

CRO – Krisenmanager auf Zeit

In einer Unternehmenskrise steigt die Belastung für das Managementteam enorm. Neben der täglichen Arbeitslast muss das angeschlagene Vertrauen in das Unternehmen von Kreditinstituten, Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern aufrechterhalten werden. Zeitgleich sind tiefgreifende Änderungen des Geschäftsmodells umzusetzen und Veränderungsprozesse voranzutreiben. Der CRO (Chief Restructuring Officer = Krisenmanager mit Organfunktion) hat sich zur Bewältigung von Schieflagen als wirksames Instrument erwiesen. Die Restrukturierungsmanager der mbb [consult] bringen Krisenerfahrung, Sozialkompetenz und Durchsetzungsvermögen mit.

Professionelle Unterstützung

Die Arbeit des CRO ist vergleichbar mit dem Einsatz eines Arztes auf der Intensivstation. Unter Zeitdruck setzt er zunächst die lebenserhaltenden Funktionen wieder in Gang, stabilisiert den Patienten, führt Gesundheitsmaßnahmen durch und überwacht die Regeneration. Der Notfall ist der ganz normale Alltag für den Notarzt, ebenso für den CRO. Hilfsmittel für die Rettung des Unternehmens ist der sogenannte Restrukturierungsplan. Für die Entwicklung und Umsetzung ist der Krisenmanager während seines sechs- bis zwölfmonatigen Einsatzes verantwortlich. Die Unternehmensleitung übt weiterhin die operative Führung aus. Beides in einer Hand wäre unverantwortlich, denn die Krise erfordert auf beiden Seiten den vollen Einsatz eines verantwortlichen Managers. Die etablierte Unternehmensführung ist in einer Krise verstärkt emotional belastet. Die CROs der mbb [consult] gehen neutraler, aber auch konsequenter an unpopuläre Maßnahmen, auch wenn eine Restrukturierung mit Personalabbau und Forderungsverzicht von Lieferanten verbunden ist. Der CRO kann in diesem Fall ohne Vorbelastung an die Aufgaben herangehen. Er hat ursprüngliche Entscheidungen nicht zu verantworten und muss sie nicht revidieren, weder vor sich, noch vor seinen Mitarbeitern. Er setzt die im Plan fixierten Aktivitäten konsequent und zügig auch gegen interne und externe Widerstände um. Ein erfolgreicher Krisenmanager benötigt deshalb ein gesundes Selbstvertrauen mit hoher Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Entschlossenheit.

Allein die Neutralität des CRO schafft bei allen Beteiligten neues Vertrauen. Ohne Altlasten überprüft der Krisenmanager das Geschäftsmodell des Unternehmens, bewertet neutral die Entscheidungen der letzten Jahre und entwickelt gemeinsam mit dem Führungsteam eine zukunftsträchtige Strategie.

Wichtiger Kommunikationsmanager

Insbesondere Banken schätzen den Einsatz eines Restrukturierungsmanagers, denn in der Krise erwarten die Geldgeber regelmäßige Reportings mit deutlich mehr Informationen als zuvor. Auf Augenhöhe können die CROs der mbb [consult] und die Bankenspezialisten für die Krise detaillierte Ergebnis- und Liquiditätsplanungen mit Abweichungsanalysen diskutieren und Entscheidungen hinterfragen. Wenn nicht schon die Unternehmenskultur dazu beiträgt, ist im Restrukturierungsprozess eine offene Kommunikation und Transparenz unentbehrlich. Eine ausführliche Informationspolitik baut das angeschlagene Vertrauensverhältnis zu Geldgebern, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern wieder auf. Treiber dieser Kommunikation ist der Krisenmanager. Aus Erfahrung weiß er, welche Stakeholder, wann und mit welchen Informationen versorgt werden müssen.

Eine bedeutende Tatsache: Der CRO geht von Bord, wenn der Patient wieder gesund ist. Ist die Krise überwunden und das Vertrauen wiederhergestellt, geht er genauso schnell, wie er ursprünglich gerufen wurde. Er hinterlässt ein Unternehmen mit zukunftsfähigem Geschäftsmodell, aussagekräftigen Unternehmenskennzahlen und strukturierten Prozessen.

Tillmann Peeters

Rechtsanwalt, Associate Partner,
Schwerpunkte: CRO Interimsmanagement,
Operative Restrukturierung, (distressed) M&A,
Working Capital Management,
Kostenoptimierungsprogramme

Tel. 0211 – 82 89 77 129
tillmann.peeters@mbbgmbh.de

