

RESTRUCTURING

## CRO – Quo vadis?

Der „Chief Restructuring Officer“ (CRO) im deutschen Restrukturierungsmarkt. Eine empirische Untersuchung

ADVISORY



# CRO – Quo vadis?

Der „Chief Restructuring Officer“ (CRO) im deutschen  
Restrukturierungsmarkt. Eine empirische Untersuchung

# Inhalt

Einleitung.....	3
Management Summary .....	4
Methodik .....	5
Der „Chief Restructuring Officer“ (CRO) im deutschen Restrukturierungsmarkt .....	5
Aufgaben des CRO im Restrukturierungsprozess .....	10
Anforderungen an CROs.....	14
Was unterscheidet die Persönlichkeit von CROs von Restrukturierungsberatern oder Linienmanagern? .....	14
Management des Wandels und Restrukturierung .....	18
Diskussion .....	22
Ansprechpartner .....	25

# Einleitung

## Restrukturierung und Krisenmanagement durch Experten

Unternehmenskrisen gehören zum wirtschaftlichen Alltag. Werden Entwicklungen nicht erkannt oder wird durch Wandlungsresistenz und Missmanagement zu spät auf veränderte Wettbewerbsbedingungen reagiert, geraten auch ehemals gesunde Unternehmen in Schieflage. Zur Krisenbewältigung wird häufig auf Spezialisten mit entsprechendem Know-how zurückgegriffen. Dabei kann es sich z. B. um interne oder externe Berater, ein neues Management oder, bei weit fortgeschrittener Krisensituation, um einen Insolvenzverwalter handeln.

## Der CRO: ein neues Berufsbild ...

Seit einigen Jahren wird dabei verstärkt der Einsatz eines sogenannten „Chief Restructuring Officers“ (CRO) empfohlen. Die Befürworter dieses Konzeptes erheben mit dem CRO Anspruch auf ein neues Berufsbild, das es ermöglichen soll, die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen nach innen und außen zu bündeln und eine positive Trendwende eines Krisenunternehmens herbeizuführen.

## ... oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?

Kritiker geben demgegenüber zu bedenken, es handele sich im Kern nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ und verweisen auf ungeklärte Rollen in der Restrukturierungsberatung: Man müsse zuerst einmal sicherstellen, welche Aufgabe bei der Unternehmensrestrukturierung Banken, Eigentümer, Management, externe Berater und interimistisch Tätige jeweils übernehmen sollten – dann erst könne man über Sinn und Unsinn der Bestellung eines CRO zielführend entscheiden. Es geht also um Antworten auf eine Reihe von Fragen:

## Leitfragen

- Was versteht der deutsche Markt überhaupt unter einem CRO?
- Was sind die Aufgaben eines CRO?
- Wie unterscheidet sich die CRO-Tätigkeit vom Handeln eines Restrukturierungsberaters?
- Unterscheiden sich CROs von Beratern und Linienmanagern? Was macht den Unterschied zu anderen „Spielern“ in der Restrukturierung und deren Rollen?

## Gemeinsame empirische Untersuchung von KPMG und der Justus-Liebig-Universität Gießen

Diese und daraus abgeleitete, vertiefende Fragen stehen im Zentrum der empirischen Untersuchung *„CRO – Quo vadis? Der ‚Chief Restructuring Officer‘ (CRO) im deutschen Restrukturierungsmarkt. Eine empirische Untersuchung“*. Diese Studie fasst die Ergebnisse zweier gemeinsamer Projekte zwischen KPMG und dem Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation der Justus-Liebig-Universität Gießen zusammen.

## Dank für die Unterstützung

Wie danken den beiden Diplomanden, deren Arbeit die Grundlage dieser Analyse gelegt hat, Herrn Michael Völpel und Herrn Andreas Pauli, sowie deren Interviewpartnern im Restrukturierungsmarkt. Operativ ist die Untersuchung von Dr. Norbert Bach (Universität Gießen) und Dr. Pantaleon Fassbender (KPMG) betreut worden.

**Tammo Andersch**  
KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Prof. Dr. Wilfried Krüger**  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Fachbereich 02:  
Wirtschaftswissenschaften

# Management Summary

## **Nicht neu, aber von aktuellem Interesse**

Der Chief Restructuring Officer ist kein neues Konzept. Die inhaltliche Bündelung von Aufgaben der Restrukturierung und deren interimistische organisatorische Verankerung wurden bereits seit den 1980er-Jahren sowohl in der Literatur behandelt als auch in der Praxis im deutschen Restrukturierungsmarkt erfolgreich umgesetzt. Neu ist jedoch die Aufmerksamkeit, die der CRO in den letzten Jahren erfahren hat.

## **Ein Krisenspezialist mit herausforderndem Aufgabenspektrum**

Ein CRO wird erst bei fortgeschrittener Krise auf Druck externer Anspruchsgruppen ins Unternehmen geholt, mit dem Ziel, einen Restrukturierungsprozess in der notwendigen Geschwindigkeit und Intensität erfolgreich umzusetzen.

## **Funktionale Grundtypen: „CEO auf Zeit“ oder „CFO auf Zeit“**

Die dominante Anforderung an einen CRO ist die nachgewiesene Krisenerfahrung. Ob dabei eine funktionale finanzwirtschaftliche Komponente oder eine generalistische Durchsetzungs- und Führungskomponente stärker gefordert sind, hängt häufig von der Kooperation der Gesellschafter ab.

## **Auch CROs brauchen Unterstützung von Experten**

Die Hauptaufgabe des CRO liegt in der Um- und Durchsetzung eines Konzepts. Branchenkenntnisse sind für ihn nur in geringem Maße erforderlich. Alternativ kann spezifische Expertise durch Beratereinsatz bei der Konzepterstellung eingebracht werden.

## **Persönlichkeitsunterschiede**

Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zeigt sich, dass die Persönlichkeitsprofile von Beratern und CROs nahe beieinander liegen, jedoch deutliche Unterschiede zu denen von Linienmanagern aufweisen.

## **Der CRO: eine wichtige Option, aber keine „Wunderwaffe“ der Restrukturierung!**

Die Alternative „Restrukturierungsberater“ oder „CRO“ ist falsch. Eine sinnvolle Governance von Restrukturierungsmandaten berücksichtigt die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen. Daraus leiten sich für jedes Mandat individuelle Schwerpunktsetzungen ab.

# Methodik

## 30 Experteninterviews mit Vertretern unterschiedlicher Anspruchsgruppen in der Restrukturierung

Um einen möglichst umfassenden Einblick in das Thema zu gewinnen, wurden eine Reihe von Experteninterviews mit Vertretern der unterschiedlichen Stakeholdergruppen Banken, Private Equity (PE), Restrukturierungsberater, Interim Manager und (mittelständischer) Unternehmen durchgeführt. Die Interviews wurden sowohl telefonisch (11 Gespräche) als auch persönlich (19 Gespräche) durchgeführt und ausgewertet.

## Fragebogenstudie zu Persönlichkeitsprofilen von Interim Managern, Unternehmensberatern und Linienmanagern mit insgesamt über 230 Teilnehmern

Um die Frage zu beantworten, ob sich die Persönlichkeitsprofile von CROs, hoch angesiedelten Interim Managern, von denen ihrer Kunden und (anderer) Berater signifikant unterscheiden, initiierten wir eine umfangreiche empirische Untersuchung, in deren Verlauf wir Persönlichkeitsprofile von ca. 150 Linienmanagern mit denen von 60 Interim Managern und CROs sowie ca. 20 Unternehmensberatern, die überwiegend in der Restrukturierungsberatung tätig sind, verglichen.

# Der „Chief Restructuring Officer“ (CRO) im deutschen Restrukturierungsmarkt

## Ein zeitlich befristeter Sparringspartner mit Organverantwortung

Viele Quellen nennen als zentrales Merkmal des CRO eine Organ- und damit auch Haftungsverantwortung. Er werde zeitlich befristet für den Zeitraum der Restrukturierung, bzw. Sanierung ins Unternehmen berufen und solle in seiner Funktion auf Augenhöhe mit Eigner und Geschäftsleitung die nötigen Aufgaben des Krisenmanagements nach innen und außen bündeln.

## Wie beschreiben unsere Gesprächspartner die Aufgaben eines CRO?

### Kein neues Berufsbild

Die Aussagen der Gesprächspartner zu *Begriff und Merkmalen des CRO fallen eindeutig aus* (vgl. Abb. 1).

86% der Befragten aus der Bankengruppe sind der Meinung, dass der CRO kein neues Berufsbild darstellt, sondern ein Interim Manager sei, der für die Dauer einer Restrukturierung oder Sanierung ins Unternehmen geholt werde. Diese Einschätzung teilen insgesamt 63% aller Befragten. Lediglich 10% insgesamt, aber 28% der Berater, ordnen den CRO als Unternehmensberater ein.

### Umsetzung im Fokus

Alle Befragten gaben an, dass in ihrem Verständnis ein CRO für die operative Umsetzung der Maßnahmen zuständig sei.

Abb. 1: Begriffsverständnis der Interviewpartner zum CRO



(Mehrfachnennungen möglich)

### Krisenbewältigung auf Geschäftsführungsebene

Somit kristallisiert sich ein Verständnis des CRO als einem auf Geschäftsführungsebene tätigen Interim Managers mit Verantwortung für die Umsetzung der Krisenbewältigungsmaßnahmen heraus.

### Umsetzung, Linienfunktion und Weisungsbefugnis

Die *Umsetzung* des Restrukturierungskonzepts wird als entscheidendes Merkmal zur Abgrenzung gegenüber einem Berater genannt, den 71 % der Bankengruppe und 66 % der CROs primär als verantwortlich für die Erstellung des Restrukturierungskonzeptes ansehen. Als weiteres Abgrenzungskriterium für den CRO wird die Übernahme einer Linienfunktion mit Weisungsbefugnissen angeführt. Insgesamt 47 % aller Gesprächspartner und 60 % der Unternehmer schreiben demgegenüber einem Sanierungsberater keine internen Befugnisse zu. Auch 86 % der Berater sind der Meinung, dass sich ein CRO durch die Übernahme einer Linienfunktion von einem Berater unterscheidet. Bei der Unterscheidung zwischen CRO und Insolvenzverwalter sind 19 von 30 Befragten, darunter alle Gesprächspartner aus der Bankengruppe, der Ansicht, dass ein Insolvenzverwalter unter völlig anderen Rahmenbedingungen arbeitet und später als der CRO eingesetzt wird. Selbst acht Jahre nach Neuordnung der Insolvenzordnung (InsO) und der Einführung des Insolvenzplanverfahrens bezeichnen noch gut die Hälfte aller Befragten einen Insolvenzverwalter als „Abwickler“. Dieser Meinung sind ebenfalls 67 % der befragten CROs.

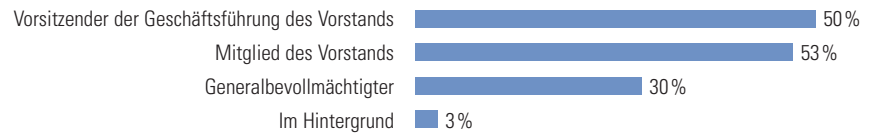
### Eine wichtige offene Frage: Bleibt der CRO nach einer Restrukturierung im Unternehmen?

Dass ein CRO nach der Restrukturierung bzw. Sanierung im Unternehmen verbleibt, halten 47 % aller Befragten für möglich, 30 % stimmen dieser Aussage zu, denken aber, dass sich dazu kein klassischer CRO bereit erklären würde und 27 % halten es für völlig unvereinbar mit seiner Rolle. Von den befragten CROs könnte sich die Hälfte vorstellen, nach dem Krisenbewältigungsprozess im Unternehmen zu bleiben. Hier zeigen sich erste Unklarheiten im Rollenverständnis des CRO, die einer vertieften Klärung bedürfen.

### Gestaltungsoptionen der Rolle des CRO

Die umfassendste Handlungsmacht hat ein CRO im Fall des *Management-austauschs*. Das bestehende Management wird freigestellt, der CRO übernimmt im Innen- und Außenverhältnis die volle Verantwortung für die Geschäftsleitung. Im Fall der *Managementverstärkung* wird der CRO hingegen typischerweise für die Dauer der Restrukturierung bzw. Sanierung als zusätzliches Mitglied der Geschäftsleitung bestellt und auch im Handelsregister eingetragen. Das alte Management betreibt die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts, der CRO übernimmt als *Programmmanager* mit voller Weisungsbefugnis die Verantwortung für das Krisenmanagement.

Abb. 2: In den Interviews genannte Organstellung des CRO



(Mehrfachnennungen möglich)

**„Die CROs sind nur auf der Vorstandsebene tätig. Es gibt viele Interim Manager, die bestimmte Bereiche restrukturieren können, aber wenige, die ein ganzes Unternehmen restrukturieren können.“ – Berater**

In den Interviews mit den Anspruchsgruppen werden alle Varianten der organisatorischen Verankerung genannt. Dabei wird erneut die Forderung nach der Übernahme von Organverantwortung und der generalistische Anspruch an den CRO deutlich (vgl. Abb. 2).

Für die Qualität der Zusammenarbeit eines CRO mit dem bisherigen Management spielt nach Aussagen der Befragten insbesondere die Eigentümerstruktur eine wichtige Rolle. Einigkeit besteht darin, dass bei Verbleib des alten Managements immer ein Konfliktpotenzial gegeben sei.

### Auftraggeber und Zeitpunkt der Bestellung

#### Der CRO – ein anglo-amerikanischer Import

Wenn bei noch wenig fortgeschrittener Krise interne Stakeholder aktiv werden, so wird diese Rolle in der Regel dem Eigentümer zugeschrieben. Professionelle Kapitalgeber, z. B. aus dem PE-Umfeld, haben oft Erfahrung mit Krisensituationen und zeigen – schon allein wegen des angloamerikanischen „Heimatumfelds“ vieler PE-Häuser – eine gewisse Präferenz für den Einsatz eines CRO.

#### Auswahl des CRO

Bei einer offiziellen Bestellung eines CRO durch externe Stakeholder besteht die Möglichkeit einseitiger Einflussnahme und damit verbunden, ein Haftungsrisiko für die externen Anspruchsgruppen. Diesem wird in der Regel dadurch vorgebeugt, dass dem Krisenunternehmen mehrere CROs zur Auswahl gestellt werden, unter denen eine Entscheidung getroffen wird. Wird dem Krisenunternehmen genügend Ermessensspielraum gelassen, kann so dem Risiko einer faktischen Geschäftsführung vorgebeugt werden.

Private Equity-Gesellschaften verfügen, bedingt durch ihre direkte Beteiligung am Unternehmen und die damit verbundenen Einflussmöglichkeiten, im allgemeinen über stärkere Hebel, um den Einsatz eines CRO durchzusetzen. In den Interviews wurde sowohl die formale Bestellung des CRO durch das Krisenunternehmen selbst als auch die Einschaltung eines CRO meist erst auf Druck der Kapitalgeber einhellig bestätigt.

### Der richtige Zeitpunkt

**Das breite Meinungsspektrum, wann ein CRO zum Einsatz kommen soll, spiegelt konfligierende Erwartungen wider, die mit dem CRO verbunden werden**

Für den *Zeitpunkt der Bestellung* des CRO herrscht die Meinung vor, dass er eher für die Umsetzungsphase des Restrukturierungsprozesses engagiert werde. Gleichwohl sollte der CRO schon gegen Ende der Konzeptphase involviert sein, um sicherzustellen, dass sein späteres Handeln konform mit den entwickelten Zielen ist. Gut die Hälfte aller Befragten und über 80 % der Personen aus der Private Equity- und Beratergruppe empfehlen, den CRO gegen Ende der Phase der Konzepterstellung ins Unternehmen zu holen, um ihm ein Mitspracherecht einzuräumen. Diese Meinung teilt jedoch nur ein Gesprächspartner der Unternehmensgruppe. Andererseits sieht die Hälfte der interviewten CROs ihren Tätigkeitsbeginn bereits am Anfang der Erstellungsphase eines Sanierungskonzeptes.

Erneut werden Rollenkonflikte deutlich, die im Interesse einer wirksamen Unternehmenssanierung einer Lösung bedürfen.

### Entlohnung und Einsatzdauer des CRO

#### Was kostet ein CRO-Einsatz?

Das Gehalt eines Chief Restructuring Officers wird meist in Tagessätzen abgerechnet. Im angelsächsischen Markt werden Tagessätze in Höhe von umgerechnet bis zu 4.500 € dokumentiert, wohingegen das deutsche Preisniveau zwischen Werten von 1.500 € und 3.000 € schwankt. Die Variation erklärt sich aus den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen, Unternehmensgrößen und den Erfolgsaussichten des Mandats. In den Interviews zeigten sich deutliche Unterschiede in der Einschätzung der Höhe der Entlohnung.

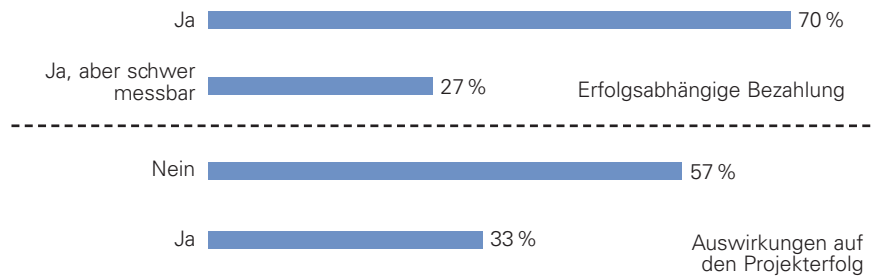
#### Klare Erfahrungsbasis bei den Finanzinvestoren

Die offenkundige Übereinstimmung der Angaben von PE-Gesellschaften und CROs legt nahe, dass diese beiden Anspruchsgruppen tatsächlich miteinander verhandeln und die gemachten Angaben Erfahrungswerte widerspiegeln. Auffällig sind demgegenüber die deutlich höheren Angaben der anderen Anspruchsgruppen. Dies lässt zwei Interpretationen zu. Zum einen könnte es sein, dass es sich bei den genannten Tagessätzen lediglich um Einschätzungen und nicht um Erfahrungswerte handelt. Zum anderen könnte es sein, dass sich in Verhandlungen mit anderen Trägern als den PE-Gesellschaften höhere Tagessätze erzielen lassen.

**„Incentive-Systeme taugen alle nichts. Wenn man den CRO nachher am Unternehmen beteiligt, wenn er erfolgreich war, ist das vielleicht der einzige Anreiz, den ich mir vorstellen könnte.“ – Befragter Mitarbeiter einer deutschen Großbank**

Da die hohen Tagessätze des CRO, gerade in einer fortgeschrittenen Krisensituation, eine äußerst hohe Zusatzbelastung für das Unternehmen darstellen, wird häufig versucht sein Gehalt in fixe und variable Bestandteile zu gliedern. Der variable Teil ist dann an den Erfolg des CRO gekoppelt und soll einen zusätzlichen Anreiz zur Pflichterfüllung schaffen. Die Einschätzung der Anspruchsgruppen zu diesem Thema zeigen, dass dies in der Praxis häufig eingesetzt wird, eine Auswirkung auf den Projekterfolg wird jedoch nur von einem Drittel der Gesprächspartner zugesprochen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Meinungen der Befragten zu Incentive-Systemen für CROs



(Mehrfachnennungen möglich)

### Unklare Erfolgsgrößen als Herausforderung

Aufgrund der Multikausalität des Erfolgs im konkreten Fall dürfte es schwierig sein, geeignete Erfolgsgrößen für das Handeln eines CRO zu finden. Insbesondere in den Fällen der Arbeitsteilung mit dem bisherigen Management können Entscheidungen des CRO blockiert oder unterlaufen werden. Ebenso besteht ein Trade-Off zwischen der zeitlich befristeten Bestellung des CRO und den über diesen Zeitraum hinausgehenden Erfolgszielen des Krisenunternehmens. Ein CRO schöpft unter Umständen seine Motivation überwiegend aus den Inhalten seiner Arbeit und dem Erhalt seiner Reputation im Markt. Deshalb sehen einige Interviewpartner die Beteiligung des CRO am Krisenunternehmen als wesentliche zielführende Form der Incentivierung an.

### Beteiligung des CRO am Krisenunternehmen als Incentivierung?

### Variable Einsatzgestaltung

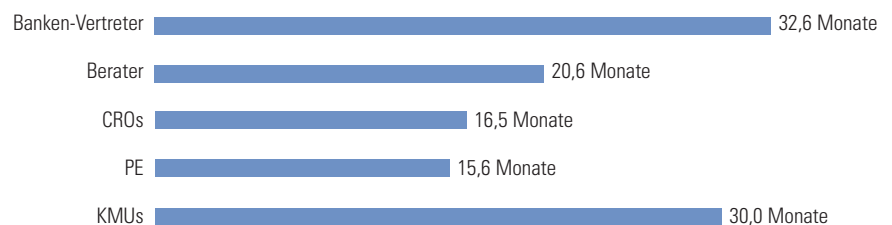
Einheitlich wird von den Interviewpartnern die Meinung vertreten, die Einsatzdauer des CRO solle flexibel sein. Dies korrespondiert mit der Entlohnung auf Tagessatzbasis und der fehlenden oder sehr kurzen Kündigungsfrist bei der vertraglichen Bindung zwischen CRO und Unternehmen. Die Präsenz des CRO im Unternehmen kann im Zeitablauf variabel gestaltet werden und sich bis auf einzelne Tage pro Woche reduzieren, wenn das Unternehmen in ruhigeren Fahrwassern ist. Damit wird auch die Kostenbelastung reduziert.

Als Dauer des Einsatzes eines CRO nennen die Quellen zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. Dies unterscheidet sich deutlich von den Angaben der Experten in den geführten Interviews. Hier reichen die Einschätzungen von drei Monaten bis hin zu vier Jahren (vgl. Abb. 4 zu einer Übersicht für die unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven).

Auffällig sind ferner die weitgehend einheitliche Einschätzung der Einsatzdauer eines CRO von Gesprächspartnern der Anspruchsgruppen Bank und Unternehmen, die jeweils einen Zeitraum von zwei Jahren als häufigste Nennung verzeichnen.

### Dramatisch divergierende Annahmen über die Einsatzdauer

Abb. 4: Durchschnittliche Einschätzung der unterschiedlichen Befragtengruppen zur Dauer der Restrukturierung



Mittelwerte der jetzt jeweils höchsten Schätzungen der jeweiligen Stakeholdergruppe

# Aufgaben des CRO im Restrukturierungsprozess

## Akzeptanz als Grundvoraussetzung

Um eine positive Einstellung gegenüber dem CRO und somit dem Krisenbewältigungsprozess zu erzeugen, muss er die Akzeptanz insbesondere der internen Stakeholder gewinnen. Es ist eine grundsätzliche Herausforderung an den CRO, mit Hilfe seiner kommunikativen und fachlichen Fähigkeiten Widersacher davon zu überzeugen, mit ihm zusammenzuarbeiten.

In den Interviews macht ein Drittel der Befragten deutlich, dass bei divergierenden Interessen und Vorstellungen zwischen CRO und Management eine der Konfliktparteien gehen sollte (vgl. Abb. 5).

In den Gesprächen wurden sowohl Fälle genannt, in denen das alte Management sich gegen den CRO durchsetzen konnte als auch Fälle, in denen der CRO über seine Rückendeckung durch die Kapitalgeber die Trennung vom alten Management bewirkt hat.

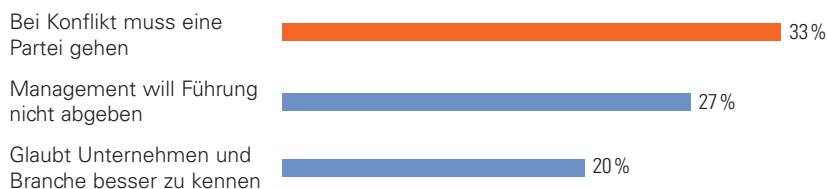
## Transparenz

Eine essenzielle Voraussetzung, um die Beteiligten auf die Krise einzustellen, ist das Herstellen von Transparenz. Hierzu zählt auch, die Finanzmanagement- und Controllingssysteme auf die aktuelle Situation auszurichten.

## Zusammenarbeit des CRO mit anderen Anspruchsgruppen

Nur unter Offenlegung der tatsächlichen Verhältnisse kann der CRO das Vertrauen der externen Anspruchsgruppen gewinnen, gleichzeitig die internen Schlüsselfiguren im Unternehmen halten und den häufig zu beobachtenden Abwanderungstendenzen entgegen wirken. Die Einbindung und Überzeugung externer Stakeholder sehen ein Drittel aller Befragten als Aufgabe des CRO an. Dieser Meinung sind vor allem Banker und Gesprächspartner der Private Equity-Gruppe mit 57 % bzw. 40 %. Allerdings ist keiner der Interviewpartner aus dem Unternehmensbereich und lediglich ein CRO der gleichen Ansicht. Ebenso sind nur 20 % aller Befragten der Meinung, dass ein CRO mit Wirtschaftsprüfern und anderen Unternehmensberatern zusammenarbeitet.

Abb. 5: Einschätzungen zum Konfliktpotenzial zwischen Management und CRO



### Bei Konflikt muss eine Partei gehen

Anteil an der jeweiligen Gruppe:	
CRO	50 %
Unternehmen	40 %
Bank	29 %
Berater	29 %
PE	20 %

(Mehrfachnennungen möglich)

Angesichts der Komplexität der Herausforderungen während einer Restrukturierung und der dem CRO zugesprochenen Generalistenkompetenz mutet diese Geringschätzung von externer Expertise, etwa beim Aufsetzen der Unternehmensplanung, fatal an.

### Wer berät den CRO?

Die Besetzung von Schlüsselpositionen im Projektmanagement mit Personen aus dem Umfeld des CRO wurde von den Interviewpartnern sehr unterschiedlich eingeschätzt. Insgesamt rechnen 43% aller Befragten mit der Hereinnahme weiterer Interim Manager durch den CRO, falls eine Kapazitätsunterdeckung besteht. Wenn der CRO aus einer Beratungsgesellschaft kommt, wird er nach Aussage jeweils zweier Personen aus der Banken- und der Beratergruppe weitere Berater beschäftigen. In der Gruppe der Unternehmensvertreter und bei den Befragten aus dem Private-Equity-Bereich glauben jeweils 60%, dass der CRO eher alleine auftritt. Dies entspricht auch dem Selbstbild von vier von sechs der befragten CROs.

### Kurzfristige Aufgaben des CRO

#### Bestandsoptimierung

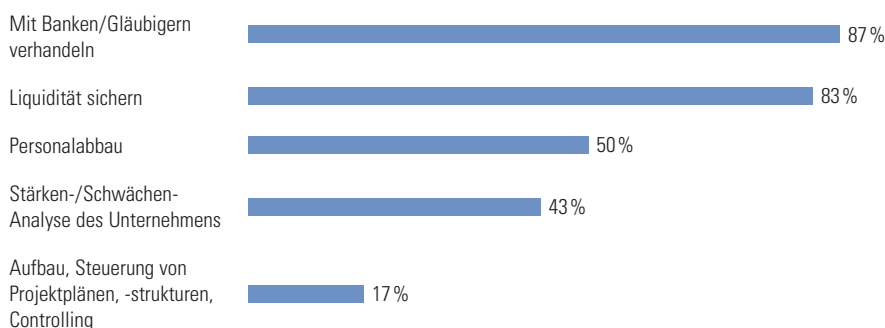
Die Frage danach, welche Aufgaben *kurzfristig* zu erledigen sind, hängt maßgeblich vom Stadium der Krisenentwicklung ab. Im Fall einer akuten Krise zielen kurzfristige Sanierungsmaßnahmen auf die Vermeidung von Illiquidität und Überschuldung, um ein drohendes Insolvenzverfahren abzuwenden. Hierzu zählen das Umschichten von *Vermögensteilen* (z. B. Bestandsoptimierung, Forderungsmanagement) und die *Verhinderung weiterer Ausgaben* (z. B. Investitionssperre, Aufschub von Wartungsarbeiten – vgl. Abb. 6). Darüber hinaus nennt die Literatur als Aufgabe des CRO, neues Geld ins Unternehmen zu bringen bzw. die Kapitalstruktur zu verbessern. Konkret bedeutet dies, Verhandlungen mit *Banken* über Moratorien, die Ausweitung alter Kreditlinien, die Gewährung neuer Kredite, Forderungsverzicht oder einen debt-to-equity-swap zu führen. Mit *Lieferantengläubigern* kann der CRO über einen möglichen Zahlungsaufschub, Zins- oder Forderungsverzicht oder beispielsweise über einen außergerichtlichen Vergleich verhandeln.

#### Finanzielle Restrukturierung

#### Personalabbau

Innerhalb des Unternehmens führt der CRO Verhandlungen mit den *Mitarbeitern* oder dem *Betriebsrat* über deren Sanierungsbeiträge wie z. B. Gehaltsverzicht, Arbeitszeitanpassung, Kürzung von Vergünstigungen und auch Entlassungen. Ebenso ist mit der alten Führungsspitze über deren Sanierungsbeiträge zu verhandeln.

Abb. 6: Einschätzungen der Befragten zu kurzfristigen Aufgaben des CRO



(Mehrfachnennungen möglich)

### CRO mit teilweise diffusem Aufgabenspektrum

Die angeführte Sicherung der Liquidität zählt laut 83% aller Befragten zu den kurzfristigen Aufgaben eines CRO. Die hierzu notwendigen Verhandlungen mit externen Stakeholdern wie Banken und Gläubigern nannten sogar 26 Gesprächspartner, darunter alle befragten Banker und Berater, jedoch nur 60% der PE-Gesellschaften. Darüber hinaus sehen 50% der Befragten in der Entlassung von Mitarbeitern eine weitere kurzfristige Maßnahme des CRO zur Kostenreduzierung. 43% aller Interviewpartner, aber 86% der CRO, nennen die Analyse der Stärken und Schwächen des Krisenunternehmens als Aufgabe eines CRO.

### Funktionale Typen von CROs und Grenzen des Konzepts

Den Aufbau eines krisenbezogenen Projektmanagements und Controllings und die damit verbundene Schaffung von Transparenz für die Anspruchsgruppen sieht lediglich ein Sechstel der Befragten als kurzfristige Aufgabe des CRO.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass über 80% der Befragten hierfür andere Aufgabenträger im Blick haben. Dies legt den Schluss nahe, dass es entweder verschiedene Typen des CRO geben muss, oder dass der CRO für diesen Aufgabenbereich externe Unternehmensberater hinzuziehen sollte.

**„Das Kostenthema ist Routine, aber es ist extrem wichtig den Vertrieb zu stabilisieren, also zu verkaufen. Wenn Sie einen tollen Umsatz machen, können Sie alle Probleme dieser Welt lösen.“ – Berater**

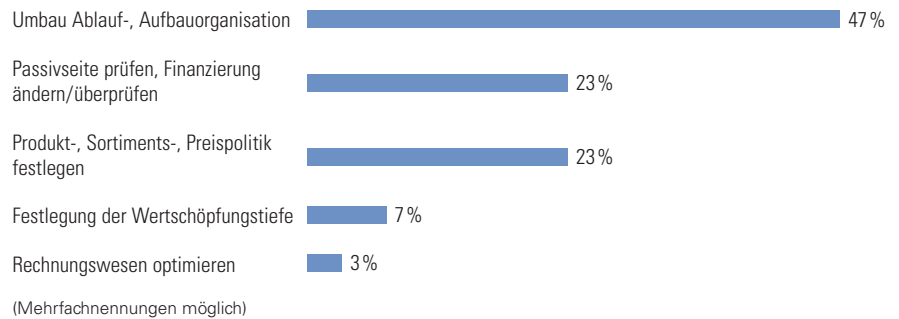
### Mittelfristige Aufgaben des CRO

In einem mittelfristigen Zeithorizont ist die Optimierung von Erfolgsgrößen und vorhandener Ressourcen zu bewältigen. Hier sind Maßnahmen zur Kostensenkung und Erlöserhöhung zu unterscheiden. Handelt es sich bei dem Krisenunternehmen um einen Produktionsbetrieb, kann der CRO, z. B. durch Maßnahmen zur Verbesserung des Logistiksystems, mögliche Kostensenkungspotenziale aufdecken. Hierbei können sich z. B. Kostensenkungen aus Veränderungen der Fertigungstiefe und Optimierung der Materialbeschaffung hinsichtlich Einkaufskonditionen und Bestellmengen ergeben.

### Kostensenkung und Erläsoptimierung

Die Befragten nennen hinsichtlich der mittelfristigen Aufgaben am häufigsten (47%) den Umbau von Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Abb. 7). Davon sind jeweils 60% der Personen aus der Unternehmens- und Private Equity-Gruppe, jeweils 43% Banker und Berater und 33% CROs. Die Optimierung der Finanzwirtschaft durchzieht den Krisenbewältigungsprozess als Daueraufgabe, folglich wird sie auch im mittelfristigen Zeithorizont von 7 der 30 Gesprächspartner noch explizit genannt.

Abb. 7: Einschätzungen der Befragten zu mittelfristigen Aufgaben des CRO



Mit dem Verweis auf Produkt-, Sortiment- und Preispolitik wird in gleicher Zahl auf Erlös steigernde Maßnahmen hingewiesen.

### Langfristige Aufgaben des CRO

**„... es muss zeitlich begrenzt sein und dann muss es in die Linie rein, denn Strategie ist klassische Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden.“ – Unternehmensvertreter**

Greifen die beschriebenen kurz- und mittelfristigen Maßnahmen und ist das Unternehmen vorerst stabilisiert, sollten sich die anschließenden Aktivitäten auf eine nachhaltige Überlebensfähigkeit und somit auf die strategische Repositionierung des Unternehmens richten. In der Literatur gehen die Meinungen auseinander, ob diese Aktivitäten noch zu den Aufgaben des zeitlich befristeten CRO-Einsatzes zählen sollten.

### Strategische Neuausrichtung?

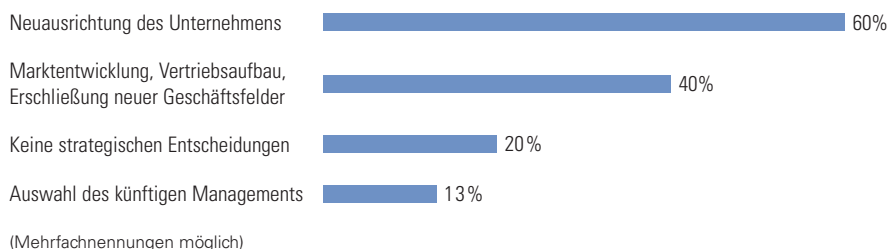
Grundsätzlich ist die strategische Ausrichtung eine originäre Aufgabe des Topmanagements, das für diesen Fall rechtzeitig neu zu bestellen wäre. Davon unberührt ist die Variante, dass ein CRO nach seinem Einsatz als Topmanager im Unternehmen verbleibt. Das uneinheitliche Bild zeigt sich auch in den Meinungen der Interviewpartner (vgl. Abb. 8). Während 60% aller Interviewpartner die Neuausrichtung zu den Aufgaben des CRO zählen sprechen sich 20% dagegen aus. Von den Bankexperten sprechen fünf von sieben diese Aufgabe dem CRO zu, und auch zwei Drittel der befragten CROs zählen die Neuausrichtung des Unternehmens zu ihren Aufgaben. Darüber hinaus werden die Marktentwicklung und die Erschließung neuer Geschäftsfelder von 71% der Berater und 66% der CROs als besonders wichtig angesehen. Die Option zur Schließung des Gesamtunternehmens wurde lediglich von drei Befragten genannt.

### Der CRO nach der Restrukturierung

Die heterogenen Antworten der Gesprächspartner auf die Fragen nach den langfristigen Aufgaben des CRO können als Unsicherheit hinsichtlich der Grenzen des CRO-Einsatzes interpretiert werden. Keiner der Gesprächspartner würde die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung in Frage stellen. Fraglich ist jedoch, ob und wann geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen, die diese Aufgabe übernehmen können.

Bleibt der CRO im Anschluss an sein Mandat im Unternehmen, so wird er sicherlich auch selbst die Weichenstellung für die Zukunft vornehmen wollen. War das alte Management an der erfolgreichen Restrukturierung beteiligt und bleibt es auch zukünftig in der Verantwortung, dann sollte der CRO lediglich eine beratende Rolle einnehmen und die Entscheidung dem Management überlassen.

Abb. 8: Einschätzungen der Befragten zu langfristigen Aufgaben des CRO



## Anforderungen an CROs

### Krisenerfahrung und Führungserfahrung im Fokus

Alle Befragten messen der Krisenerfahrung eines CRO eine hohe Bedeutung bei, wobei Vertreter der Private Equity-Gruppe dazu die höchste Bewertung abgegeben haben. Für eine ausgeprägte *generalistische Fähigkeit* eines CRO sprechen sich 20 der 30 Befragten aus. Das Merkmal *Führungserfahrung* wird nur noch von 37% aller Gesprächspartner genannt. *Branchenerfahrung* wird lediglich von 12 Befragten als Anforderung an einen CRO genannt.

### Soziale Kompetenz

Hinsichtlich der „soft skills“ sind es insbesondere die soziale Kompetenz und die Kommunikationsfähigkeit, die als wichtige Anforderungen an einen CRO genannt werden.

## Was unterscheidet die Persönlichkeit von CROs von Restrukturierungsberatern oder Linienmanagern?

### Persönlichkeitsprofile im Vergleich

Mit dieser Leitfrage im Hinterkopf haben wir unterschiedliche Gruppen von Akteuren in der Restrukturierungsberatung in einem empirischen Projekt systematisch auf Persönlichkeitsunterschiede hin untersucht.

### Erfahrene Interim Manager/CROs

Die erste Stichprobe besteht aus einer Gruppe von erfahrenen Interim Managern, die ihren Schwerpunkt auf Restrukturierungs-/Sanierungsmandate gelegt haben. Sie müssen mindestens drei Jahre als Interim Manager tätig sein und/oder drei Projekte im oben genannten Bereich erfolgreich absolviert haben. Es handelt sich um 59 Männer und eine Frau im Alter zwischen 35 und 65 Jahren (Mittelwert 53,5 Jahre).

## Linienmanager

Die zweite Stichprobe besteht aus Linienmanagern (N=164) verschiedener Branchen, deren Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen einer medizinischen Untersuchung erhoben wurden. Es wurden nur Männer im Alter von 34 bis 68 Jahren (Mittelwert 52,0 Jahre) untersucht.

## Berater mit Restrukturierungshintergrund

Die dritte Stichprobe besteht aus Unternehmensberatern (N=22). Darin befinden sich vier Frauen und 18 Männer im Alter zwischen 33 und 56 Jahren (Mittelwert 43,1 Jahre).

## Untersuchungsmethode

## Der NEO-PI-R-Fragebogen als erprobtes diagnostisches Instrument

Zur Erfassung der Persönlichkeit wurde ein erprobtes psychologisches Testverfahren, das sog. NEO-PI-R benutzt. Es besteht aus 240 Aussagen, die anhand einer 5-Punkte-Skala (Starke Ablehnung/Ablehnung/Neutral/Zustimmung/Starke Zustimmung) bewertet werden. Jeweils 8 Aussagen werden einer Facette und somit 48 einer Dimension zugerechnet.

## Persönlichkeitsdimensionen in der Untersuchung

## Das eingesetzte Instrument

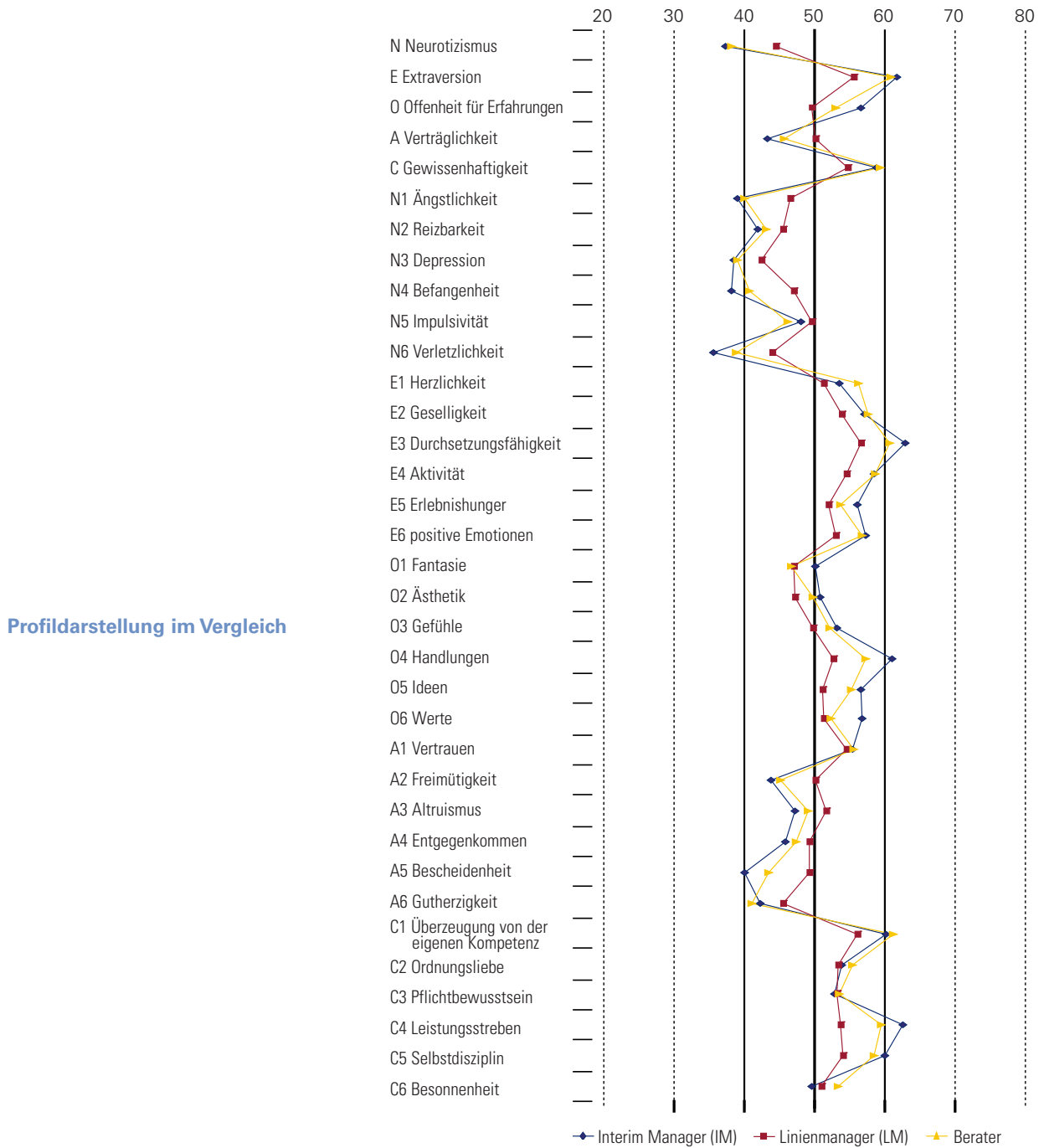
Das NEO-PI-R ist heutzutage das wohl gebräuchlichste Instrument, um die sog. „Big Five“-Dimensionen der Persönlichkeit, also fünf übergeordnete Aspekte der Persönlichkeitsbeschreibung zu erfassen. Eine Unterteilung der Dimensionen erfolgt dabei in je sechs Facetten (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Dimensionen und Facetten des NEO-PI-R

## Die Dimensionen

N: Neurotizismus	E: Extraversion	O: Offenheit für Erfahrungen	A: Verträglichkeit	C: Gewissenhaftigkeit
N1: Ängstlichkeit	E1: Herzlichkeit	O1: Offenheit für Fantasie	A1: Vertrauen	C1: Überzeugung von der eigenen Kompetenz
N2: Reizbarkeit	E2: Geselligkeit	O2: Offenheit für Ästhetik	A2: Freimütigkeit	C2: Ordnungsliebe
N3: Depression	E3: Durchsetzungsfähigkeit	O3: Offenheit für Gefühle	A3: Altruismus	C3: Pflichtbewusstsein
N4: Soziale Befangenheit	E4: Aktivität	O4: Offenheit für Handlungen	A4: Entgegenkommen	C4: Leistungsstreben
N5: Impulsivität	E5: Erlebnishunger	O5: Offenheit für Ideen	A5: Bescheidenheit	C5: Selbstdisziplin
N6: Verletzlichkeit	E6: Positive Emotionen	O6: Offenheit für Werte- und Normensysteme	A6: Gutherzigkeit	C6: Besonnenheit

Abb. 10: Persönlichkeitsprofile im Vergleich



**Vergleichsstichprobe, Normierungsverfahren und Vorgehen**

Die ermittelten Skalenrohwerte wurden in alters- und geschlechtsspezifisch normierte sog. T-Werte umgewandelt. Die T-Verteilung hat einem Mittelwert von 50 und eine Standardabweichung von 10 bei einem Wertebereich von 20 bis 80. Ein Teilnehmer, der einen Wert von 50 erreicht, entspricht damit in seiner Ausprägung dem Mittelwert einer alters- und geschlechtsnormierten Vergleichsstichprobe aus der Gesamtbevölkerung. Werte kleiner als 40 und größer als 60 lassen sich als statistisch signifikante Abweichungen von diesem Durchschnittsprofil interpretieren.

### **Restrukturierungsprofis unterscheiden sich deutlich von Linienmanagern**

Das Verfahren wurde den Teilnehmern internetbasiert vorgelegt.

Abbildung 10 zeigt, dass Interim Manager sich in den meisten Dimensionen und Facetten deutlich von Linienmanagern unterscheiden. Wir stellen im Anschluss ausgewählte Ergebnisse detailliert vor. Allerdings ähneln sich die Profile der Interim Manager und der Berater sehr stark. Die statistische Auswertung bestätigt die Abbildung dahingehend, dass sich die drei Gruppen in allen fünf übergeordneten Dimensionen voneinander unterscheiden.

### **Was heißt das genau?**

#### **Gelassen im Rampenlicht der Aufmerksamkeit**

Der Auftritt vor großen Gruppen oder Stress stellt für die Interim Manager ebenso wie auch für die Berater kein Problem dar (Dimensionen N4).

#### **Durchsetzungsstärke**

Durchsetzungsfähigkeit (E3) leistet einen besonderen Beitrag zur Differenzierung zwischen Interim Managern und Linienmanagern. Die stärker eingeschätzte Durchsetzungsfähigkeit impliziert einen spezifischen Führungsanspruch- und Führungswillen der Interim Manager-Gruppe.

Auch für die Facette Aktivität (E4) kann ein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden. Der Alltag von Interim Managern und Beratern ist von mehr Hektik und einem höheren Arbeitstempo geprägt als der der Linienmanager.

#### **Tempo**

#### **Neugierde und Kreativität**

Offenheit für Erfahrungen (O) differenziert ebenfalls bedeutsam zwischen den Gruppen von Restrukturierungsexperten und Linienmanagern. Die fast identischen Werte von Beratern und Interim Managern können mit der Expertentätigkeit begründet werden, für die sie fallweise von den Unternehmen beauftragt werden. Dabei sind sie gefordert, in der Problemlösung neue Wege zu gehen. Flexibilität und der Wunsch nach Abwechslung und Veränderung können daher als Kriterien zur Unterscheidung gut herangezogen werden.

#### **Eigenmotivation**

Höhere Werte für die Facette C4 („Leistungsstreben“) deuten auf eine stärker ausgeprägte Eigenmotivation hin. Interim Manager beschreiben sich hinsichtlich ihrer Ziele im Vergleich mit den Linienmanagern als ambitionierter.

#### **Restrukturierungsprofis gehen Konflikten nicht aus dem Weg**

In der Dimension Verträglichkeit (A) erzielen die Linienmanager bis auf eine Facette höhere Werte.

#### **Umsetzungsstärke**

Die höheren Werte bei C5 („Selbstdisziplin“) weisen auf ein konsequentes Handeln hin. Die Interim Manager (ähnlich wie die Berater) schrecken auch vor unangenehmen Situationen nicht zurück und beschreiben sich selbst stärker als Personen, die durch Umsetzungsstärke überzeugen.

# Management des Wandels und Restrukturierung

## Prof. Dr. Wilfried Krüger

Prof. Dr. Wilfried Krüger ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

### Von der Krisenbewältigung zur „Excellence in Change“

Über die zwangsläufigen Unterschiede in vielen Detailaussagen hinweg zeigt sich ein deutliches Bild des CRO. Allgemein ist zunächst festzuhalten, dass mit der Kategorie des CRO nicht etwa alter Wein in neuen Schläuchen verkauft wird. Sein Profil lässt sich wohl am besten als das eines befristet eingesetzten, verantwortlichen und erfahrenen Krisenmanagers beschreiben. Er ist also kein herkömmlicher externer Berater. Schon die verantwortliche Stellung eines Internen macht einen deutlichen Unterschied aus. Sein Schwerpunkt liegt nicht in der Konzipierung, sondern in der Umsetzung, also der aktiven Krisenbewältigung. Er soll den Insolvenzfall verhindern. Das unterscheidet ihn vom Insolvenzverwalter.

### Der CRO als „Schlechtwetterkapitän“

Bezogen auf sein Aufgabenspektrum lassen sich offenbar der eher generalistische und der stärker finanzorientierte Typ unterscheiden, die je nach Situation gebraucht werden. Wenn man versucht, den gemeinsamen Nenner in den Einzelaufgaben eines CRO und den damit verbundenen Anforderungen zu finden, wird man rasch dahinter kommen, dass es sich schlicht um Managementaufgaben handelt. Der besondere Akzent liegt darin, dass der CRO in einer krisenhaften Situation agieren muss. Er ist der „Schlechtwetterkapitän“

### Managementversagen als Anlass

Stuft man ihn so ein, dann werden dahinter allerdings zwei Probleme der Wirtschaftspraxis sichtbar. Zum einen ist es auf Dauer wohl kaum haltbar, zwischen „Schönwetter- und Schlechtwettermanagern“ zu unterscheiden. Es gibt nur gutes oder schlechtes Management. Insofern ist jeder Einsatz eines CRO ein Hinweis auf Managementdefizite oder Managementversagen.

### Krise der Unternehmensaufsicht

Zum anderen ist zu fragen, wie es denn wohl um die Auswahl der führungsverantwortlichen Personen sowie deren Überwachung und Kontrolle in dem Krisenunternehmen bestellt war. Wo waren die Eigentümer bzw. ihre Vertreter, als sich die Krise abzeichnete und dann unübersehbar aufbaute? Die Aufsichts- und Beratungsgremien stehen mit in der Verantwortung.

### Wie geht es weiter, wenn der CRO geht?

Der CRO kann ein Unternehmen aus der Krise führen. Aber wer führt es danach und wie funktioniert dann das Zusammenspiel der Beteiligten, insbesondere zwischen Managern, Gesellschaftern und Banken, aber auch mit den anderen Stakeholdern, insbesondere den Mitarbeitern, ganz zu schweigen von den Kunden und Lieferanten?

### Die Stakeholderkrise bewältigen

Gibt es gar neben der ökonomischen Krise eine Stakeholderkrise? Erfolgreiche und zukunftsfähige Führung und Überwachung eines Unternehmens muss auch auf diese Fragen antworten.

Was bedeutet dies konzeptionell und in der Umsetzung?

### Krisenverläufe

Zunächst einmal ist zu prüfen, um welche Form der Krise es sich handelte und wie weit reichend und tief gehend die Krisenbewältigung war. Im Kern lassen sich drei Krisenarten unterscheiden. In der Strategiekrise ist der Verlust von Erfolgspotenzialen zu beobachten, sei es z. B., dass ein Nachfolgeproblem nicht gelöst wird, dass Patente auslaufen, neue Technologien nicht rechtzeitig beachtet werden oder dass Markt- und Wettbewerbsänderungen falsch eingeschätzt werden.

Die Erfolgskrise ist durch das Nichterreichen von Gewinn- und Rentabilitätszielen, die Liquiditätskrise, als bedrohlichster Krisentyp, ist durch die Gefährdung der Zahlungsfähigkeit charakterisiert. Ein besonders häufiger Verlauf liegt vor, wenn eine strategische Krise zu einer Erfolgskrise führt, die sodann in eine Liquiditätskrise mündet.

Erfolgreiches Krisenmanagement muss den darin liegenden Abwärtstrend stoppen und eine Trendumkehr („Turnaround“) bewirken.

### Kurz- und mittelfristige Lösungen im Fokus

Ein CRO wird bei seinen Einsätzen typischerweise mit Liquiditätskrisen oder Erfolgskrisen konfrontiert. Ihre Bewältigung ist für ihn gleichermaßen Herausforderung und Erfolgsausweis. Die Krisenbewältigung beginnt mit finanziellen Sofortmaßnahmen im Falle einer Liquiditätskrise und setzt sich fort mit Abbau- und Umbaumaßnahmen. Prozesse, Strukturen und Produktionsprogramme werden gestrafft. Es kommt zu Standortverlagerungen und Outsourcing-Aktivitäten.

Im Erfolgsfall hat die Unternehmung ihre Renditeposition verbessert und ist wieder wettbewerbsfähig geworden. Ertrags- und Liquiditätskrise sind überstanden.

### Nicht nur Schwächen abbauen – sondern auch Stärken aufbauen

Wie der Verlauf zahlloser Sanierungs- und Insolvenzfälle allerdings zeigt, ist es mit Abbau und Umbau allein nicht getan. Die Schwächen sind zwar beseitigt („Diät“) und damit ist das Überleben zunächst gesichert. Kommt es im Anschluss daran allerdings nicht zu einer Umorientierung und einem gezielten Stärkenaufbau („Fitnesstraining“), dann erweist sich die Krisenbewältigung als zu kurz gegriffen. Die nachhaltige Fortführungsfähigkeit, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung, ist nicht gewährleistet. Die Strategiekrise bleibt bestehen.

### Symptombewältigung im Fokus?

Genau dies ist ein latentes Problem eines CRO-Einsatzes. Da sein Auftrag unter besonderem Zeit- und Problemdruck steht, wird er nicht selten Gefahr laufen, die strategischen Fragen, wie die Definition der Geschäfte und Wettbewerbsvorteile, die Bestimmung der geschäftsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Ausgestaltung der Prozesse und Strukturen zu vernachlässigen bzw. auftragsgemäß vernachlässigen zu müssen. Dies bedeutet gegebenenfalls, dass mit der scheinbar erfolgreichen Arbeit die Symptome zwar kuriert wurden, die tiefer liegenden Problemursachen aber unberührt bleiben.

Die operative Konsolidierung ist gelungen, die Strategiekrise schwelt weiter und wird in späteren Jahren wieder aufbrechen.

### **Die strategische Herausforderung bewältigen**

Erfolgreiche Krisenbewältigung durch operative Konsolidierung – nicht mehr und nicht weniger bedeutet „Restrukturierung“ typischerweise – ist zweifellos verdienstvoll. Aber „gute Unternehmensführung“ verlangt mehr. Nach der Sicherung des kurzfristigen Überlebens muss alles getan werden, um eine „dauerhafte Gesundheit“ und damit eine nachhaltige Fortführungsfähigkeit zu erreichen. Nur so lässt sich das Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig halten.

### **Leitbild „zukunftsfähiges Unternehmen“**

Leitbild ist also nicht das restrukturierte, sondern das zukunftsfähige Unternehmen. Damit ist die Notwendigkeit des Aufbaus angesprochen. Er verlangt nicht selten umfangreiche strategische Manöver oder sogar radikale Kurswechsel, z. B. die weit verbreitete Abkehr von Diversifikationsstrategien und die Konzentration auf Kerngeschäfte und Kernkompetenzen. Es geht darum, neues Wachstum zu generieren. Neue Technologien sind einzusetzen, neue Produkte zu entwickeln, neue Kundenbedürfnisse zu befriedigen, neue Märkte zu erschließen. Die hierfür erforderlichen Fähigkeiten sind im Unternehmen erst aufzubauen.

### **Wettbewerbsfähigkeit über den Tag hinaus ermöglichen**

Der CRO hat durch seine Arbeit dafür gesorgt, dass das Unternehmen sein Tagesgeschäft wieder wettbewerbsfähig beherrscht. Aus Unternehmenssicht betrachtet, sind damit die sog. Basisfähigkeiten angesprochen. Sie sind für den Erfolg der gegenwärtigen Geschäfte eine zwingend notwendige Bedingung. Allerdings sind sie nicht hinreichend, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Hierfür werden Wandlungsfähigkeiten benötigt. Und dies in zweierlei Hinsicht. Zum einen geht es darum, den tief greifenden Wandel zu bewerkstelligen, den die strategische Neuorientierung bedingt.

### **Umfassende Sicht des Unternehmens**

Er verlangt den visionären, unternehmerischen Kopf zur transformativen Ausrichtung des Ganzen genauso wie die Ausgestaltung geeigneter Systeme und Prozesse (z. B. Strategieformulierungs- und Umsetzungsprozesse, Ziel- und Anreizsysteme).

### **Basisfähigkeiten „plus“!**

Zum anderen sind die Basisfähigkeiten in Zukunft permanent zu überprüfen und weiterzuentwickeln, um im Wettbewerb nicht erneut zurückzufallen. Dieser Teil der Wandlungsfähigkeit dient der Sicherung der kontinuierlichen Weiterentwicklung. Wandlungsprozesse sollten permanent und eng verzahnt mit den täglichen Geschäftsprozessen ablaufen. Wandel ist zu verstetigen und als kontinuierlicher Strom von Entwicklungsimpulsen zu organisieren. Erst Wandlungsfähigkeit gewährleistet Zukunftsfähigkeit. Dazu gehört auch ein vertrauensvolles und stärker interaktives Zusammenspiel von Geschäftsführung und Aufsichtsrat bzw. Beirat. In dem Zusammenhang ist besonderes Augenmerk auf die Zusammensetzung der Überwachungsorgane sowie die Professionalisierung ihrer Arbeit zu richten. Ansonsten entsteht zu oft der Eindruck, dass ein Aufsichtsrat weder Aufsicht noch Rat zu entfalten im Stande war.

### Grundlagen der unternehmerischen Fitness

Diese Hinweise und Anforderungen gelten gleichermaßen für alle Unternehmen, unabhängig von Rechtsform, Größe und Marktstellung. Wer am Marktgeschehen dauerhaft mit Erfolg teilnehmen will, benötigt Wettbewerbsfähigkeit. Und Wettbewerbsfähigkeit setzt sich aus Basisfähigkeiten und – in steigendem Maße – aus Wandlungsfähigkeiten zusammen.

### Nachhaltige Veränderungsprozesse gestalten

Wer darüber hinaus nach Wettbewerbsvorteilen oder gar nach Marktführerschaft strebt, wird Wandlungsfähigkeit zu einer Kernkompetenz machen müssen. Marktführerschaft wird sich in Wandlungsführerschaft ausdrücken.

Veränderungsprozesse sind frühzeitiger anzustoßen, und sie sind besser, schneller und kontinuierlicher als bei der Konkurrenz zu bewerkstelligen. Darin besteht in einem wohlverstandenen Sinne der Gehalt der viel beschworenen Exzellenz.

### Excellence in Change

Und dies müssen sich Unternehmen und Unternehmer, die exzellieren wollen, klar machen.

„Exzellenz“ bedeutet und verlangt **Excellence in Change**.

# Diskussion

## Kein neues Berufsbild

Zusammenfassend kann der *Chief Restructuring Officer* zwar als neuer Begriff für die Rolle des Krisenmanagers angesehen werden, nicht aber als revolutionär neues Berufsbild, das seinen Weg von den USA nach Deutschland gefunden hat. Das dahinterstehende Konzept der organisatorischen Bündelung der Aufgaben der Restrukturierung bzw. Sanierung und der Verankerung in der Unternehmensstruktur wird schon seit Jahren auch auf dem deutschen Markt praktiziert.

## Perspektiven durch die wachsende angelsächsische Prägung des Restrukturierungsmarktes

Dennoch äußerte sich mehr als die Hälfte der Befragten positiv zu den Zukunftschancen des CRO auf dem deutschen Markt. Dies wird mit dem vermehrten Auftreten ausländischer Investoren und Private Equity-Unternehmen oder dem permanenten Wandel- und Restrukturierungsbedarf begründet.

## Funktionale Differenzierung mit zwei Leittypen

Es kann eine Abgrenzung des CRO im Vergleich zu anderen Rollen in der Krisenbewältigung vorgenommen werden, die auf zwei idealtypische CRO-Modelle hinaus laufen (Abb. 11): während der CRO-CFO das bisherige Management als Sanierungsspezialist beim finanzwirtschaftlichen Turnaround unterstützt, ersetzt der CRO-CEO das Topmanagement.

### CRO-CFO

### CRO-CEO

Als CRO-CEO kommen daher nur Führungskräfte generalistischer Prägung mit guter Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke in Frage, die auch den leistungswirtschaftlichen Bereich des Unternehmens auf die Zukunft ausrichten können.

## Krisenmanagement, Geschäftsführungsebene und Weisungsbefugnis

Neben den beiden CRO-Typen, die sich vor allem in der Organstellung und der Spezialisierung unterscheiden, wird auch die Abgrenzung zu anderen Trägern der Krisenbewältigung deutlich. Der CRO hat einen expliziten Restrukturierungsauftrag, er ist notwendigerweise in der Geschäftsführung vertreten und verfügt über umfangreichere Weisungsbefugnisse.

Abb. 11: Merkmale des CRO in Abgrenzung zu anderen Restrukturierungsrollen

## Rollen und Kompetenzen in der Restrukturierung

Merkmals	CRO-CEO	CRO-CFO	Berater	Vorstand/ Geschäftsführer
<b>Begriffsmerkmale</b>				
Zeitlich befristeter Auftrag	X	X	X	(X)
Expliziter Restrukturierungsauftrag	X	X		
Geschäftsführungsebene	X	X		X
Haftung	X	X		X
Bestellung vor der Insolvenz	X	X	X	(X)
Bestellung auf Druck der Kapitalgeber	X	X		(X)
<b>Aufgaben</b>				
Konzepterstellung	(X)	(X)	X	X
Konzeptumsetzung	X	X	(X)	X
Finanzwirtschaftliche Sanierung	X	X		
Vertrauensaufbau	X	X		(X)
Ablauf- und Aufbauorganisation	X		(X)	X
Neuausrichtung des Unternehmens	(X)		(X)	X
<b>Anforderungen</b>				
Krisenerfahrung	X	X		
Führungserfahrung auf Geschäftsführungsebene	X			
Funktionale Erfahrung	(X)	X	X	(X)
Generalist	X			X
Branchenerfahrung	(X)	(X)	X	X
Soziale Kompetenz	X	X	(X)	X
Analytische Kompetenz	(X)	(X)	X	(X)
Durchsetzungsfähigkeit	X	X		X
Kommunikationsfähigkeit	X	X	X	X

## Fazit und Perspektiven

Die vorliegende Untersuchung eröffnet die erste empirisch abgesicherte Perspektive auf den „Chief Restructuring Officer“ in der deutschen Diskussion. Jenseits von Klärung und Statusbestimmung zeigen sich dabei neue Fragen, die aus den Resultaten erwachsen:

Wie ist die Stellung des CRO im „Beratungs-Mix“ anzusehen?

Als wie wichtig oder hilfreich erweist sich der CRO bei der Lösung von Krisen tatsächlich?

Ist eine Lösung gleichwertig mit dem Verkauf?

Welche Optionen hat das Unternehmen noch?

Bei den Antworten auf diese Fragen steht die zukünftige Weiterentwicklung der Restrukturierungspraxis insgesamt im Zentrum. Auf der Basis der zugrunde liegenden Befragungsergebnisse wird man zu diesem Komplex mit Sicherheit nur sagen können, dass der CRO den Berater nicht ablösen wird.

Die Ergebnisse zeigen schließlich, dass bei allen Unterschieden in der konkreten Rollenentfaltung die Profile der befragten Interim Manager und der Berater, die an der Studie teilgenommen haben, im Vergleich mit den Linienführungskräften (also den Ansprechpartnern auf Mandantenseite, denen sie sich im Krisenfälle gegenübersehen werden) ungleich mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede aufweisen!

Der CRO stellt damit ein weiteres Instrument in der sich zunehmend ausdifferenzierenden Restrukturierungslandschaft dar: kein Königsweg, aber ein wichtiger Bestandteil der Restrukturierungsoptionen, die einem Unternehmen den Weg aus der Krise eröffnen können.

# Ansprechpartner

Für weitere Informationen zu dieser Studie stehen Ihnen folgende Ansprechpartner gerne zur Verfügung:

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Justus-Liebig-Universität Gießen  
Fachbereich 02:  
Wirtschaftswissenschaften

Tammo Andersch  
Partner

Dr. Pantaleon Fassbender  
Director

Prof. Dr. Wilfried Krüger  
Lehrstuhl für Unternehmensführung  
und Organisation

Marie-Curie-Straße 30  
60439 Frankfurt  
T +49 69 9587-2431  
F +49 69 9587-2432  
tandersch@kpmg.com  
www.kpmg.de

Marie-Curie-Straße 30  
60439 Frankfurt  
T +49 69 9587-2069  
F +49 69 9587-2432  
pfassbender@kpmg.com  
www.kpmg.de

Licher Straße 62  
35394 Gießen  
T +49 641 9922-430  
F +49 641 9922-439  
wilfried.krueger@uni-giessen.de  
www.uni-giessen.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2007 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.