

Der CRO – Bauherr für ein „neues“ Unternehmen

Holger Sieck

Das Unternehmen ist anscheinend in Schieflage – die Stakeholder sind nervös. Alle ahnen, es muss etwas geschehen, aber was? Das ist die Ausgangslage. Nennen wir es Phase 1.

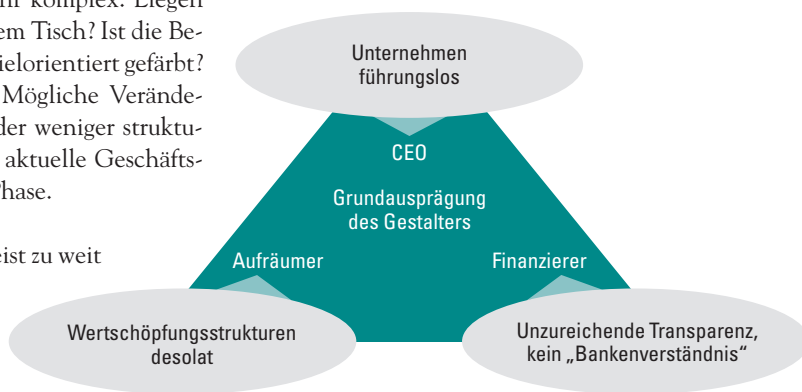
Die Wurzel des Übels ist nicht klar erkennbar oder es gibt zwischen den Beteiligten keinen Konsens in der Einschätzung. Die Gründe sind sehr komplex. Liegen eigentlich alle Daten korrekt auf dem Tisch? Ist die Berichterstattung neutral oder ist sie zielorientiert gefärbt? Der Werteverzehr setzt sich fort. Mögliche Veränderungsmaßnahmen werden mehr oder weniger strukturiert diskutiert, mit oder ohne die aktuelle Geschäftsführung. Das ist schon die zweite Phase.

Die Stakeholder sind inhaltlich meist zu weit weg, um eine eigene RCA (Root Cause Analysis) durchzuführen. Letztendlich beauftragen sie ein kompetentes, externes Beratungsinstitut. Hier müssen Profis ran. Neue Konzepte werden erstellt, neue Finanzstrukturen werden beschlossen. Fortführungsprognose, Sanierungskonzept, Lenkungsausschuss, Arbeitspakete. Phase 3: Aber wer soll das alles umsetzen? Wer sorgt dafür, dass aus Planung eine Realität wird. Und das schnell!

Hier kommt die Funktion des CRO (Chief Restructuring Officer) ins Spiel. **Der professionelle Umsetzer.** Die Erwartungen und Anforderungen an diese Funktion sind hoch. Es kommt immer auf die Art der Krise an, in der sich das Unternehmen befindet. Ist es eine reine Liquiditätskrise, eine Schieflage in der Finanzstruktur? Ist es eine Krise in der inneren Organisation des Unternehmens, in der eigenen Wertschöpfungskette, im technischen Know-how? Ist die Krise marktinduziert und es wurde einfach nicht oder zu spät reagiert. Oder ist es eine generelle Führungskrise?

Die Umsetzungsspezialisten von Management Link unterscheiden im Prinzip drei Leistungspakete, drei Typen von Management Link CROs: den „Gestalter“, den „Aufräumer“ und den „Finanzierer“. Der „Finanzierer“ kümmert sich (häufig in der Funktion des CFO)

um angepasste Finanzstrukturen. Der „Aufräumer“ passt einzelne Teilbereiche im Unternehmen wieder an das Gesamtunternehmen an, manchmal „quick and dirty“, aber effizient. Der „Gestalter“ dagegen muss das Unternehmen komplett neu aus- (häufig auch wieder auf-) richten. Er ist also letztendlich der Bauherr für ein „neues“ Unternehmen.



Drei Leistungspakete von Management Link

Eine Krise im Unternehmen ist selten monokausal. Daher wird im Folgenden schwerpunktmäßig auf den ML-CRO als „Gestalter“ eingegangen. Es reicht oft nicht aus, an einer Schraube zu drehen, um das Unternehmen wieder stabil aufzustellen. Meist sind einige große und viele kleine Schrauben neu zu justieren. So entsteht ein „neues“ Unternehmen. CRO: Das „R“ steht für „Restructuring“. Der ML-CRO muss dem Unternehmen eine neue Struktur geben, ihm eine neue Richtung geben und dabei selbst die positive Zukunft des Unternehmens persönlich verkörpern. Also Zuversicht ausstrahlen, Widerstände überwinden, neue Prozesse einführen. Der ML-CRO ist dann gleichzeitig Stratege, Kreativer, Bremser, Motor, Missionar, Visionär, Psychologe, Analyst und denkt dabei trotzdem betriebswirtschaftlich ganz trocken und stringent. Er muss aufräumen: Bisher Vergessenes realisieren, Unsortiertem eine Struktur geben, gewohnte Pfade aktualisieren, Routiniertes innovieren, Ungeklärtem eine Richtung geben. Restrukturieren bedeutet nicht „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“. Restruk-

turieren heißt verändern. Das muss der CRO aber auch dürfen!

Denn der CRO dient vielen „Herren“. Die Erwartungshaltungen an den CRO kommen zuerst von den Auftraggebern, den Finanzierern, die ihr Geld sichern wollen, und den Eigentümern, die ihr Lebenswerk des Unternehmers erhalten wollen. Der CRO soll das Unternehmen so ausrichten, dass die Rückzahlung der Verbindlichkeiten am besten langfristig gesichert ist. Der CRO dient aber auch anderen Stakeholdern: Die Mitarbeiter wollen einen nachhaltig sicheren, interessanten Arbeitsplatz. Die Kunden wollen die Sicherheit, einen zuverlässigen Lieferanten für ihre Bedarfe zu behalten. Die Lieferanten wollen die sichere Bezahlung ihrer Rechnungen. Die öffentliche Hand will die Arbeitsplätze und die Steuereinnahmen. Die lokalen Politiker wollen keinen „Problemfall“ in ihrer Region. Die Presse will aktuell berichten. Die Ersteller des Fortführungsgutachtens wollen mit ihrer Einschätzung Recht behalten und eine positive Zukunft fürs Unternehmen sehen.

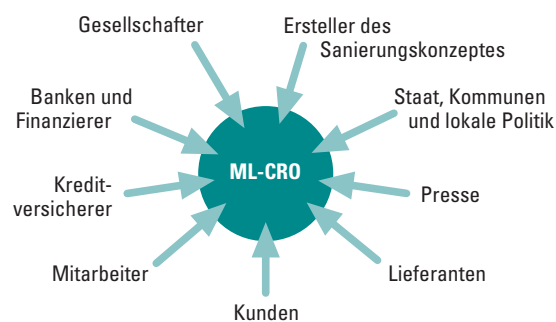
Sind alle Erwartungshaltungen der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens erfüllbar? JA, aber nur wenn nach der Restrukturierung das Unternehmen ein anderes, ein signifikant anderes sein darf, denn der CRO baut nicht nur ab, sondern auch um und auf. Letztendlich baut er gemeinsam mit den Stakeholdern genau dieses „neue“ Unternehmen. Daher ist es so wichtig zu Beginn des Umsetzungsprozesses die Ziele, die Richtung, die Rahmenbedingungen abzustimmen, gut zu dokumentieren und gemeinsam zu entscheiden. Das ist das Sanierungskonzept.

Der ML-CRO ist dem Sanierungskonzept verpflichtet. Das Sanierungskonzept ist Anfang und Richtschnur für seine Arbeit. Eindeutige Entscheidungen und konsequente Umsetzung werden vom ML-CRO häufig auch gegenüber den Gesellschaftern gefordert. Eine knifflige Situation, da diese meist auch Auftraggeber sind. Der ML-CRO achtet immer auf offene, transparente Kommunikation von Zielen und Fortschritten. **ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) überzeugen,** sind am schnellsten und am wenigsten angreifbar. Der Druck kommt letztendlich von der Erfolgsrechnung und nicht vom CRO. Der ML-CRO muss unabhängig sein. Er steht immer außerhalb der Strömungen, die sich in Gesellschafterkreisen bilden können. Er muss persönlich und finanziell unabhängig sein und emotional eigenständig agieren können. Auch wenn „Chefs“, „Juniorchefs“, „Seniorchefs“, egal ob noch im Unternehmen aktiv oder nicht, in der Mitarbeiterschaft ein hohes Ansehen haben, die Entscheidungsbefugnisse

müssen klar geregelt sein. Der ML-CRO muss konzeptgemäß agieren können oder sein Mandat an die Auftraggeber zurückgeben.

Aus Sicht der Mitarbeiter klingt das „neue“ Unternehmen nicht viel weniger gefährlich als Insolvenz. Denn es wird sich für sie etwas ändern. Viel – wenig – vielleicht sogar alles? Fragen tauchen auf: Welchen Platz habe ich im „neuen“ Unternehmen? Welcher Beitrag wird in der Restrukturierung von mir verlangt? Kann ich das überhaupt leisten? Oder will ich das überhaupt? **Mitarbeiter zeigen unterschiedliche Reaktionen.** Die aktuellen Mitarbeiter sind Teil der bisherigen Strukturen und tragen mehr oder weniger eine schwerwiegende Frage mit sich herum: „Ich bin anscheinend ein Teil des Problems dieses Unternehmens, kann ich dann überhaupt ein Teil der Lösung sein?“. Kognitive Dissonanz nennt man das. Aber dennoch, es ist nicht verwunderlich, wenn einzelne, auch wertvolle Mitarbeiter während der Restrukturierung kündigen und das Unternehmen verlassen, weil sie mit diesem inneren Konflikt nicht arbeiten können oder wollen.

Was nicht gemessen wird, wird nicht gemacht! Der ML-CRO benötigt eine klare Analytik und dann sehr entschiedenes Handeln. Ziele SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) vereinbaren und offen kommunizieren. Monitore auf Schnittstellen der Prozesse setzen. KPIs (Key Performance Indicator) mit den Mitarbeitern definieren und nachhalten. Wer nicht mitspielt, muss sich etwas Anderes suchen, im oder außerhalb des Unternehmens. Alle anderen bekommen eine klare Orientierung.



Wer fordert den ML-CRO?

Die Anforderungen an einen CRO sind hoch. Wenn nicht alles gleich so funktioniert, wie im Sanierungskonzept vorgegeben. Wenn sich neue Rahmenbedingungen ergeben, wenn sich die „Torpfeiler“ verschieben, wenn sich neue Ziele oder Erwartungshaltungen aufbauen, wenn sich die Maßnahmen auf der Zeitachse verschieben, wenn sich die erhofften Ergebnisse nicht gleich einstellen wollen, dann ist die ganze Stärke des

CRO gefordert. Dann muss er die Zuversicht und den Glauben an den Erfolg verkörpern. **Wer als CRO kein realistischer Optimist ist, hat keine Chance.** Wer ein „Neues“ will, muss Rückschläge verkraften können. Rückschläge gehören zu einem solchen Prozess dazu. Entscheidend ist der Umgang mit Rückschlägen.

Der CRO braucht Gesprächspartner im Hintergrund, die ihm den Spiegel vorhalten können, ohne dass er sein Gesicht verliert. Da ist natürlich zuerst das Beratungsinstitut, welches das Sanierungskonzept erstellt hat. Wichtig sind aber auch Menschen des Vertrauens aus einem eigenen starken Netzwerk. Selbst bei einem sonntäglichen Waldspaziergang können schwierige Situationen noch einmal aus anderem Blickwinkel klarer reflektiert werden als in der täglichen Hektik. Denn Rückschläge können auch beflügeln. Der CRO darf sich nie in die Defensive begeben. Wegducken gilt nicht. Was auch schief gelaufen ist, es gehört transparent auf den Tisch. Nur dann kann die Organisation wieder Gas geben, wenn auch in eine andere Richtung. „Viele Wege führen nach Rom“. Es gibt nie nur eine Handlungsalternative, um ein Problem zu lösen. Daher empfiehlt es sich für den **CRO für die wirklich wichtigen Themen im Unternehmen immer einen Plan B** bei der Hand oder zumindest im Kopf zu haben. Das macht die Aufgabe zwar anstrengender und aufwendiger, hilft aber ungemein. Insbesondere wenn einmal schnell reagiert werden muss.

Die geplanten Arbeiten, den geplanten Aufbau des „neuen“ Unternehmens kann der CRO unmöglich allein schaffen. Denn er kann nicht alle notwendigen Kompetenzfelder ausreichend abdecken. Er ist keine „eierlegende WollmilchSau“. Er braucht Spezialisten an seiner Seite, denen er vertrauen kann, die politisch unabhängig sind und keine eigenen Interessen im Unternehmen haben. In mindestens einem Fachbereich sollte jedoch auch der CRO Kernkompetenzen mitbringen. Sinnvollerweise sollte er seine eigene, fachliche Heimat im Bereich des größten Engpassfaktors des Unternehmens haben. In jedem Fall benötigt der CRO neben seiner eigenen Fachkompetenz und einem Kompetenz-Netzwerk auch eine gute Methodenkompetenz.

Eine breite Methoden-Toolbox hilft ungemein. Ein paar Management-Methoden sollte der CRO schon sicher beherrschen. So gibt es im Umfeld immer Menschen, die ganz schnell eine Lösung parat haben und diese auch gleich lautstark propagieren. Doch wer die Lösung schon umsetzen will, bevor das eigentliche Problem überhaupt bekannt ist, trägt ein hohes Fehlschussrisiko. Besser ist eine solide „Root Cause Analysis (RCA)“, also die Suche nach der eigentlichen Wurzel

des Übels. Gerade bei den großen Themen lohnt sich ein solider systematischer Problemlösungsprozess in den bekannten sechs Schritten, mit einer soliden Analyse, der Ausarbeitung von Handlungsalternativen, der Auswahl der besten Alternative, einer systematischen Umsetzung, einer gezielten Erfolgsmessung und einer Standardisierung der besten Lösung. So sind Entscheidungen fundierter, für das Umfeld nachvollziehbar und in der Regel damit auch nachhaltig erfolgreicher.

Der CRO sollte gute Kommunikations-, Konfliktmanagement- und Moderationsfähigkeiten haben. Workshops, Arbeitssitzungen, die Beteiligung von Betroffenen wollen gut moderiert sein. Die vorherige Einbindung von Mitarbeitern ist zwar anstrengender als die Anweisung „per ordre de Mufti“, lohnt sich aber durch die bessere Akzeptanz und Umsetzung im Nachhinein. Außerdem haben auch Mitarbeiter häufig viele gute Ideen. Sie müssen nur herausgekitzelt und strukturiert werden. Ein CRO sollte mindestens ein halbes Dutzend Kreativitätstechniken beherrschen.

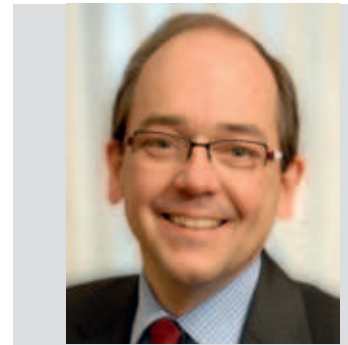
Projektmanagementkompetenz: Struktur und Transparenz. Der ML-CRO stellt sicher, dass der Restrukturierungsprozess im Unternehmen mit der notwendigen Geschwindigkeit, Intensität und Konsequenz vorangetrieben wird. Er steht für Konzeption der Einzelmaßnahmen und Umsetzung aus einer Hand mit der klaren Ausrichtung auf das operative Ergebnis, auf Cash und auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Die Nachhaltigkeit der Restrukturierung steht im Mittelpunkt, wenn man ein „neues“ Unternehmen baut, d. h. die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, dessen ausreichende Robustheit und vor allem der Nachweis seiner Zukunftsfähigkeit. Dies geht weit über das Standardprogramm raschen Personalabbaus und schneller Kostensenkungen hinaus, die meist nur den akuten Werteverzehr stoppen, aber häufig die Basis für die notwendigen Veränderungen im Geschäftsmodell erst schaffen. Mit einer konsequenten Umsetzung beseitigt der CRO die eigentlichen Krisenursachen und nimmt die notwendigen Weichenstellungen vor. Der CRO ist der „Systemkopf“ von Umsetzung und Zielerreichung. Er muss die Spielregeln des Projektmanagements beherrschen und in einem Maßnahmenmonitoring den Projektfortschritt immer klar und transparent darstellen können. Quantitativ und qualitativ. So gewinnt man verlorengegangenes Vertrauen zurück. Dem ML-CRO steht eine Toolbox zur Verfügung, um ein stringentes Projektmanagement durchzuführen. Management Link hat seine eigene erfolgsorientierte Philosophie und einen faktenbasierten Umsetzungsansatz. Auch hier gilt ZDF.

Die Restrukturierung ist immer eine Führungsaufgabe. Unternehmen werden durch Mitarbeiter zum Leben erweckt. Es geht also darum die Mitarbeiter konsequent auf das neue Unternehmen auszurichten, zu motivieren, besser noch zu begeistern. Aus der abbildenden Gehirnforschung der letzten Jahrzehnte wissen wir, dass der Mensch besser lernt und arbeitet, wenn er von etwas begeistert ist. Der CRO ist also nicht ein Stehaufmännchen für sich allein. Er muss auch die ganze Mannschaft aus den Sitzen reißen. Mit natürlicher Autorität und sozialer Kompetenz wird der CRO leichter als Problemlöser anerkannt. Menschenkenntnis, die sichere Beurteilung der Mitarbeiter, die Einschätzung des jeweiligen Persönlichkeitstyps, das Erkennen der informellen Strukturen sind nur der Anfang. Daraus die richtigen Schlussfolgerungen ziehen, die richtige Ansprache, die richtigen Worte finden, immer und überall, erst dann kann man überzeugen und begeistern.

Denn eigentlich ist es nicht der CRO, der das „neue“ Unternehmen baut, sondern die Mitarbeiter. Der ML-CRO muss nicht der beste Techniker, der beste Spezia-

list aus der Branche, der beste Finanzfachmann, Verkäufer oder IT-Spezialist sein. Auch aus einer engen Beziehung zu den Finanzierern allein wird kein Erfolgsgarant. Der Job des ML-CRO hat sein eigenes Kompetenzspektrum. Er muss führen, umsetzen und unabhängig sein.

Am Ende seines Einsatzes muss sich der ML-CRO an seinen konkreten Ergebnissen messen lassen. Wenn er seinen Job nachhaltig erledigt hat, dann hinterlässt er neue Prozesse, die sich in der Umsetzung bereits bewährt haben, eine Organisation mit abgestimmten Verantwortungsbereichen, in der mit Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung richtig delegiert wird. Ein Berichtswesen, in dem die relevanten KPIs transparent sind und als Führungsinstrument verwendet werden. Dann lässt er sich an harten Fakten messen, mit direktem Bezug zu GuV, Bilanz und Liquidität, aber auch zur Zukunftsfähigkeit des „neuen“ Unternehmens.



Holger Sieck
CRO
Management Link GmbH
Nymphenburger Straße 21
80335 München

Telefon 089 286 231 20
Telefax 089 286 232 85
E-Mail sieck@management-link.de
Internet www.management-link.de

Persönliche Autorität, nicht Weisungsbefugnis ist die Basis des CRO

Sie sind quasi der „CRO der UN“, der bei Naturkatastrophen oder Flüchtlingsproblemen dafür zu sorgen hat, dass nicht nur die Versorgung gesichert ist, sondern auch eine gewisse Mindestordnung anstelle von Kriminalität, Bandenwesen und Partikularinteressen besteht. Sie hatten anlässlich unseres diesjährigen Bankersclubs darüber referiert, welchen Stellenwert dabei persönliche Autorität hat.

Was sind denn aus Ihrer Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren, damit Menschen einen von außen Kommenden, der nur auf Zeit vor Ort ist, anerkennen und ihn dabei unterstützen zukunftsorientierte Strukturen aufzubauen?

Kleinschmidt:

Es ist immer wieder problematisch sich von außen – sozusagen als der Quereinsteiger – eine starke Führungs-

position zu erarbeiten, die nicht nur auf Hierarchie, sondern auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen basiert. Es braucht immer ein wenig Zeit das Team dazu zu bringen zu verstehen, dass man nicht als Bedrohung, sondern als ergänzende, stärkende Kapazität dazustößt, um ein gemeinsames Projekt zu entwickeln und umzusetzen. Es geht auch immer wieder darum, bei den Opfern von Krieg und Katastrophen, mit denen wir ja nun arbeiten, die Individualität des Einzelnen zu stärken, damit

