

## CRO – Chief Restructuring Officer Umsetzungskompetenz in Krisensituationen

Den Begriff des CRO, des Chief Restructuring Officers, trifft man in der aktuellen Restrukturierungspraxis sehr häufig an. Dabei sind die Tätigkeiten, die ein CRO übernimmt, grundsätzlich nicht neu. Sobald Unternehmen in Schieflage geraten, wird in unserer privatwirtschaftlich geprägten Wirtschaftsordnung versucht, diese Schieflage durch geeignete Restrukturierungsmaßnahmen zu beseitigen und das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Je fortgeschrittener die Unternehmenskrise ist, um so eher wird auf externe Spezialisten zurückgegriffen, sei es in Form von betriebswirtschaftlichen Beratern, spezialisierten Juristen oder einem krisenerfahrenen Manager, in der heutigen Restrukturierungspraxis auch als CRO bezeichnet. Es stellt sich daher die Frage, warum das Konzept des CRO in der aktuellen Restrukturierungspraxis eine solche Bedeutung erlangt hat und welche Anforderungen an einen CRO zu stellen sind.

### Die Ausgangssituation

Chief Restructuring Officers agieren hauptsächlich in fortgeschrittenen Krisensituationen, d. h. in Unternehmen, die einer Erfolgs- und/oder Liquiditätskrise ausgesetzt sind. Ohne die Umsetzung von tiefgreifenden und häufig strukturverändernden Maßnahmen werden solche Unternehmen in der Regel ihren Fortbestand nicht sichern können. Häufig werden solche Restrukturierungsmaßnahmen durch das betroffene Unternehmen und mit Unterstützung von erfahrenen Restrukturierungsberatern identifiziert, qualifiziert und quantifiziert. Der Einsatz externer Berater sichert dabei, dass keine „unantastbaren“ Bereiche ausgeblendet werden.

Die so ermittelten Maßnahmen entfalten ihre Wirksamkeit jedoch nur mit ihrer erfolgreichen Umsetzung. Dabei sind häufig sowohl kurzfristig wirkende Maßnahmen umzusetzen (bspw. Bestandsabbau, Debitorenmanagement), als auch Maßnahmen, die die grundsätzliche strategische Neuausrichtung eines Unternehmens betreffen (bspw. Schließung unrentabler Unternehmensbereiche).

Hiervon sind sowohl Maßnahmen zu unterscheiden, welche auf die operativen Prozesse eines Unternehmens wirken (bspw. Durchlaufzeitenminimierung, Zentralisierung), als auch Maßnahmen, die externe Stakeholder betreffen (bspw. Forderungsverzichte, Lieferantenbeiträge).

Hier wird deutlich, dass die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen aufgrund der Krisensituation nicht nur in sehr kurzen Zeiträumen erfolgen muss, sondern auch viele interne und externe Widerstände zu überwinden hat.

Betrachtet man die Bandbreite der Maßnahmenpakete lässt sich leicht erkennen, dass die Bündelung der Maßnahmenumsetzung an einer übergeordneten Stelle sinnvoll ist. Bisweilen findet man hier „Projektbüros“, die in größeren Unternehmen bspw. dem (strategischen) Controlling zugerechnet werden und die Maßnahmen zwar nicht umsetzen, doch zumindest kontrollieren sollen.

Unterstützt werden diese Projektbüros dann von sogenannten Lenkungsausschüssen (gebildet in der Regel durch die Geschäftsführung oder ein verantwortliches Vorstandsmitglied und weiteren Mitgliedern der Geschäftsleitung, Beiräten, oder Bereichsverantwortlichen). Diesen wird in regelmäßigen Abständen über den Stand der Maßnahmenumsetzung berichtet.

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass die Maßnahmenumsetzung, wird sie nur von internen Mitarbeitern betrieben, auf allen Hierarchieebenen häufig an Eigeninteressen oder Befindlichkeiten der Mitarbeiter krankt. Aus diesen Gründen wird internen Verantwortlichen von externen Stakeholdern häufig nicht mehr das benötigte Vertrauen entgegengebracht.

Da dies zunehmend erkannt wird und die Umsetzung weitestgehend aller Maßnahmen für die erfolgreiche Unternehmensrestrukturierung unabdingbar ist, kommt dem Einsatz eines externen Chief Restructuring Officers eine wachsende Bedeutung zu. Dieser CRO steht einem Projektbüro vor und berichtet in den Lenkungsausschüssen. Er bündelt die

Restrukturierungsmaßnahmen und ist für ihre Umsetzung verantwortlich. Aufgrund seiner in der Regel befristeten Tätigkeit ist er unabhängiger als langjährige Mitarbeiter des Unternehmens und weniger an vorhandene Besitzstände gebunden.

### **Unterscheidung CRO – Interimsmanager**

Häufig wird diskutiert, ob der CRO nicht einfach einem Interimsmanager gleichzusetzen ist. Einige Aspekte sprechen sicherlich dafür. So sind CRO und Interimsmanager Personen, die von außen in ein Unternehmen kommen und in der Regel nur für eine bestimmte Zeit Aufgaben in diesem Unternehmen erfüllen.

Während jedoch Interimsmanager Managementfunktionen unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens übernehmen, bspw. aufgrund einer zeitlich befristeten Vakanz oder im Rahmen der Durchführung eines zeitlich befristeten Projektes, fokussieren sich CRO auf eine klare wirtschaftliche Situation des Unternehmens und auf die exakt umrissene Aufgabe der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen. Man könnte sie somit als Situationsspezialisten bezeichnen. Dies kommt auch häufig in der fachlichen Ausrichtung der eingesetzten CRO zum Ausdruck. Während Interimsmanager in der Regel mit einer fachspezifischen Ausrichtung eingesetzt werden, ist der CRO klassischerweise eher generalistisch geprägt oder besitzt gegebenenfalls einen finanzwirtschaftlichen Schwerpunkt.

### **Das Anforderungsprofil**

Die Anforderungen an den CRO liegen eher im Bereich der sogenannten soft skills. Aufgrund der häufig unpopulären Restrukturierungsmaßnahmen muss der CRO in der Lage sein, bei den unterschiedlichsten Interessengruppen (intern wie extern) Akzeptanz zu schaffen. Dies schafft er insbesondere durch ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten. Dane-

ben spielt die Durchsetzungsfähigkeit eine entscheidende Rolle. Bei der Umsetzung zahlreicher Restrukturierungsmaßnahmen wird der CRO auf zum Teil deutliche Widerstände stoßen, die es zu überwinden gilt. Diese Widerstände können dabei auch im Bereich der Geschäftsführung oder im Gesellschafterkreis auftreten.

Aus diesem Grund wird der CRO regelmäßig eine Organfunktion übernehmen, um auf Augenhöhe mit den Beteiligten agieren zu können und seine Bedeutung auch intern herauszustellen. Die Erfahrung zeigt, dass bei unüberwindlichen Differenzen der einzelnen Geschäftsführungsmitglieder untereinander und/oder gegenüber dem CRO diese nur beseitigt werden können, wenn entweder der CRO oder die Geschäftsführungsmitglieder ausgetauscht werden.

Von seiner Persönlichkeitsstruktur her muss der CRO so beschaffen sein, dass er unangenehmen Situationen nicht aus dem Weg geht und Konflikte austrägt. Er darf nicht davor zurückschrecken, auch vor den Stakeholdern seine Positionen zu verteidigen und durchzusetzen. Er muss stark pragmatisch und umsetzungsorientiert sein.

Dies grenzt ihn ab von den reinen Restrukturierungsberatern, die in der Konzeptphase die umzusetzenden Maßnahmen identifizieren. Daher stellt sich auch nicht die Frage: Restrukturierungsberater oder CRO. Beide nehmen unterschiedliche Aufgaben in der Betreuung eines Restrukturierungsmandates wahr und ergänzen einander.

### **Einsatzzeitpunkt und Einsatzdauer**

Da der CRO also einerseits von den Restrukturierungsberatern klar abzugrenzen ist, andererseits in der Regel die in einem Beratungsprojekt identifizierten Maßnahmen umsetzen soll, stellt sich häufig die Frage nach dem richtigen Einsatzzeitpunkt des CRO.

Um die Akzeptanz der Restrukturierungsmaßnahmen zu erhöhen, ist es sicherlich sinnvoll, den CRO zum Ende der Konzeptphase mit den Rahmenbedingungen vertraut zu

machen. Dem steht entgegen, dass im insolvenznahen Bereich aufgrund der Finanzierungsspielräume die Möglichkeit zur Maßnahmenumsetzung häufig erst nach Zustimmung von finanzierenden Banken oder im Falle eines Insolvenzverfahrens nur mit Zustimmung des Verwalters möglich ist. Hier ist der richtige Zeitpunkt für den Einsatz entsprechend auszuloten.

Auf der anderen Seite steht die Frage, wie lange der CRO in dem Unternehmen verbleibt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Einsatzdauer je nach Unternehmenssituation von einigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren dauern kann. Ist das Unternehmen wieder in geordneten Bahnen zukunftsfähig aufgestellt, wird ein CRO das Unternehmen in der Regel wieder verlassen. Ein dauerhafter Verbleib im Unternehmen widerspricht dem Verständnis der Aufgaben eines CRO.

Spätestens mit seinem Ausscheiden stellt sich die Frage, wie das Management des Unternehmens zukünftig richtig besetzt ist und mit welchen Maßnahmen erneute Krisensituationen zu verhindern sind.

Es bietet sich an, die Umbruchstimmung im Rahmen der Restrukturierung zu nutzen, um geeignete Früherkennungssysteme und Steuerungsinstrumentarien zu entwickeln und zu implementieren. Ein guter CRO sollte daher immer auch neben den üblichen cost cutting-Maßnahmen ein Verständnis für Wachstumsprozesse und Chancenmanagement besitzen.

## Fazit

Der Chief Restructuring Officer (CRO) ist ein auf Krisensituationen spezialisierter und erfahrener Interimsmanager, der aufgrund seines Persönlichkeitsprofils die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen erfolgreich verantworten kann und somit zu einem erfolgreichen Turnaround maßgeblich beiträgt. Der CRO ist damit zwar ein neuer Begriff, aber kein gänzlich neues Berufsbild. Die Bündelung der Umsetzung von Restrukturierungsmaß-

nahmen im Verantwortungsbereich einer dafür beauftragten Person ist auf Grund der Komplexität der durchzuführenden Maßnahmen immer weiter in den Vordergrund getreten.

Es ist davon auszugehen, dass dieses angelsächsisch geprägte Berufsbild auf Grund der fortschreitenden Internationalisierung auch vor dem Hintergrund der immer stärker auftretenden internationalen Investoren und Private Equity Fonds weiter an Popularität gewinnen wird.

Die mbb [consult] stellt für Restrukturierungs- und Sanierungsmandate krisenerfahrene CRO aus den eigenen Reihen zur Verfügung, die über langjährige Management-erfahrung in der Maßnahmenumsetzung in Krisen- und Insolvenzsituationen verfügen. Diese CRO übernehmen bei Bedarf auch Organfunktionen. Sollten spezielle Branchenkenntnisse für ein CRO-Mandat erforderlich sein, die wir in unserem eigenen Hause nicht zur Verfügung stellen können, so sind wir in der Lage, auf unser umfangreiches Netzwerk zurückzugreifen und einen geeigneten Experten zu vermitteln.



Wolfram Lenzen  
Projektmanager  
Competence Center  
Distressed M&A/Restrukturierung