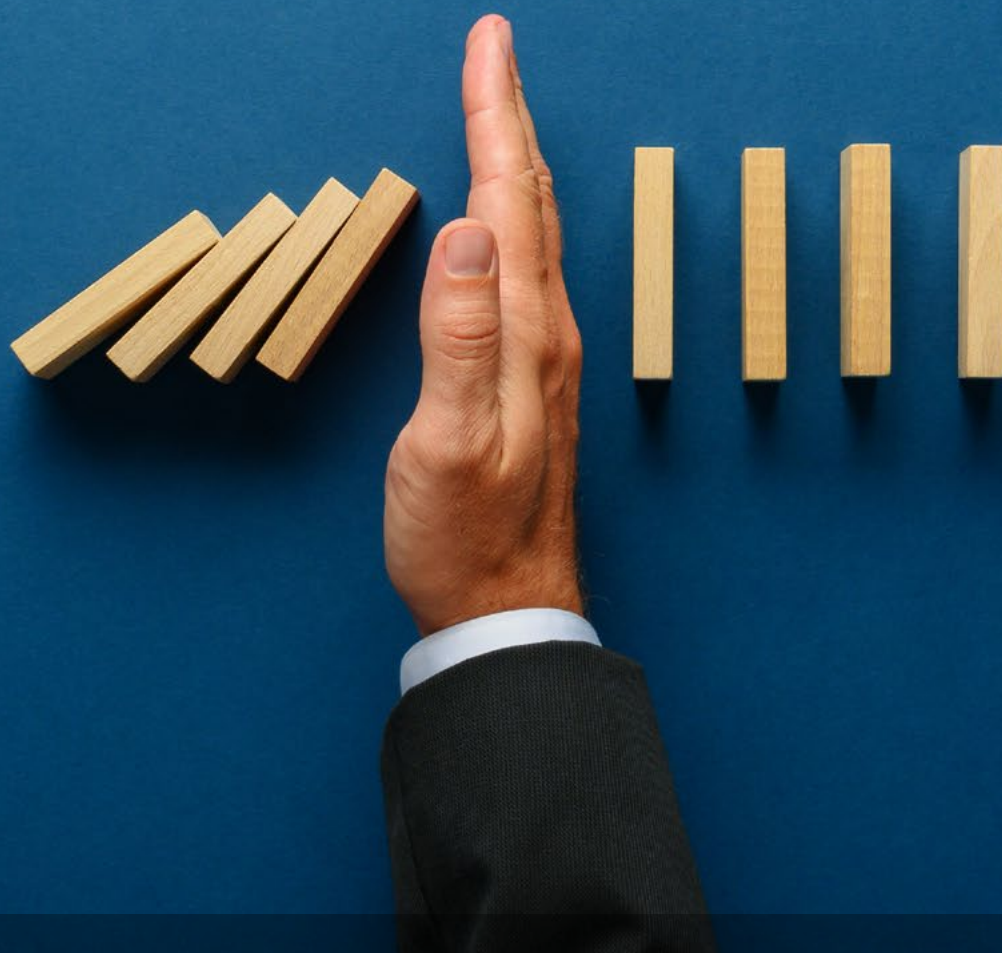




WHITEPAPER

# Wie **Chief Restructuring Officer** helfen, kritische Unternehmenssituationen zu überwinden



**STEPHAN H.  
ASCHENBRENNER**



**HEINRICH KREFT**



**MARTIN STEIDL**



**CARSTEN ZAREMBA**

# „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

MAX FRISCH

## Vorwort

Unternehmer und Manager haben die Aufgabe, Unternehmen erfolgreich zu machen. Dennoch treten in jedem Unternehmen mindestens einmal ernsthafte Krisensituationen auf. Die Ursachen mögen noch so unterschiedlich sein - dass es in Unternehmen zu schwierigen Situationen kommt ist hingegen unvermeidlich.

In solchen Situationen sind Unternehmer und Manager besonders gefordert, ihrer Verantwortung den Mitarbeitern, Eigentümern, Geldgebern, Lieferanten und Kunden gegenüber gerecht zu werden. Es liegt in der Verantwortung des Managements, Lösungen zu finden und diese erfolgreich umzusetzen. Gerade jetzt ist das Management gefordert so proaktiv und so konsequent wie irgend möglich Führung zu übernehmen.

Als Interim Management Provider wissen wir jedoch auch, wie schwierig sich dies in der Praxis oft gestaltet. Entscheidungen müssen revidiert werden. Unangenehme Punkte müssen offen angesprochen werden. Man glaubte zu lange, es noch alleine zu schaffen. Schuldgefühle und Angst spielen eine große Rolle (auch Führungskräfte sind Menschen) und verhindern letztlich ein effizientes Krisenmanagement.

- **Starke und proaktive Führung** heißt vor allem in schwierigen Situationen eine tabulose IST-Analyse sowie wirkungsvolle Lösungen zu finden und zu implementieren - möglichst ohne Umwege und Versuch/Irrtum. Denn dafür reicht die Zeit oder das Kapital häufig nicht mehr.
- **Starke und proaktive Führung** heißt in diesem Zusammenhang insbesondere, die zeitlichen Kapazitäten und das Erfahrungswissen des bestehenden Management-Teams realistisch einzuschätzen und, sollte es entweder an Zeit oder an Erfahrung mangeln, Unterstützung von außerhalb zu organisieren.

In Krisensituationen sind dies die speziell auf diese Sondersituationen spezialisierten **Chief Restructuring Officers (CRO)**. Sie arbeiten für und mit dem bestehenden Management, um die Herausforderungen zu bewältigen. Wie in vielen Fällen ist die grundlegende Erkenntnis der CROs so simpel wie schmerzhaft:

*„Wären wir früher gekommen, wäre es für alle Beteiligten viel einfacher gewesen.“*

EO Interim möchte mit diesem Whitepaper einen Beitrag leisten, Führungskräfte und Unternehmen in Sondersituationen zu unterstützen. Wir möchten:

- darüber informieren, was die Aufgaben eines CROs sind (und ihnen den Beigeschmack der Katastrophe nehmen)
- aufzeigen, wie die Beziehung zwischen dem CRO einerseits und dem Management sowie den Stakeholdern des Unternehmens andererseits gestaltet werden kann und wir möchten
- skizzieren, wie ein idealtypischer Verlauf eines CRO-Mandats gestaltet ist

Zwei Praxisbeispiele und die beispielhaften Profile von drei erfahrenen CROs sollen praxisnahe Einblicke geben. Vor allem aber wollen wir einen Beitrag zum Erfolg von Unternehmen leisten und Wege aufzeigen, um mithilfe eines CRO in Krisensituationen starke und proaktive Führung zu übernehmen.

Im Namen aller Autoren, Ihr



**STEPHAN H. ASCHENBRENNER**

CEO EO Executives

A handwritten signature in blue ink that reads 'Stephan H. Aschenbrenner'.



## Was macht ein CRO? Worin besteht seine Aufgabe und Funktion?

Die Beauftragung eines Chief Restructuring Officers (CRO) ist sinnvoll, wenn es dem Management entweder an erforderlichen Kapazitäten oder an ausreichender Erfahrung in der Bewältigung von Krisen mangelt.

Ebenso stellt der Einsatz eines CRO bei Vertrauenskrisen häufig eine zwingende Voraussetzung für den Sanierungserfolg dar. Neben dem Honorar spielt auch die Haftung des CRO bei dessen Beauftragung eine wesentliche Rolle. Der anschließend nach Auswahl eines CRO geschlossene Dienstvertrag beschreibt detailliert dessen Aufgaben. Seine Vergütung erfolgt üblicherweise in Form von Tagessätzen, die der Tatsache Rechnung tragen, dass der CRO im Zuge seiner Tätigkeit erhebliche Risiken trägt, einer hohen Belastung ausgesetzt ist und oftmals kurzfristig außerhalb seines Wohnorts zur Verfügung stehen muss.

Der typische CRO ist eher Generalist als Spezialist: Er besitzt umfassende Erfahrungen mit Sanierungsprozessen und war bereits mehrere Jahre im Top-Management von Unternehmen tätig. Neben diesen Fachkenntnissen bringt er folgende persönliche Eigenschaften mit, die zum erfolgreichen Gestalten und Abschließen des Sanierungsprozesses beitragen:

- eine stark ausgeprägte Auffassungsgabe und ein hohes analytisches Denkvermögen
- Verhandlungsstärke und Konfliktfähigkeit auch in angespannten Situationen
- gutes Kommunikationsvermögen zur Ermöglichung des zielgerichteten Austauschs mit den relevanten Stakeholdern im Sinne der Sanierung
- Stressresistenz und hohe Belastbarkeit
- Entscheidungs- und Risikobereitschaft bereits ab dem ersten Tag im Unternehmen

Je komplexer eine geplante Restrukturierung, desto größer die Belastung des bestehenden Managements: Es muss einerseits über ausreichende Kapazitäten, andererseits über umfangreiche Erfahrungen im Krisenmanagement verfügen. Ein CRO ist ein Manager auf Zeit, der Unternehmen in diesen schwierigen Situationen begleitet und dem bestehenden Management den Rücken für das Tagesgeschäft freihält. Er agiert hauptsächlich in fortgeschrittenen Krisensituationen, d. h. in Erfolgs- und / oder Liquiditätskrisen.

In der Regel ist er als weiteres Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstands – mit besonderen Befugnissen ausgestattet – für den Erfolg des Turnarounds verantwortlich, den er gemeinsam mit einem Team aus internen Mitarbeitern und externen Beratern steuert.

Ohne die Umsetzung tiefgreifender, häufig strukturverändernder Maßnahmen, die häufig in sehr kurzen Zeiträumen erfolgen müssen, werden die betroffenen Unternehmen in der Regel ihren Fortbestand nicht sichern können. Zudem muss meist eine Vielzahl interner und externer Widerstände überwunden werden. Daher kann der CRO vielfach auf Harmoniebedürfnisse nur wenig Rücksicht nehmen.

Absolute Integrität, Verhandlungsgeschick sowie die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Interessenlagen auszugleichen, sind neben Krisenerfahrung und Finanzexpertise für diese schwierige Aufgabe unabdingbar.

Von besonders großer Bedeutung ist außerdem die Kommunikation, denn alle Stakeholder – wie Mitarbeiter, Gewerkschaften, Finanzierer, Banken, Warenkreditversicherer, Gesellschafter oder Berater – müssen sich *abgeholt* fühlen. Besteht kein Vertrauen mehr in das bestehende Management, ist der Sanierungserfolg gefährdet.

In dieser besonderen Situation unterstützt der CRO die Stakeholder dabei, die Glaubwürdigkeit sowie die Objektivität des gesamten Turnaround-Prozesses zu erhöhen, die Restrukturierung anzutreiben und Stabilität zu schaffen. Ein moderner CRO ist dabei mehr als ein reiner ‚Kostenwegmacher‘: Er entwickelt das angeschlagene Unternehmen auch strategisch weiter.

Wenn ein Unternehmen wirksame Unterstützung bei der Restrukturierung und im Turnaround benötigt, kann ein CRO im Zusammenspiel mit Beratern Kräfte bündeln und maßgebliche Veränderungen herbeiführen.

LESEN SIE AUF DER NÄCHSTEN SEITE WEITER:  
CRO - Aufgabe im Spannungsfeld der Stakeholder



# CRO – Aufgabe im Spannungsfeld der Stakeholder

## Überlegungen zu einem erweiterten Rollenverständnis

Die Lehrbuchdefinition eines CRO ist eindeutig: Verantwortliche/r für Erstellung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten in Unternehmenskrisen. So weit, so klar! Jenseits dieser Definition jedoch existieren Spannungsfelder, innerhalb derer die Interaktion des CRO zu der Entscheidung beiträgt, ob er – und damit das betreffende Unternehmen – erfolgreich ist. Diese Spannungsfelder werden durch die auf die einzelnen Stakeholder bezogenen Aktivitäten des CRO mitgestaltet.

### Management

Ein CRO ist – für die Dauer des Restrukturierungsprojekts – Kollege im obersten Entscheidungsgremium des Unternehmens. Wenn es ihm gelingt, nicht als der *Besserwisser mit dem Rotstift* wahrgenommen zu werden, sondern seine Erfahrungen in Krisen und sein Handlungswissen mit behutsamem Nachdruck einzubringen, wird er zunehmend und frühzeitig in Entscheidungen einbezogen, ohne von einem Vetorecht Gebrauch machen zu müssen.

In den meisten Fällen ist der CRO ein Interim-Executive: Er weiß also um die zeitliche Begrenzung seiner Aufgabe. Verfügt er über langjährige Erfahrung, wird er auch spüren, ob und wann seine Kompetenz als Coach erforderlich ist.

## Gesellschafter

Häufig bilden die Gesellschafter die treibende Kraft hinter der Bestellung eines CRO. Es wäre jedoch falsch, hieraus eine direkte Berichtspflicht des Letzteren gegenüber den Ersteren abzuleiten. Entscheidend für den notwendigen Rückhalt durch die Gesellschafter in der schwierigen Phase der Krisenbewältigung ist auch die Geschlossenheit des Managements hinsichtlich der Identifikation von Krisenherden und deren Bekämpfung.

Vielfach wird die Erfahrung gemacht, dass das Erreichen einer echten gemeinsamen Linie mehr Zeit in Anspruch nehmen kann als eine schnelle und möglicherweise einsame Entscheidung, dafür allerdings belastbar und zukunftssicher ist. Und nicht ohne Grund „hat das Fragezeichen die Form eines Angelhakens“ (Zitiert nach Albrecht Deyhle, Gründer der Controller-Akademie).

## Banken, Finanzverwaltung

Der erste Ansprechpartner für Banken und die Finanzverwaltung ist der Chief Financial Officer (CFO), dessen Aufgabe in kleineren Unternehmen in Personalunion vom Chief Executive Officer (CEO) oder dem CRO übernommen wird. Hierbei wird eine Aufteilung der Aufgaben notwendig: Die zahlenmäßige Darstellung des Geschäftsmodells und seiner Entwicklung ist Aufgabe des CFO, während der CRO regelmäßig Konzept und Umsetzungsstand der Restrukturierung kommentiert.

## Mitarbeiter

Eine Krise des Unternehmens ruft bei Mitarbeitern Ängste hervor – diesen muss das Management durch Erläuterung, Aufklärung und Motivation begegnen. Hier kann ein CRO unterstützen, indem er seine Erfahrungen im Umgang mit Krisen ins Feld führt und so verdeutlicht, dass diese in den seltensten Fällen endgültige Urteile, stets jedoch Bewährungsproben darstellen, die es gemeinsam zu bestehen gilt.

## Kunden

Hauptsächlich bewegt Kunden bei einer Krise eines Lieferanten die Befürchtung, dass ein langjähriger und zuverlässiger Versorger plötzlich nicht mehr zur Verfügung steht, vertraglich vereinbarte Lieferungen ausbleiben oder zugesagte Garantien nicht mehr eingehalten werden können.

Die Aufgabe des CRO besteht hier darin, den Chief Sales Officer (CSO) mit Hilfe von Informationen aus dem Customer Relationship Management (CRM) in die Lage zu versetzen, den Kunden durch Fakten zur Situation des Unternehmens zu verdeutlichen, dass sie durch gezielte Mitwirkung – Verbesserung und Einhaltung der Konditionen – am Erfolg der Restrukturierung teilhaben können.

## Lieferanten

Der CRO muss den Chief Operating Officer (COO) dabei unterstützen, die für die Leistung des Unternehmens erforderliche Versorgung mit Waren, Vorprodukten und Dienstleistungen sicherzustellen. Dies wird ihm dadurch gelingen, dass er die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens fortwährend in den Mittelpunkt seiner Bemühungen stellt und – wenn es angebracht ist – dokumentiert.

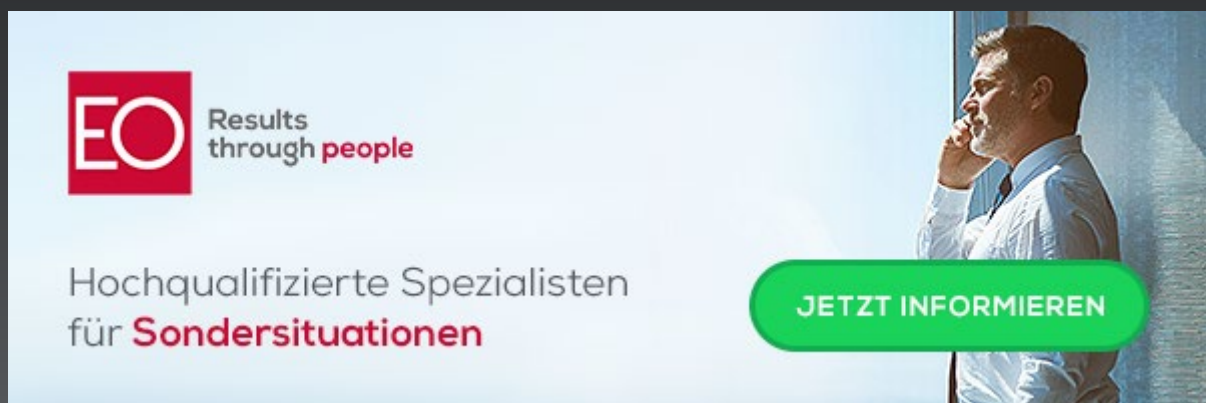
## Öffentlichkeit

Die Information der Öffentlichkeit – zentrale Aufgabe des CEO in einer Unternehmenskrise – zählt zu den Aufgaben, bei deren Erfüllung ein CRO kaum behilflich sein kann. Dennoch zählt es zu seinen Pflichten und denen seiner Kollegen im Management, den CEO bestmöglich auf öffentliche Auftritte vorzubereiten.

## Fazit

Ein CRO steht nicht in der ersten Reihe, es sei denn, seine Aufgabe wird angesichts überschaubarer Unternehmensgröße vom CEO übernommen. Grundsätzlich ist entscheidend, dass die Wahrnehmung von Aufgaben in Personalunion zwar die Anzahl der Spannungsfelder vermindert, dafür jedoch insbesondere einem CRO auch Aufgaben überträgt, die mit seiner originären Rolle wenig zu tun haben.

LESEN SIE AUF DER NÄCHSTEN SEITE WEITER:  
Der idealtypische Ablauf eines CRO-Mandats



The advertisement features the EO logo (a red square with 'EO' in white) and the tagline 'Results through people' in black and red. Below this, the text reads 'Hochqualifizierte Spezialisten für Sondersituationen'. On the right side, there is a photograph of a man in a white shirt and tie talking on a mobile phone. A green rounded rectangular button with the text 'JETZT INFORMIEREN' is overlaid on the bottom right of the image.





# Der idealtypische Ablauf eines **CRO-Mandats**

## 1. Problembewusstsein und Handlungsbedarf

Der Beginn eines jeden Mandates ist die wachsende Erkenntnis im Unternehmen oder im Umfeld des Unternehmens (zum Beispiel Banken), dass eine Herausforderung eher wächst und ausufert anstatt konsequent bewältigt und verringert zu werden. Eine realistische und offene Bewertung führt zu der Erkenntnis, dass das bestehende Management aktuell **nicht** über alle erforderlichen zeitlichen oder fachlichen Ressourcen verfügt, um die Aufgabe mit hoher Sicherheit im zur Verfügung stehenden Zeitfenster zu bewältigen. Je früher das Management bzw. die Stakeholder zu dieser Erkenntnis gelangen, um so besser ist es in aller Regel. Diese Erkenntnis ist deswegen so zentral, da sie einen großen und oft entscheidenden zusätzlichen Handlungsspielraum eröffnet.

## 2. Zwei entscheidende Komponenten

Aufgrund der neuen Sichtweise (die in diesem Stadium durchaus eine Hypothese sein kann), richtet sich der Blick des Managements nach außen. Leitend ist dabei die Frage, wer in welcher Form dem Unternehmen mit **Erfahrung** und mit **Zeit** zur Verfügung stehen kann. Beide Elemente, *Erfahrung und Zeit* sind nun entscheidend! *Erfahrung* ist wichtig, weil das Unternehmen nun jemanden sucht, der die anstehende oder eine vergleichbare Aufgabe bereits wiederholt mit Erfolg bewältigt hat, denn für weitere Versuche stehen häufig weder Zeit noch Geld zur Verfügung. *Zeit* ist wichtig, da die Bewältigung der Herausforderung Management-Zeit benötigt, und zwar häufig Vollzeit oder darüber hinaus, denn nur so kann auch die Umsetzung sichergestellt werden.

### 3. Kontaktaufnahme

Beim *Blick nach außen* kommen verschiedene Optionen in Betracht. Eine davon sind **Interim Management Provider**, die sich darauf spezialisiert haben, Unternehmen kurzfristig und zeitlich befristet die erforderliche Management-Kapazität und Knowhow zur Verfügung zu stellen. Für Unternehmen ist es in dieser Phase entscheidend, Auswahl zwischen verschiedenen qualifizierten Interim Managern zu haben.

Gute Provider können genau das zur Verfügung stellen. Ein CRO muss die erforderliche Erfahrung mitbringen und einen überzeugenden Track-Record in Bezug auf die anstehende Aufgabe haben. Er muss zeitlich in dem gewünschten Umfang zur Verfügung stehen und zur Kultur des Unternehmens passen, um das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen. In der Regel findet in dieser Phase eine erste **Interim-Management-Konsultation** statt. Das Unternehmen, der Provider und eine sorgfältig erstellte Vorauswahl von Interim Managern besprechen die Situation und entwickeln erste Ideen und Ansatzpunkte.

### 4. Auftragsklärung

Je nach Situation und je nach dem, wie die Entscheidungswege im Unternehmen sind, wird es sinnvoll sein, im Rahmen eines **Kurzzeitmandats** von wenigen Tagen (Interim Projekt Assessment) eine erste Bestandsaufnahme und einen konkreten Projektvorschlag zu erarbeiten. Dieses Assessment gibt allen Beteiligten und Entscheidern eine klare Grundlage für die Freigabe der Mittel. Es schafft gleichzeitig einen gemeinsamen Blick auf die Situation, ein Commitment über die anstehenden Schritte. Dieses Mehr an Klarheit erleichtert allen Beteiligten die erfolgreiche Aufgabenbewältigung.

### 5. Antritt

Nach Vorstellung des CRO im Unternehmen (Geschäftsleitung, Führungskreis etc. ) führt dieser bereits am ersten Tag Einzelgespräche mit allen Führungskräften. Die Termine hierfür werden vorab vereinbart. Im Zuge dieser Gespräche soll er einen möglichst umfassenden Eindruck hinsichtlich Krisenursachen und -verlauf sowie möglicher Sanierungsansätze gewinnen. Insbesondere in der Anfangsphase wird einem CRO von anderen Managern, den Gesellschaftern bzw. Unternehmern sowie den Mitarbeitern noch viel Misstrauen entgegengebracht. Daher ist es für ihn gerade in der Start- und Stabilisierungsphase einer Sanierung unerlässlich, Verbündete zu identifizieren und Kontakte aufzubauen.

Sehr schnell muss der CRO dann ein Team aus relevanten Führungskräften zusammenstellen, das gemeinsam mit ihm für die Umsetzung aller Maßnahmen verantwortlich ist. Meist finden sich darunter die Verantwortlichen für Personal, Finanzen, Produktion, Vertrieb und IT. Alle wesentlichen Maßnahmen der Sanierung müssen durch ein konsequentes Projektmanagement begleitet werden, da auf diese Weise der Projektfortschritt sowie die Ressourcenplanung abgebildet werden können.

## 6. Situationsaufnahme: Liquidität – Ergebnis – Strategische Positionierung

Die bedeutendste Aufgabe des CRO zu Beginn seiner Tätigkeit besteht in der Sicherung der Liquidität des Unternehmens. Umgehend muss er deshalb ein verlässliches Liquiditätsmanagement schaffen, das bei akuten Zahlungsmittelproblemen auf täglicher Basis alle Ein- und Auszahlungen erfasst und den Geldbedarf der nächsten Woche, des nächsten Monats und des nächsten Quartals rollierend registriert und darstellt sowie täglich überwacht wird. Außerdem setzt der CRO die folgenden kurzfristig wirksamen Maßnahmen zur Erhöhung der Liquidität um:

- Debitoren-Management
- Reduzierung des Einkaufsvolumens
- Stopp von Investitionen, die nicht zwingend kurzfristig erforderlich sind
- Abbau von Lagerbeständen
- Stundung von Lieferantenrechnungen
- Maßnahmenplanung

Bei der Sanierung kommt nun dem **Vertrieb** eine entscheidende Funktion zu. Denn Krisen entstehen durch Auftragseingangs- und damit Umsatzrückgang, der zustande kommt, wenn Kunden nicht bestellen und zu Wettbewerbern abwandern.

Dies geschieht (neben gesamtwirtschaftlichen Krisensituationen) aufgrund der Defizite der Produkte und Dienstleistungen, deren Auswirkungen der Vertrieb so jeden Tag hautnah zu spüren bekommt. Aus diesem Grunde muss der Kundenstamm analysiert und die Produkte und Dienstleistungen auf Rentabilität geprüft werden, um zu ermitteln, welche Kunden und Produkte zum Geschäftserfolg maßgeblich beitragen und welche nicht. Auf dieser Basis wird dann das Produktangebot überprüft.

Gleichzeitig wird eruiert, welche Kundenprojekte sich in Verhandlungen befinden und wie hoch bei diesen jeweils die Wahrscheinlichkeit ist, dass sie letztlich in einen Auftrag münden. So werden neue Kunden identifiziert und die Vertriebsbemühungen erhöht. Zugleich werden bestehende Kundenbeziehungen genutzt, um Verhandlungen über den Verzicht auf Rabatte oder Gutschriften, die Gewährung kürzerer Zahlungsziele oder An-/Vorauszahlungen zu führen.

In **Einkauf und Produktion** sollten die Rentabilität verbessert und der Kapitalbedarf gesenkt werden. Schlechte und zu kleine Lieferanten sollten deshalb ersetzt werden. Der Fokus liegt also auf der Bündelung von Volumen und dem Erzielen von Rabatten. Von essenzieller Bedeutung ist hierbei die Verbesserung der Zahlungsbedingungen beispielsweise durch Verlängerung der Zahlungsziele oder Gewährung von Skonto.

Im Bereich der **Produktion** geht es mittelfristig vor allem um die Steigerung der Effizienz. Entscheidend sind dabei eine optimierte Auslastung der Maschinenkapazitäten und eine Reduktion des Material- und Zeitaufwands. Darüber hinaus sollten auch der Material- und Vorratsbestand auf ein Minimum reduziert werden. Mittelfristig können Effizienzprogramme auch zum Outsourcing führen.

Ebenso werden die übrigen Funktionen des Unternehmens analysiert, wobei insbesondere Effizienzpotenziale und Schnittstellenthemen zu beachten sind. Ferner wirft der CRO einen Blick auf Personal, IT und Finanzwesen. So weisen Krisenunternehmen beispielsweise oftmals eine überalterte oder unzureichend dimensionierte IT auf, die mittelfristig zu optimieren ist.

Weitere Effizienzsteigerungen lassen sich im Zuge der Sanierung oftmals im Bereich des Rechnungswesens und der Buchhaltung sowie in den Bereichen der Personalabrechnung und -betreuung sowie im Facility-Management erzielen.

## 6. Umsetzung

Bei der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen kommt dann dem **Controlling** die zentrale Rolle zu. Dabei muss das gesamte betriebliche Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem angepasst und stetig optimiert werden. Außerdem müssen ein System von Kennzahlen für das Unternehmen entwickelt, eingesetzt und überprüft sowie Plan-Ist-Abweichungen fortwährend analysiert und korrigiert werden. Nur konsequentes Controlling liefert Ergebnisse, mittels derer die Wirksamkeit der Maßnahmen ermittelt und bewertet werden kann. Der CRO steht deshalb im intensiven Austausch mit der Leitung des Controllings.

Eine erfolgreiche Sanierung muss darüber hinaus im Einklang mit der grundlegenden Strategie stehen. Sinnvollerweise wird deshalb die strategische Neuausrichtung des Krisenunternehmens bereits in den Maßnahmen des Sanierungskonzeptes berücksichtigt. Eine ganzheitliche, nachhaltige Sanierung umfasst somit notwendigerweise den Blick nach vorn:

- **Entwicklung des strategischen Leitbilds:**  
Eigenes Unternehmen, Branche, makroökonomisches Umfeld
- **Überarbeitung des Geschäftsmodells:**  
Produkte, Märkte, Kunden, Rentabilität, Kosten, Organisation
- **Zieldefinition und Überprüfung**

Ein guter CRO sollte daher neben den üblichen Cost-Cutting-Maßnahmen stets auch ein Verständnis für **Wachstumsprozesse und Chancenmanagement** besitzen. Die Ausrichtung auf alle ergebnisrelevanten Faktoren verbessert die Positionierung des Unternehmens am Markt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit, transformiert zu einer auf Effizienz und Kosten ausgerichteten Organisation und führt zu einer integrierten Unternehmensplanung, die die Ertrags-, Finanz- und Bilanzplanung abbildet.

Bei der überwiegenden Zahl der Sanierungen kommt es zu Personalabbau und Einschnitten in den Vergütungen der Mitarbeiter. In der Planung muss jedoch berücksichtigt werden, dass betriebsbedingte Kündigungen die Liquidität und das Ergebnis des Unternehmens zusätzlich belasten, da unter Umständen Abfindungen gezahlt werden müssen. Erfolg im

Zuge der Sanierung ein massiver Stellenabbau, kann dies darüber hinaus die Pflicht zur Massentlassungsanzeige sowie zur Verhandlung über einen Sozialplan nach sich ziehen.

Unabdingbar sind bei einer Sanierung der Kontakt des CRO zum Betriebsrat und die Beachtung der Informationspflichten. Zu den zentralen Aspekten zählt außerdem die Verhandlung mit Betriebsrat und/oder Belegschaft über die Streichung bzw. Kürzung vertraglich vereinbarter Leistungen (Lohn-, Gehalts-, Urlaubsverzicht, Verlängerung der Arbeitszeit) sowie die Beendigung von Betriebsvereinbarungen.

## 8. Planung des Rückzugs aus dem Unternehmen

Die Tätigkeit des CRO ist im Dienstvertrag geregelt und in der Regel befristet. Die Einsatzdauer hängt stark von der Unternehmenssituation ab und kann zwischen einigen Monaten und mehreren Jahren liegen.

**Der CRO verlässt das Unternehmen, wenn die Krisensituation überwunden, die Finanzierung gesichert und die Neupositionierung des Unternehmens am Markt erfolgreich umgesetzt wurden.** Ein dauerhafter Verbleib im Unternehmen widerspräche dem Verständnis der Aufgaben eines CRO und Interim-Managers.

Da der CRO bereits während der Sanierung ein Team aus relevanten Führungskräften aufgestellt hat, das gemeinsam mit ihm für die Umsetzung aller Maßnahmen verantwortlich war, ist er nun in der Lage, Empfehlungen für das klassische Management des Unternehmens zu formulieren. Meist hat er die Organisationsstruktur neu ausgerichtet, die Mitarbeiter der ersten und zweiten Ebene bei der Umsetzung ihrer Aufgaben intensiv kennengelernt und Anforderungsprofile für dauerhafte Besetzungen mitentwickelt.

Daher wird er den Gesellschaftern bzw. der Geschäftsführung frühzeitig seine Ideen für den Aufbau und die Besetzung einer langfristigen Unternehmensführung, d. h. des klassischen Managements mitteilen. Dabei wird er auf Personen setzen, die sich das Sanierungskonzept und die strategische Neuausrichtung zu eigen gemacht haben, um dadurch den Sanierungserfolg langfristig zu sichern.

## 9. Übergabe

Die Übergabe der laufenden Aufgaben und Prozesse an die neue Führungsstruktur des Unternehmens erfolgt bereits während der Umsetzung der Sanierung. Durch die Entwicklung einer zukunfts- und marktorientierten Planung sowie geeignete Instrumente zur Steuerung der Unternehmensentwicklung soll im Anschluss das Auftreten erneuter Krisensituationen verhindert werden.



## FALLBEISPIEL 1/2

# Komplexe Sanierung eines mittelständischen Fertigungsdienstleisters

Ein Fertigungsdienstleister für elektronische Baugruppen im Klein- und Mittelserienbereich für die Branchen Verkehrs-, Mess-, Medizin- und Sicherheitstechnik hatte innerhalb weniger Monate zunehmend Verluste erwirtschaftet.

Der geschäftsführende Gesellschafter beauftragte daraufhin im Juni den **Interim CRO Manager**, alle möglichen und erforderlichen Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

### 1. SITUATION

#### **Rückläufiger Umsatz, reduzierte Eigenkapitaldecke und mangelnde Liquidität**

Für das laufende Geschäftsjahr waren die Umsatzzahlen bereits ab Januar im Vergleich zur Planung rückläufig gewesen. Im April hatte sich diese negative Tendenz verstärkt und aufgrund der weiterhin anfallenden Kosten waren zunehmend Verluste erwirtschaftet worden. Der Auftragsbestand hatte sich bereits deutlich reduziert und die Auftragseingänge waren deutlich hinter den hohen Planzahlen zurückgeblieben.

Trotzdem hatte die Geschäftsführung an ihrer äußerst optimistischen Einschätzung für das laufende Jahr festgehalten. Der Umsatzrückgang hatte die ohnehin bereits reduzierte Eigenkapitaldecke und Liquidität des Unternehmens geschwächt.

Zusätzlich wurde dann im September ein Schuldscheindarlehen gesamtfällig, dessen Rückzahlung sich aus dem laufenden Geschäft als unmöglich erwies.

## 2. VORGEHENSWEISE

### **Durchführung einer detaillierten Analyse aller ergebnisrelevanten Faktoren**

Im ersten Schritt erstellte der Interim-CRO eine detaillierte Analyse des laufenden Geschäfts, um das zu erwartende Jahresergebnis einschätzen zu können. Dazu überprüfte er zunächst die Liquidität, den Auftragsbestand sowie die laufenden Kundenprojekte.

Weiterhin eruierte er die Möglichkeit des Lagerabbaus von Fertigprodukten und diskutierte intensiv mit dem Vertrieb die Projektpipeline neuer Kunden. Ebenso hinterfragte er die Produkte hinsichtlich Marge und Herstellungskosten und untersuchte zudem Organisation, Aufgaben und Prozesse. Im Zuge dessen identifizierte er Doppelarbeiten sowie Ineffizienzen, zeigte Verbesserungspotenziale auf und bewertete ferner die Mitarbeiteranzahl der einzelnen Abteilungen, die Qualifikationen sowie die Anzahl der Führungskräfte.

Davon ausgehend erfolgte eine Umsatz- und Margenplanung für die nächsten drei Jahre, die als Grundlage für die Einschätzung der notwendigen Kosteneinsparungen diente.

Mitte Juli war außerdem für das laufende Geschäftsjahr die auf der Umsatzerwartung sowie der Hochrechnung der Personal- und Sachkosten basierende Planergebnisrechnung fertiggestellt: Man rechnete mit einem deutlich negativen Ergebnis.

## 3. MASSNAHMEN

### **Entwicklung eines ganzheitlichen Sanierungskonzepts für die komplexe Situation**

Im zweiten Schritt erstellte der Interim-CRO ein ganzheitliches Sanierungskonzept, das verschiedene Voraussetzungen erfüllen bzw. Faktoren berücksichtigen musste:

1. Die finanzierenden Banken verlangten eine zukunftsfähige Lösung, um den weiteren Weg des Unternehmens begleiten zu können. Dies erforderte für das Folgejahr einen Gewinn mit einer Liquiditätsplanung, die alle Verbindlichkeiten sowie die Tilgung des endfälligen Darlehens über eine längere Laufzeit sicherstellen würde.
2. Massive Kosteneinsparungen waren unerlässlich – vor allem im Personalbereich. Ihre konkrete Gestaltung musste für das Unternehmen erneut eine Basis für Wachstum und zunehmende Profitabilität schaffen.

3. Die Umsetzung aller Maßnahmen musste äußerst schnell und effizient erfolgen, um der Gefahr der Insolvenz durch Illiquidität oder Überschuldung entgegenzuwirken.
4. Das Sanierungskonzept konnte ausschließlich mit den aktuellen Finanzierungspartnern und Kreditlinien realisiert werden, da eine Erhöhung des Eigen- und des Fremdkapitals aufgrund der kritischen Situation des Unternehmens nahezu ausgeschlossen war.

#### 4. HERAUSFORDERUNG

### **Reduktion der Personalkosten erfordert massiven Personalabbau**

Das Sanierungskonzept umfasste eine Einsparung von ca. 26% der laufenden Kosten. Die hierdurch bedingt unerlässliche Reduktion der Personalkosten erfolgte mittels einer Massentlassung von 57 der zuvor insgesamt 147 Mitarbeitenden.

Gleichzeitig wurde die Organisation deutlich verschlankt und auf Effizienz ausgerichtet. Die neue Struktur hierfür war bereits erarbeitet und auf Mitarbeiternamen heruntergebrochen. Zur Umsetzung mussten mit dem Betriebsrat ein Interessenausgleich sowie ein Sozialplan verhandelt und abgeschlossen werden. Die diesbezüglichen Verträge wurden Anfang September unterzeichnet.

#### 5. PERSPEKTIVE

### **Strategische Neuausrichtung des Unternehmens als Stütze der Sanierung**

Parallel zu den beschriebenen Sanierungsschritten begleitete der Interim-Manager intensiv die strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Dabei bildeten beispielsweise die Identifizierung neuer Kundensegmente, der Mehrwert durch Engineering-Leistungen, die Auslastung der Fertigung durch flexiblere Angebotskalkulation und die Erweiterung der Produktpalette um eigene Artikel die Bausteine der veränderten Strategie und der Vertriebsbemühungen.

Einen weiteren Beitrag zur Sanierung leistete die Einführung neuer Managementtools wie z. B. eines rollierenden Forecasts über 13 Monate für Auftragseingang, Umsatz und EBIT. Darüber hinaus stellten der Aufbau einer Projektpipeline im Vertrieb sowie die detaillierte Analyse des Cashflows und anderer Key-Performance-Indikatoren weitere Bestandteile der Sanierung dar.

### **Wichtig: Vertrauen der Banken erfolgreich wiederherstellen!**

Seit Beginn des Projekts führten der Interim-Manager und die Geschäftsführung intensive Diskussionen mit den finanzierenden Banken. Denn aufgrund der unrealistischen Einschätzungen der Geschäftsführung musste verlorenes Vertrauen wiederhergestellt werden.



Hierzu leistete der Interim-Manager einen wesentlichen Beitrag, indem er den Banken bereits Mitte Juli die Planergebnisrechnung des laufenden und der drei kommenden Geschäftsjahre inklusive einer Finanz- und Liquiditätsplanung zur Verfügung stellte. Diese Projektionen dokumentierten die beabsichtigte Wiedererlangung der Profitabilität.

Die Vertreter der Banken zweifelten nicht am Willen des Unternehmens. Allerdings hielten sie zunächst die Umsetzung des Sanierungskonzepts in der Kürze der Zeit für kaum realistisch. Dennoch vertrauten sie letztlich auf die Zahlen des Interim-Managers und erklärten, das Unternehmen weiter zu begleiten, falls die Sanierung in der geplanten kurzen Zeitspanne umgesetzt werden könnte. Voraussetzung hierfür wäre aber die Einigung aller beteiligten Finanzierungspartner im Bankenmeeting.

## 6. ERGEBNIS

### **Das Unternehmen steht drei Jahre nach der Sanierung erfolgreich im Markt**

Im September, nach ca. dreimonatiger Tätigkeit des Interim-Managers, stimmten die Banken dem Sanierungskonzept zu und das Unternehmen konnte weitergeführt werden.

Die Sanierung verlief erfolgreich:

- ✓ Die Planzahlen der Folgejahre, vor allem die hinsichtlich der Profitabilität, wurden übertroffen. Nach drei Jahren verzeichnete das Unternehmen deutlich gestiegene Gewinne und die Mitarbeiteranzahl entsprach in etwa wieder der vor der Sanierung.
- ✓ Der Interim-Manager begleitete die Sanierung über das Bankenmeeting hinaus noch für weitere sechs Monate und übergab in dieser Zeitspanne die Verantwortung an die Führungsmannschaft, während die Anzahl seiner Arbeitstage vor Ort kontinuierlich reduziert wurde.

LESEN SIE AUF DER NÄCHSTEN SEITE WEITER - **FALLBEISPIEL 2:**

Sanierung eines Unternehmens im Werkzeugbau



## FALLBEISPIEL 2/2

# Sanierung eines Unternehmens im Werkzeugbau

CEO: Restrukturierung / Insolvenz in Eigenverwaltung / Verkauf

Beim Auftraggeber handelt es sich um den Inhaber einer Gruppe von Firmen des Werkzeugbaus und der Fertigung von Komponenten für Werkzeugmaschinen mit zwei aktiven und einem inaktiven Standort im Allgäu. Ein Interim Manager wurde unter Vertrag genommen, die Geschäftsführung als CEO und als CRO zu übernehmen.

## Anpassung des Personalbestands an den Geschäftsumfang

Eine der wesentlichen Aufgaben war die Personalanpassung an den gegebenen Geschäftsumfang, der sich über Jahre zusehends verringert und zudem zu einer riskanten Abhängigkeit von wenigen Großkunden geführt hatte. Im Kern ging es darum, die bestehende Mitarbeiterzahl von über 125 deutlich zu reduzieren. Einerseits sah sich der Unternehmensbereich ‚Folienstanzen‘ zunehmend Wettbewerb ausgesetzt, andererseits stand zugleich mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden kurz vor dem Rentenalter.

Die Bereiche der Komponenten für Werkzeugmaschinen und der Werkzeugwechsler festigten darüber hinaus das Abhängigkeitsverhältnis des Unternehmens von einem ortsansässigen Hersteller von Werkzeugmaschinen, der bereits seit mehreren Jahren durch starken Preisdruck die erzielbaren Margen deutlich reduzierte. Außerdem wuchs der Bereich der Fertigung von Einzelteilen für den Maschinenbau und insbesondere die Automobilindustrie stark und benötigte somit deutlich mehr Ressourcen.

## Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung statt Abfindungen + Auffanggesellschaft

Verhandlungen mit Betriebsrat und Gewerkschaft führten zu dem Ergebnis, dass für Abfindungen sowie für eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft ein Betrag von ca. 2,0 Mio. € aufzubringen gewesen wäre. Da dies weder auf Basis von Rücklagen noch aus dem laufenden Geschäft hätte realisiert werden können, war der Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens (Eigenverwaltung mit Schutzschirm) alternativlos.

### Weder Sozialplan noch Kündigungsschutzprozesse

Das Personal wurde um 38 Mitarbeitende reduziert. Dank frühzeitiger und gezielter Kommunikation sowie Hilfe bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (ausschließlich Eigenkündigungen) konnten sowohl ein Sozialplan als auch die Einschaltung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft vermieden werden. Außerdem mussten keine Kündigungsschutzprozesse geführt werden.

### Schließen von Geschäftsbereichen: Aufgabe von zwei Standorten

In der Insolvenz konnten die Geschäftsbereiche auf den insgesamt zu erwartenden Geschäftsumfang fokussiert werden. Im Zuge dessen wurde der Bereich ‚Folienstanzen‘ ebenso geschlossen wie der der Stanz- und Biegeteile für einen großen DAX-Konzern, der nun die Fertigung in die eigene Produktion zurückverlagerte und dem Unternehmen deshalb auch die dafür verwendeten Einzweckmaschinen abkaufte. Zugleich konnte der Bereich ‚Automotive‘ entsprechend dem zunehmenden Bedarf der Kundschaft wachsen.

### Erfolgreiche Ausgründung

- ✓ Diese Änderungen erlaubten die Aufgabe zweier Standorte und somit die Konzentration auf einen verbleibenden. Der hierfür erforderliche Umzug konnte ausschließlich aus eigenen Kräften durchgeführt werden.
- ✓ An beiden aufgegebenen Standorten wurde zwar die Verwertung durch komplizierte Erbbaurechte erschwert, konnte letztlich aber durch Einschaltung der jeweiligen Kommunen erfolgreich abgewickelt werden.
- ✓ Eine Lager- und Fertigungshalle ließ sich durch geringfügige Umbauten zu einer vollwertigen Fertigungshalle umwidmen und wurde einer Betriebsabteilung für deren Ausgründung zur Verfügung gestellt. Diese nun neu gegründete Firma arbeitet seitdem als Unterlieferant, entwickelt aber parallel dazu einen eigenen Kundenstamm.
- ✓ Das Unternehmen konnte nach der Restrukturierung und strategischen Neuaufstellung an zwei Investoren verkauft werden. Ein insgesamt aufwendiger Prozess endete damit nach etwa 24 Monaten.



# Manager-Profile



**MARTIN STEIDL** ist Interim-Executive mit langjähriger Restrukturierungs- und Sanierungspraxis und umfassender Führungsverantwortung als CEO, CRO und CTO im In- und Ausland (Schweiz, Frankreich, USA und China). Er verfügt über Erfahrungen mit Unternehmensverkäufen nach erfolgreichen Sanierungen sowie in Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften, Personalreduzierungen mit Sozialplan, Interessenausgleich

sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Insgesamt hat er bereits 22 Restrukturierungs- und Sanierungsprojekte an insgesamt 43 Standorten in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Werkzeugmaschinen- und Werkzeugbau, Fahrzeugbau (inkl. Automotive) sowie Metall- und Kunststoffverarbeitung durchgeführt.



**CARSTEN ZAREMBA** ist Turnaround-Experte und CRO mit ausgewiesenen Kompetenzen im mittelständischen Umfeld im Industrie- und Dienstleistungssektor und Schwerpunkten in Controlling und Finanzen. Er entwickelt die strategische Ausrichtung von Unternehmen weiter, bringt sie nachhaltig zurück in die Gewinnzone, stärkt ihre Liquidität und baut moderne kaufmännische Strukturen auf. Ganz besonders reizen ihn komplexe Projektsituationen sowie das Management von Krisen und Turnarounds.



**HEINRICH KREFL** ist als Interim Manager Spezialist für Restrukturierung, Turnaround, Sanierung und Transformation in mittelständisch geprägten Unternehmen und steigert deren Profitabilität, indem er mit dem bestehenden Management und den Mitarbeitenden eine ganzheitliche Strategie für Wachstum und nachhaltige Unternehmensentwicklung erarbeitet. Durch die Ausrichtung auf alle ergebnisrelevanten Faktoren optimiert er

dabei die Positionierung des Unternehmens am Markt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit, transformiert es zu einer auf Effizienz und Kosten ausgerichteten Organisation und generiert eine integrierte Unternehmensplanung, die die Ertrags-, Finanz- und Bilanzplanung abbildet.

Er verfügt als Kaufmann und Leiter von Unternehmen, Vertriebs- und Marketingbereichen über spezielle Kenntnisse und nutzt diese erfolgreich für Turnaround und Sanierung mittelständisch geprägter Firmen, deren strategische Neuausrichtung sowie Marktpositionierung im Technologieumfeld und die Gestaltung komplexer Veränderungen in PMI-Projekten, um den Weg für eine nachhaltige Verbesserungen der Profitabilität zu bereiten.

# Über EO Executives



EO Executives stellt für und mit seinen Kunden sicher, die jederzeit besten Führungsteams zu haben. Je nach Situation handelt es sich dabei um festangestellte Führungskräfte oder um Interim Manager, die im Rahmen von klar definierten Aufgabenstellungen unsere Kunden für einen definierten Zeitraum begleiten. Im Fokus unserer Arbeit stehen die Resultate, die unsere Kandidaten bei unseren Kunden erzielen.

Die EO Executives wurde 1997 als Interim Management Provider und Personalberater in Großbritannien gegründet und verfügt heute rd. 40 Berater in 7 Ländern. Als Pionier des Interim Managements haben wir über 1.000 Mandate weltweit begleitet. Allein in Deutschland haben wir unmittelbaren Zugang zu über 10.000 Interim Managern.

Seit Jahren wird EO Executives vom Focus Business Magazin in Zusammenarbeit mit Statista zu den führenden deutschen Personalberatern und Providern gezählt. Im Jahr 2019 hat der ehemalige Bundespräsident Christian Wulff EO Executives zum „TOP-Consultant 2019“ für den Mittelstand ausgezeichnet.

Mehr Informationen zu EO Executives finden Sie auf [www.eoexecutives.com](http://www.eoexecutives.com) und speziell zum Thema Krisenmanagement auf <https://lp.eoexecutives.com/interimmanagement/>.

Klären Sie jetzt, ob und in welchem Umfang ein Interim Manager für Sie die passende Lösung ist:

Rufen Sie uns an:

**+49 221 888 216 50**

Schreiben Sie uns eine Mail:

**info@eoexecutives.com**