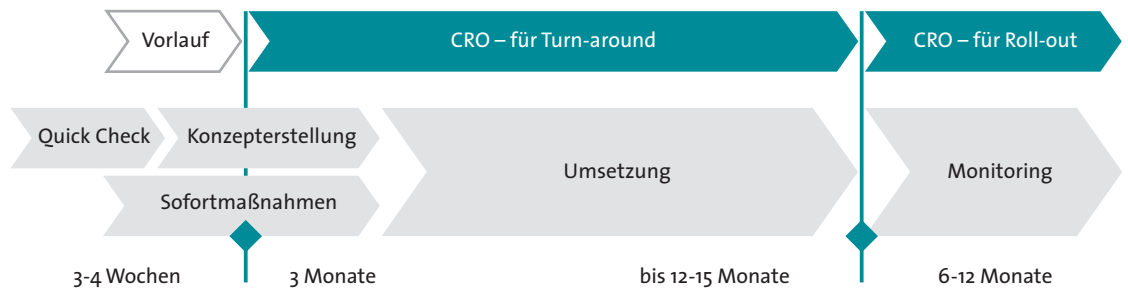
Die Durchbruchstrategie eignet sich insbesondere für grundsätzlich kritische Sanierungssituationen, in denen primär über „Null-Eins-Entscheidungen“ argumentiert und nicht nach monatlichem Sanierungsfortschritt gefahren werden kann.

5.4 Einsatzphasen und Einsatzdauer des CROs

Hinsichtlich der grundlegenden Einsatzphasen des CRO kann man zwischen einer Vorbereitungsphase, der Phase des eigentlichen Einsatzes, sowie mit – wie auch immer geartem – Abschluss des Projektes einer abschließenden Übergabe an die Verantwortlichen des (neuen) Managements unterschieden werden. Dabei kann hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunkte teilweise wiederum zwischen Gesellschafter- und Finanzierer-getriebenen Mandaten differenziert werden:

- **Vorbereitung/Schaffung Rahmenbedingungen:** Nach Suche und Auswahl eines CRO (vgl. Abschnitt 3) werden im Rahmen der vertraglichen Ausgestaltung die wesentlichen rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen der Rolle des CRO gelegt. Zu Beginn müssen hier die Rechte des CRO und sein Verhältnis zum bestehenden Management und den Stakeholdern grundlegend justiert werden. Soll ein CRO eine starke Rolle einnehmen, ist jetzt die Schaffung einer entsprechenden rechtlichen Stellung erforderlich. Diese Phase wird oftmals dadurch erschwert, dass Regelungen unter

Abb. 13: Einsatzphase und Dauer des CRO



großem Zeitdruck vertragsfest gemacht werden müssen und sich der CRO oftmals bereits in den ersten Tagen seiner Tätigkeit befindet. Gleichwohl muss eine adäquate Ausgestaltung als unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz angesehen werden. Stockfehler in diesen Tagen, bspw. in Form fehlender Durchgriffsrechte oder eingegangener Risiken, sind später während des Projektes nicht mehr „aufzuholen“.

- **Umsetzungsphase:** Die eigentliche Aufgabe des CRO besteht in der Umsetzung definierter Restrukturierungsmaßnahmen. Gleichwohl haben die vorherigen Abschnitte verdeutlicht, dass die klassische sequenzielle Logik von Konzeption, Entscheidung und Umsetzung in Krisenphasen oftmals keinen Bestand hat. Insbesondere in der Krise gilt: Projektphasen folgen keinem Lehrbuch. Es kommt zur situativen Abfolge verschiede-

ner Konzept- und Umsetzungsphasen. Ist der CRO bereits in der Projektphase eingebunden, können frühzeitig erste Umsetzungsschritte angestoßen werden, um Ergebnis- und Liquiditätssituation des Unternehmens zu verbessern. Hier kann nur durch eine frühzeitige Einbindung von Beratungsteam und CRO eine intensive inhaltliche Abstimmung sichergestellt werden, die die Umsetzung nachhaltig begünstigt.

Die Ziele der Tätigkeit eines CRO sind in dieser Phase – je nach Ausprägung des Projektes – die Sicherung des Überlebens des Unternehmens und die strukturelle und nachhaltige Erreichung der erforderlichen Performance-Ziele im relevanten Wettbewerbsumfeld. Je nach Themenstellung und Qualität der erforderlichen Änderungen muss für die Umsetzungsphase ein Zeitraum von 12-15 Monaten veranschlagt werden.

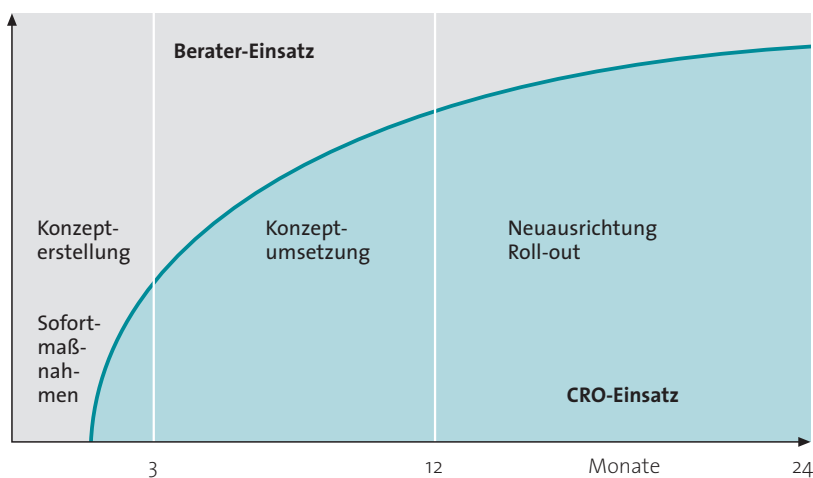


Abbildung 14: Zusammenarbeit CRO und Beraterteam

- **Übergabe an Linienorganisation:** Mit dem Abschluss der konkreten Umsetzungsschritte im Rahmen einer Restrukturierung verändert sich die Aufgabe des CRO. Ziel ist nun die Nachhaltigkeit der erreichten Veränderungen. Die Neuausrichtung muss weiter ausgebaut und dauerhaft gesichert werden. Sukzessive kann der CRO seine Aufgaben an die Linien-Verantwortlichen übergeben, sei es das bestehende Management oder neues Management, das durch einen Investor ins Unternehmen gekommen ist. Gleichzeitig muss gewährleistet bleiben, dass alle relevanten Stakeholder auch in dieser Phase noch laufend über den Fort-

gang der Entwicklung informiert werden und sich das aufgebaute Vertrauen weiter festigen kann. Während die Intensität der Betreuung stufenweise abnehmen kann, ist diese Phase doch von großer Wichtigkeit für eine dauerhafte Verankerung der erreichten Strukturen und Prozesse im restrukturierten Unternehmen.

6 Case Studies mit Einsatz alternativer Strategien

Bei aller strukturierten Darstellung von Herkunft, Markt, Einsatzschwerpunkten und Strategien eines CRO – der CRO lebt von der Praxis und nicht (nur) von der Theorie.

Um die Anwendung der strukturell dargestellten CRO-Strategien in der Praxis aufzuzeigen, finden Sie nachfolgend ein breites Spektrum von Projektbeispielen aus unterschiedlichen Branchen, ausgehend von der Nahrungsmittelindustrie über den Anlagenbau in die Bereiche Getränkeanlagen und Windkraft zu klassischen Bauunternehmen und Automotive-Zulieferern.

In gleicher Weise könnten Beispiele aus den Bereichen Sanitärgrößhandel, Einkaufsgesellschaft, Produktionsverbindungshandel, Logistik und Fördertechnik dargestellt werden. Die Beispiele zeigen im einzelnen, dass die Hebel des CROs in der Praxis eher branchenunabhängig sind, die Umsetzungsstrategie primär von den Anforderungen auf der Zeitachse abhängt und damit liquiditäts- und passivseitengetrieben ist.

Das notwendige Grundverständnis für die Branche fokussiert auf die Themen Wertschöpfungsprozess, Leistungserstellung und Fakturierung sowie deren Abbildung in Bilanz und GuV.

Die Beispiele verdeutlichen auch, dass nicht nur ein „starker“ CRO erfolgreich ist, sondern auch ein nicht-organschaftlich Verantwortlicher bei entsprechender Konstellation und Einbindung in das Management-Team Weichenstellungen vornehmen und die Sanierung erfolgreich umsetzen kann.

Entscheidend ist also die frühe Analyse des CRO-Umfelds auf Gesellschafter- und Managementebene, die notwendigen Entscheidungen und deren Zustimmungserfordernisse und darauf aufbauend Auswahl von Person, Kompetenzprofil und organisatorischer Verankerung im Unternehmen.

Herstellung und Handel von Nahrungsmitteln

Das Unternehmen ist aus dem Zusammenschluss mehrerer kleiner regionaler Gesellschaften hervorgegangen, konnte allerdings die gestiegenen Mengen nicht in Skaleneffekte umsetzen. Die strategischen und operativen Defizite haben einen schleichenden Krisenprozess hervorgerufen:

- Verharren im alten Geschäftsmodell als regionaler Vollsortimenter mit Kleinstmengen ohne eigenständige strategische Positionierung
- fehlende Integration und Konsolidierung der historisch gewachsenen Standortstrukturen

- Massive Defizite in Controlling, Vertriebssteuerung und Key-Account-Management
- komplexe, intransparente Konzernstrukturen

Nach massiven Preisverwerfungen an den Rohstoffmärkten wurden erhebliche operative Verluste mit Bilanzmaßnahmen kaschiert und vor den Gesellschaftern verschleiert. Durch den eingetretenen Vertrauensverlust der Erzeuger/Gesellschafter und der resultierenden Kündigungswelle wurde dem Unternehmen die Rohstoffbasis und damit die Grundlage der stand-alone Fortführungsfähigkeit entzogen.

Die Banken fordern ein Sanierungskonzept und CRO-Begleitung aus einer Hand.

Branche	Herstellung und Handel von Nahrungsmitteln
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe operative Verluste, kaschiert mit Bilanzmaßnahmen ■ Kündigungen der genossenschaftlichen Gesellschafter, zugleich Lieferanten, gefährden die Rohstoffversorgung/-basis ■ Umbau der Geschäftsführung aufgrund Vertrauensverlusts der Gesellschafter
Anlass	Finanzierer fordern Sanierungskonzept nach IDW-S6 n.F. mit Maßnahmenentwicklung und Umsetzung mit Einsatz eines CRO
Hebel zur Ergebniszielung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerung der Sanierung über CRO ■ Sanierungskonzept und Maßnahmenkatalog durch externen Sanierungsberater ■ Umbau der Geschäftsführung ■ Stabilisierung der bestehenden Kreditlinien ■ M&A Prozess angestoßen und begleitet ■ Neue Markenstrategie und höherwertige Platzierung im Handel ■ Fokussierung der Produktpalette ■ Konzentration der Produktion (Werksschließungen) ■ Effizienzsteigerungen in Produktion, Warenwirtschaft und Logistik
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherung der kurz- und mittelfristigen Finanzierung ■ Übernahme durch neuen Investor und Integration in neuen Konzernverbund

Unternehmensform, Größe	Genossenschaft, Umsatz ca. 290 Mio. €, ca. 450 Mitarbeiter
Krisenstadium	Ertragskrise, mit nachfolgender Shareholder- und Liquiditätskrise
Bedrohungsgrad	Akute Existenzbedrohung, Bewertung von Insolvenzscenarien
Startzeitpunkt CRO	Sofort mit Start Sanierungsprojekt und gemeinsam mit Sanierungsberater
Position CRO	Generalbevollmächtigter mit Sanierungsauftrag, „schwacher“ CRO
Spezialisierung CRO	Sanierungsspezialist, kein Branchenkenner
CRO-Grundstrategie	CRO als Systemkopf, „Alles aus einer Hand“
Geschäftsführ. Mgt	Austausch des Managements mit Umbau und Neubesetzung
Externe Beratung	Zusammenarbeit mit bestehendem externen Sanierungsberater
Operative Sanierung	Neuausrichtung des Geschäftsmodells, Prozessoptimierung mit Kostensenkung
Sanierung Passivseite	M&A, Gewinnung neuer Investoren
Sanierungszeitraum	2 Jahre

Herstellung und Vertrieb von Anlagen der Getränkeindustrie

Das Unternehmen blickt auf eine lange Unternehmenshistorie zurück, die bereits in früheren Jahren von Restrukturierungsphasen geprägt war. Das Marktsegment hat sich zunehmend konsolidiert, die fortschreitende Internationalisierung hat neue Wettbewerber hervorgebracht.

Der Ausbruch in neue branchennahe und branchenfremde Segmente hat viel finanzielle Ressourcen gekostet. Der Preiskampf der wenigen Wettbewerber, aber auch die Arroganz aus der abgelaufenen Wachstumsphase, führte zu verfehlten Planansätzen, Fehlkalkulationen und

damit zu massiven Verlusten, die essentielle Fragestellungen bei der Kapitalausstattung und der Liquidität mit sich brachten.

In diesem Umfeld wurde ein Sanierungskonzept nach IDW S6 von den Finanzierer gefordert.

Branche	Herstellung und Vertrieb von Anlagen der Getränkeindustrie
Ausgangssituation	Wachstumsphantasien des Managements/der Gesellschafter und hohe Abhängigkeiten von wenigen Kunden führen zur massiven Absatzverfehlungen und Verlusten
Anlass	Finanzierer fordern zunächst Sanierungskonzept nach IDW-S6 n.F.; Umbau des Managements vom Gesellschafter/Berater vorangetrieben
Hebel zur Ergebniserzielung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließen der Verlustquellen (Tochtergesellschaften, Geschäftsbereiche), Asset Stripping und Altlastenbereinigung, Einstellen der Kapazitäten auf fokussiertes Kerngeschäft und damit Abbau der Strukturen und Kosten. ■ Entwicklung und Implementierung von Steuerungssystemen für Restrukturierung Management, Liquidität und Projektgeschäft, Insourcing in Gruppe, Wertanalysen für Produkte ■ Weiterer massiver Rückgang des Auftragseingangs führte zu Investorenprozess aus der Treuhand
Ergebnis	Anbindung an strategischen und kapitalstarken Investor bietet die Option im kapitalstarken Wettbewerb zu bestehen

Unternehmensform, Größe	Genossenschaft, Umsatz ca. 200 Mio. €, ca. 1.000 Mitarbeiter
Krisenstadium	Strategie- und Ertragskrise, die sich zur massiven Liquiditätskrise aufbaute
Bedrohungsgrad	Mittelfristige Existenzbedrohung, Verwertungsalternativen wurden beleuchtet
Startzeitpunkt CRO	Im Verlauf des Sanierungskonzepts, zunächst mit interimistischer Lösung
Position CRO	starker CRO als CFO und Sprecher der GF
Spezialisierung CRO	Sanierungsspezialist
CRO-Grundstrategie	Risiko-Abschichtung von Altlasten, Stabilisierung der Führung
Geschäftsführ. Mgt	Bis auf den Produktionschef kompletter Austausch des Managements
Externe Beratung	Zusammenarbeit mit bestehendem externen Sanierungsberater
Operative Sanierung	Fokussierung des Geschäftsmodell auf Kernaktivitäten, Abstoßen von Nebengeschäften
Sanierung Passivseite	M&A, Gewinnung neuer Investoren unmittelbar nach Sanierungskonzept
Sanierungszeitraum	2 Jahre

Herstellung und Vertrieb von Windkraftanlagen

Ein Windanlagenbauer, Pionier und Innovationsmotor kommt trotz Wachstumschancen ins Straucheln. Auf Herausforderungen, insbesondere aus Strukturveränderungen des Marktes, findet das Management keine Antworten:

- Die Industrialisierung der Branche, vor allem der Wandel von Auftrags- zu Serienproduktion erzeugt hohen Effizienzdruck
- Die wachsende Projektgröße und Internationalisierung stellt zunehmende Anforderungen an Steuerung, Finanzierung und Risikomanagement.

- Durch Missmanagement gehen Reputation und Marktanteile verloren.
- Projektverzögerungen gepaart mit sinkender Zahlungsmoral von Großkunden führen zu hohen Außenständen.

Die Banken fahren ihre Linien zurück. Ein Sanierungskonzept wird erstellt, aber die Umsetzung kommt nicht voran. Der Aufsichtsrat sucht eine Vertrauensperson und einen erfahrenen Sanierer zur Abwendung der akuten Insolvenzgefahr. Das Sanierungskonzept muss umgehend umgesetzt werden und gleichzeitig im Rahmen eines Investorenprozesses frisches Geld ins Unternehmen kommen.

Branche	Herstellung und Vertrieb von Windkraftanlagen
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drohende Insolvenz nach jahrelanger Ertragskrise, Missmanagement und zuletzt ausbleibender Zahlungen einiger Großkunden ■ Vorheriger Berater ausgeschieden, Investorenprozess ohne Ergebnis ■ Finanzierer kündigen Aval- und Kreditlinien
Anlass	Finanzierer fordern Umsetzung des Sanierungskonzeptes unter neuer Regie und mit Einsatz eines CRO
Hebel zur Ergebniserzielung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzfristige Bestellung des CRO ■ Implementierung der Restrukturierungsorganisation mit Sanierungsberater und internen Fachkräften (gemischte Teams) ■ Einrichtung eines Liquiditätsbüros mit teilweise täglicher juristischer Beurteilung des Insolvenzstatus ■ M&A-Prozess neu aufgesetzt, forciert und bis zum Abschluss begleitet ■ Wiedergewinnung der Finanzierer durch transparente, konsistente Kommunikation
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stabile neue Gesellschafterstruktur mit Zuführung frischer Mittel ■ Prolongation der ursprünglichen Finanzierungslinien bei Banken und WK-Versicherern

Unternehmensform, Größe	Genossenschaft, Umsatz ca. 250 Mio. €, ca. 500 Mitarbeiter
Krisenstadium	Liquiditätskrise, Missmanagement und Fehlbesetzungen
Bedrohungsgrad	Akute Existenzbedrohung durch unmittelbare Insolvenznahe
Startzeitpunkt CRO	nach Erstellung des Sanierungskonzepts, zusammen mit neuem Sanierungsberater
Position CRO	Starker CRO als volles Organ, teilweise als Allein-Vorstand
Spezialisierung CRO	Sanierungsspezialist, kein ausgewiesener Branchenkenner
CRO-Grundstrategie	CRO als Systemkopf, „Durchbruchstrategie“
Geschäftsführ. Mgt	Management nur eingeschränkt sanierungstauglich
Externe Beratung	Wechsel des Sanierungsberaters wegen Vertrauensbruchs
Operative Sanierung	Kurzfristmaßnahmen Liquidität, Neuausrichtung des Geschäftsmodells
Sanierung Passivseite	M&A, Gewinnung neuer Investoren
Sanierungszeitraum	1,5 Jahre

Bauunternehmen – Hoch- und Tiefbau

Ein solides, bodenständiges und gut finanziertes Bauunternehmen gerät durch forciertes unkontrolliertes Wachstum über Groß- und Prestigeprojekte sowie über internationale Expansion in Schieflage. Verschiedene Faktoren führen zu einer Überziehung der Budgets und schließlich zu einem Verbrauch der finanziellen Reserven:

- Betreten von Neuland – ohne entsprechende Vorbereitung und ohne eigenes Know-how
- Unternehmenszukäufe ohne Risikoprüfung erzeugen hohe Gewährleistungsaufwendungen

Branche	Bauunternehmung für Hoch-/Tiefbau
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe operative Verluste, abgehobenes Management ■ Controlling erschwert durch „politischen“ Projektkostenausweis ■ Österreichische Tochtergesellschaft in Insolvenz ■ Stark steigende Gewährleistungskosten ■ Finanzierer frieren Avale ein und kürzen die Kreditlinien
Anlass	Finanzierer fordern Sanierungskonzept nach IDW-S6 n.F. mit Maßnahmenentwicklung und Umsetzung mit Einsatz eines CRO
Hebel zur Ergebniszielung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerung der Sanierung über CRO ■ Schaffung adäquater gesellschaftsrecht. Strukturen/Abläufe ■ Liquiditäts- und Aval-Management auf Tages-/Wochenbasis ■ Verkauf von Finanzbeteiligungen ■ Umsetzung der strategischen Neuausrichtung (mit spezifischen Segmentstrategien) ■ Neuausrichtung bei Risiko- und Projektmanagement (Kalkulation, Qualität) ■ Redimensionierung bei Personal (Errichtung einer BQG) ■ Kostensenkung bei Einkauf und Materialwirtschaft ■ Implementierung eines integr. Planungs- und Budgetierungssystems
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherung der kurz- und mittelfristigen Finanzierung ■ Erfolgreich agierende operative Bereichsgesellschaften (GmbHs)

- Auftragsannahmen zu jedem Preis

Missmanagement mit fehlender Einsicht in einen Strategiewechsel, verschärft durch rückläufige Wirtschaftszahlen steuert das Unternehmen in Richtung Insolvenz.

Der Inhaber sucht eine Vertrauensperson für sich und einen erfahrenen Sanierer zum Erhalt des Unternehmens. Dabei ist er auch bereit weitere finanzielle Unterstützung zu leisten.

Unternehmensform, Größe	GmbH & Co. KG, inhabergeführt, Umsatz ca. 450 Mio. €, 2.400 Mitarbeiter
Krisenstadium	Liquiditätskrise, ausländische Tochtergesellschaft bereits in Insolvenz
Bedrohungsgrad	Mittelfristige Existenzbedrohung, Verwertungsalternativen wurden geprüft
Startzeitpunkt CRO	Sofort mit Start Sanierungsprojekt und gemeinsam mit Sanierungsberater
Position CRO	Generalbevollmächtigter und Berater der Familie, „schwacher“ CRO
Spezialisierung CRO	Sanierungsspezialist
CRO-Grundstrategie	CRO als Systemkopf, „Alles aus einer Hand“
Geschäftsführ. Mgt	Austausch des Managements, gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung
Externe Beratung	Zusammenarbeit mit externem Sanierungsberater
Operative Sanierung	Strategieanpassung und Fokussierung, organisatorische Neustrukturierung, Prozessoptimierung mit Kostensenkung
Sanierung Passivseite	Aufspaltung in operative Bereiche und Management-Holding
Sanierungszeitraum	2 Jahre

Automotive Zulieferer

Ein international etabliertes mittelständisches Unternehmen – hoch angesehen bei den OEM für seine Lösungskompetenz – versäumt sich den steigenden Anforderungen der Automobilindustrie hinsichtlich Flexibilität und Kosten anzupassen und verliert bei der zunehmenden Internationalisierung die Kontrolle:

- Zu späte Trennung von stark defizitären Joint-Venture-Gesellschaften
- Ausbleibende Sortimentsbereinigung trotz defizitärer Produktlinien

- Wachstum mit steigender Komplexität bei unzureichender Führungsstruktur
- Internationalisierung mit mangelhaften Steuerungs- und Kontrollsystemen

Verschärft durch die einsetzende Wirtschafts- und Finanzkrise, sowie durch den anziehenden Kostendruck der OEM, steht das Unternehmen vor der Insolvenz. Die Inhaberfamilie sträubt sich trotzdem gegen jede externe Einflussnahme. Die Banken stehen kurz vor der Einschaltung eines Treuhänders und fordern ein Sanierungskonzept mit Umsetzung unter externer Regie.

Branche	Automotive Zulieferer
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe operative Verluste, defizitäre Auslandsgesellschaften und renditeschwache Produktgruppen ■ Überfordertes Management ■ Notbremse der Finanzierer vor Insolvenz, Treuhandmodell als Option
Anlass	Finanzierer fordern Sanierungskonzept nach IDW-S6 n.F. sowie externes Sanierungsmanagement (CRO + CFO)
Hebel zur Ergebniszielung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerung der Sanierung über CRO ■ Neuordnung der Führungsstruktur und erstmalige Implementierung einer Fremd-Geschäftsführung ■ Anpassung der strategischen Ausrichtung ■ Einsparung an Personalkosten durch weitgreifende Kurzarbeit und anschließende Redimensionierung ■ Neuausrichtung der internationalen Standorte, Straffung der Supply-Chain und Schließung unrentabler Standorte ■ Implementierung eines Controlling-systems und weiterer Steuerungstools ■ Gewinnung internationaler Partner
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückgewinnung des Vertrauens aller Finanzierer und Sicherstellung der mittelfristigen Finanzierung ■ Erfolgreiche Nachfolgeregelung

Unternehmensform, Größe	GmbH & Co. KG, familiengeführt, Umsatz ca. 500 Mio. €, 2.500 Mitarbeiter
Krisenstadium	Liquiditätskrise, Stammhaus und Tochtergesellschaften stark defizitär
Bedrohungsgrad	Akute Existenzbedrohung durch unmittelbare Insolvenznahe
Startzeitpunkt CRO	Sofort mit Start Sanierungskonzept und gemeinsam mit neuem Berater
Position CRO	Starker CRO und Co-CFO als Organe, Gründer als CEO für die Außenwirkung
Spezialisierung CRO	Sanierungsspezialist
CRO-Grundstrategie	CRO als Systemkopf, „Durchbruchstrategie“
Geschäftsführ. Mgt	Austausch des Managements und Reaktivierung des Gründers
Externe Beratung	Zusammenarbeit mit neuem externem Sanierungsberater
Operative Sanierung	Fokussierung des Geschäftsmodells auf Kernaktivitäten, Neuausrichtung der internationalen Standorte
Sanierung Passivseite	Verkauf von Beteiligungen, ABS-Finanzierungen, Factoring
Sanierungszeitraum	2,5 Jahre



Management Link GmbH

Nymphenburger Straße 21
80335 München
Telefon: +49 (0)89 286 23 120
Telefax: +49 (0)89 286 23 288
www.management-link.de
info@management-link.de