

# ANGERMANN™

Seit 1953.

inpuncto

SONDERAUSGABE

## Sanierung & Restrukturierung



# Der CRO – Chief Restructuring Officer

von Dr. Karl Ibscher, Managing Partner ACTUM Performance Group GmbH

## Definition und Qualifikation

Der Chief Restructuring Officer ist nach gängiger Definition der im Unternehmen für die Restrukturierung verantwortliche Manager. Im Mittelstand ist es häufig der von externer Quelle ins Management berufene Sanierungsprofi, der oft zugleich als CEO agiert, in Großunternehmen kann es ein mit sehr breitem Handlungsspektrum ausgestatteter Vorstand sein.

Von seinem Naturell gleicht er – wenn ich einen Kollegen zitiere – „einem Notfallchirurgen: Wie dieser kann er nicht stundenlang darüber grübeln, ob die Operation richtig ist. Er muss schnell unpopuläre Entscheidungen treffen und darf keine faulen Kompromisse zulassen, die das Überlebensziel gefährden.“

Der CRO in KMUs verfügt im Regelfall über eine ganzheitliche Ausbildung in allen Wissensgebieten der Wirtschaft und ist damit eher Generalist als Spezialist. Er ist absolut zahlensicher und hat einen deutlichen Peak in Richtung Finanzen. Neben dem notwendigen Wissen im Gebiet Arbeits- und Insolvenzrecht verfügt er über profunde Kenntnisse im Corporate Finance Sektor.

Er ist handlungsorientiert, umsetzungsstark, geschickt im Verhandeln und bringt die Dinge auf den Punkt. Daher hat er in den meisten Fällen eine längere Erfahrung in der Restrukturierung von Unternehmen und im Krisenmanagement. Er benötigt weiterhin soziale Kompetenz und ist im Rahmen seiner Aufgaben auch als Diplomat und Psychologe gefordert.

## Organisatorische Eingliederung und Kompetenzen

In der Regel wird durch einen Sanierungsberater ein Sanierungskonzept erstellt, durch das der Geschäftsführung Schwächen und Vakanzan aufgezeigt werden. Für die Umsetzung der Krisenpläne ergibt sich die Notwendigkeit, einen sanierungserfahrenen CRO zu installieren. Der Sanierungsberater nimmt in der Folge das Sanierungsreporting vor. Der CRO trägt die volle Verantwortung für den Turnaroundprozess und ist mit allen notwendigen Entscheidungsbefugnissen per Generalvollmacht oder durch Geschäftsführer-/Vorstandsbestellung ausgestattet. Im Mittelstand ist er in der Phase des Turnarounds oft alleiniges Organ der Gesellschaft oder primus inter pares.

Der CRO ist den Mitarbeitern auf einer Betriebsversammlung als für die Restrukturierung des Unternehmens mit allen Kompetenzen ausgestatteter Entscheider zu präsentieren, um die Autorität und Handlungsfähigkeit offen darzustellen. Dies hat eine überwiegend psychologische Wirkung auf Mitarbeiter und sonstige Interessensgruppen (Gewerkschaft, Lieferanten etc.).

## Aufgaben des CRO

Grundsätzlich ist das Ziel des CRO die erfolgreiche Umsetzung des Turnarounds. Die hierfür notwendigen Aufgaben ergeben sich aus dem vorangegangenen Maßnahmenplan im Sanierungsgutachten und natürlich dem operativen Tagesgeschäft.

Wichtigste Aufgabe des CRO mit Bestellung ist, dass ihm alle Informationen (Post, Telefonate, Bestellungen, Zahlungen etc.), die für die Restrukturierung des Unternehmens bedeutend sind, sofort erreichen und Entscheidungen hierzu von ihm getroffen werden. Besonderes Augenmerk ist stets auf absolute Kostenkontrolle und –übersicht sowie die Steuerung der Liquidität zu richten.

Sofern es sich nicht um ein sehr kleines Unternehmen handelt, ist eine der wichtigsten Aufgaben für den CRO, zu Beginn seiner Tätigkeit im Unternehmen ein Tiger-Team aus Vertrauenspersonen in den einzelnen Unternehmensbereichen zusammenzustellen und so den vollen Informationsfluss sicherzustellen und gleichzeitig im Team die Restrukturierung des Unternehmens voranzutreiben. Dieses Team ist auch Sprachrohr ins Unternehmen und sorgt bei richtiger Zusammensetzung für die notwendige Akzeptanz bei den informellen Führern der Belegschaft.

## Führungsstil und Grundsätze

Generell gleicht der Führungsstil eines CRO dem eines Kapitäns auf hoher See. Er trägt die alleinige Verantwortung und muss aus diesem Grund gerade in der „heißen Phase“ gewisse Entscheidungen rasch treffen und umsetzen. In dieser Phase ist es auch notwendig, dass viele Detailinformation direkt bis zum CRO vordringen.

Wie ein Kapitän ist er aber im Turnaroundprozess nur erfolgreich, wenn er eine gute Mannschaft um sich hat, die sich als schlagkräftiges Team formiert, damit er im Rahmen dieses Teams Aufgaben delegieren kann und so eine Organisations- und Führungsstruktur implementiert, auf dessen Loyalität und Effektivität sich der CRO verlassen kann. Der CRO ist in seinem Führungsstil kein „Rambo“ und kein gefühlsloser „Leutehinauswerfer“, sondern ein diplomatischer, konsequenter Manager mit hoher Sozialkompetenz und psychologischem Einfühlungsvermögen. Viele Entscheidungen und Notwendigkeiten in einer Restrukturierung sind harte Einschnitte und für den Betroffenen oft mit massiven persönlichen Problemen verbunden. Hier ist das psychologische Geschick und eine diplomatische Vorgehensweise notwendig, um unnötige Eskalationen zu vermeiden. Die Fakten sind letztlich die gleichen, nur das „wie sag ich's dem Kinde“ hat in vielen Fällen eine diametral andere Erfolgsquote im Sinne des Turnaroundprozesses.

## Dauerhafte Besetzung vs. Externe Interimslösung

Einige größere Unternehmen haben Inhouse-Consulting-Lösungen oder CRO-Funktionen abge-

bildet, im klassischen Mittelstand gibt es diese Funktion – auch Kraft Definition – nur zeitlich befristet. In den meisten Fällen empfiehlt sich aus unterschiedlichen Gründen eine externe Interimslösung. Neben dem fachlichen Know-how spricht für diese Variante insbesondere die zeitliche Befristung und bei Vorhandensein einer kompetenten Geschäftsführung, z. B. im Bereich Vertrieb oder Technik, empfindet diese den CRO nicht als Konkurrenz, da dieser nach Erledigung seiner Aufgaben wieder ausscheidet.

## Entlohnungsmodelle

In der Praxis haben sich unterschiedliche Vergütungsmodelle für einen externen Restrukturierungsmanager etabliert. Diese reichen von ausschließlichen Fixbezügen im Rahmen eines höheren Managergehaltes über eine definierte Vertragslaufzeit bis zu einer, in einem hohem Anteil variablen Vergütungskomponente, deren Höhe vom Eintritt der vorher definierten Erfolgsparameter abhängt. ACTUM wählt eine Mischung aus Fix- und Erfolgshonorar. Das Erfolgshonorar beträgt bei vollständiger Realisierung der definierten Parameter rd. 50% des Honorarvolumens.

Langfristige Verträge lehnen wir grundsätzlich ab, wer mit einer Leistung zufrieden ist, nimmt diese in Anspruch, solange er sie benötigt und es beide Seiten für sinnvoll erachten. Das Erfolgshonorar wird in unserem Fall grundsätzlich mit Ausphasung aus dem Management abgerechnet, auch aus Motivation für den erfolgreichen Abschluss einer CRO-Tätigkeit – sich selbst wieder „überflüssig“ zu machen, sobald es mit den Grundsätzen einer neuen Nachhaltigkeit im Unternehmen vereinbar ist.



## Kontakt:

Dr. Karl Ibscher  
ACTUM Performance Group GmbH  
089 - 23 54 57- 40  
k.ibscher@actum-group.com

[www.actum-group.com](http://www.actum-group.com)

