

02.24

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

20. Jahrgang
März/April 2024
Seiten 49–96

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Ehrenpräsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Henning Werner, IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg

Strategien
Analysen
Empfehlungen

New Industry Rules – New Restructuring Approach
[Dr. Alexander Jaroschinsky, 53]

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und KMU: Strategische Überlegungen für die moderne Unternehmensführung
[Prof. Dr. Dr. Mario Situm, Lea Carnuth und Selina-Maria Schiller, 60]

Praxisforum
Fallstudien
Arbeitshilfen

Wunsch und Wirklichkeit des Krisenmanagements und Business Continuity Managements
[Frank Roselieb und Hannah Johannsen, 69]

Die Insolvenz im Spannungsfeld zwischen nachhaltiger Sanierung und vermeintlichem Kalkül
[Tobias Hartwig und Michael Böhner, 75]

Die zentrale Rolle des CRO in der Sanierung
[Daniel Emmrich und Manuel Schenck, 78]

Integriertes Performance Management als Antwort auf die Schnelllebigkeit und Unsicherheit der Märkte
[Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle, 84]

Die zentrale Rolle des CRO in der Sanierung

Zunehmender Bedarf in der operativen Umsetzung: Hintergründe, Empfehlungen und Fallbeispiele

Daniel Emmrich und Manuel Schenck*

Die letzten Jahre haben besonders deutlich gezeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung eines Sanierungskonzepts von essenzieller Bedeutung für das Überleben von vielen Unternehmen ist. Oftmals stoßen allerdings bestehende Managementstrukturen an ihre Grenzen und der Bedarf an erfahrenen Chief Restructuring Officers (CRO) ist höher denn je. Doch der Markt scheint begrenzt. Was sind die essenziellen Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Sanierung und welche Rolle spielt dabei der CRO?

1. Die Ausgangslage: Sanierungs- und Restrukturierungsbedarf so hoch wie nie

Der deutsche Mittelstand hat aktuell einen sehr hohen Sanierungs- und Restrukturierungsbedarf. Nach vielen Jahren Hochkonjunktur und Wirtschaftswachstum sind viele Unternehmen zu schnell gewachsen. Weder die Organisation noch die internen Kostenstrukturen konnten mit dem Wachstum mithalten. In Zeiten, wo es nur aufwärts ging, wurde diese Entwicklung nicht hinterfragt, da kein „Leidensdruck“ bestand.

Insbesondere die vergangenen 18 Monate haben verdeutlicht, dass sich das Blatt gewendet hat: Lieferengpässe, steigende Energie- und Rohstoffpreise, Inflation, hohe Finanzierungskosten und Zurückhaltung im Konsum zeigen, dass Unternehmen nicht so dynamisch auf die verschiedenen externen Faktoren reagieren können wie nötig. Da die Faktoren zu einer „Stapelkrise“¹ führen, die verschiedene Bereiche des Unternehmens beeinflussen, ist eine professionelle und konsequente Reaktion auf die Situation deutlich schwerer als in der Vergangenheit. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass der

Übergang von einem „gesunden Unternehmen“ zu einem „Unternehmen in Schwierigkeiten“ in sehr kurzer Zeit erfolgt, ohne dass dies rechtzeitig erkannt bzw. gegengesteuert wird.

Hinzu kommen globale Unsicherheiten: Geopolitische Spannungen, Handelskonflikte und politische Instabilitäten in Schlüsselregionen beeinträchtigen die globalen Lieferketten und führen zu Volatilität in den internationalen Märkten. Diese „externen Schocks“ testen die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und zwingen sie, ihre Geschäftsmodelle und Strategien kritisch zu überprüfen.

Anpassungsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen werden damit zu zentralen Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg – und zu einem Wettbewerbsvorteil². Unternehmen müssen lernen, sich schnell an veränderte Bedingungen anzupassen, flexible Geschäftsmodelle zu entwickeln und Krisenmanagementstrategien zu implementieren, die es ihnen ermöglichen, auch in turbulenten Zeiten stabil zu bleiben.

Statistiken zur Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland zeigen, dass unter diesen Ausgangsparametern zwei Faktoren in den zentralen Fokus einer erfolgreichen Sanierung rücken:

- Zum einen der Faktor „Zeit“: Schnelles, zielgerichtetes und konsequentes Handeln ist wichtiger denn je.
- Zum anderen müssen ausgewiesene Experten agieren: Eine Sanierungssituation ist – glücklicherweise – kein „normal business“, weshalb der befristete Einsatz von externen Sanierungsexperten zum zentralen Erfolgsfaktor wird.³

2. Hintergrund: Die Rolle des CRO

Der CRO ist ein erfahrener Krisenmanager und Problemlöser. Er übernimmt intern wie extern die operative Verantwortung für den Sanierungsprozess im Unternehmen und steht somit für die operative Umsetzung des Sanierungskonzepts. Um dieser Rolle gerecht werden zu können, muss er von Seiten des Unternehmens mit den dafür notwendigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Deshalb wird ein CRO meist als Organ in die Geschäftsführung bestellt – inkl. einem Vetorecht in Bezug auf Entscheidungen des bestehenden Managements – oder er erhält eine Generalvollmacht im Unternehmen, damit auf diesem Weg die Entscheidungshoheit gegeben ist.

Der CRO ist – trotz der umfangreichen Entscheidungskompetenz – aber beileibe kein Einzelkämpfer. Denn eine Unternehmenssanierung gegen das Management, die Belegschaft oder den Gesellschafter kann nicht zum Erfolg führen. Vielmehr bricht der optimal eingesetzte CRO an verschiedenen Stellen mit bestehenden Strukturen und er baut sich in kurzer Zeit im Unternehmen ein Sanierungsteam auf, das nicht nur an die Sanierung des Unternehmens glaubt, sondern das auch gewillt ist, die notwendigen Veränderungen dauerhaft im Unternehmen zu etablieren.

Um dies in der Krisensituation sicherzustellen, muss der CRO sowohl über ein exzellentes Kommunikationsverhalten als auch über soziale Kompetenzen verfügen, um das Management, die Mitarbeiter, die Gesellschafter und Finanzierer hinter den Sanierungspfad

* Daniel Emmrich ist Partner für Sanierung und operative Restrukturierung und Geschäftsführer der Management Link GmbH. Manuel Schenck ist Mitglied der Geschäftsleitung für operative Restrukturierung bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München.

1 In der Literatur synonym verwendet: Polykrise, multiple Krisen. Vgl. vertiefend und mit den Schlussfolgerungen für das Krisenmanagement zuletzt den Beitrag von Krystek in KSI 01/2024 S. 5 ff.

2 Vgl. Hillmer, Resilienz: Ein Erfolgsfaktor mit unterschätzter Durchschlagskraft. Studienbasierte Erkenntnisse und DBT-Empfehlungen, KSI 06/2022 S. 284 ff. (= <https://ksidigital.de/ce/resilienz-ein-erfolgsfaktor-mit-unterschaetzter-durchschlagskraft/detail.html>).

3 Vgl. den Beitrag von Werner u. a. in KSI 06/2023 S. 245 ff., die zum Chief Transformation Officer (CTO) abgrenzen, s. u. <https://ksidigital.de/ce/chief-transformation-officer-cto-game-changer-fuer-eine-erfolgreiche-transformation/detail.html>.

zu bringen. Der CRO wird im Rahmen der Umsetzung auch unpopuläre Entscheidungen treffen, die aufgrund der Krisensituation allerdings notwendig sind.⁴

Deshalb gehört neben der Umsetzungskompetenz das Stakeholder-Management zu den zentralen Aufgaben des CRO. Dieses beschränkt sich dabei nicht nur auf Mitarbeiter, Management und Gläubiger, sondern umfasst auch Kunden, Lieferanten und andere am Prozess Beteiligte. Hier sind Transparenz und Konsistenz in der Kommunikation unbedingter Gradmesser des Erfolgs – denn eine Unternehmenssanierung geht immer mit einem entsprechenden Vertrauensverlust in das Unternehmen und die agierenden Personen einher.

3. CRO-Einsatz aufgrund aktueller Entscheider-Defizite

3.1 Entscheider-Defizite

Nach einer langen Konjunkturphase ohne Inflation und mit sehr geringem Zinsniveau haben viele Entscheider „verlernt“, in einer Krise zu agieren. Parallel dazu ist eine Sanierungssituation im Allgemeinen immer mit einem deutlichen Vertrauensverlust der Stakeholder in das Management verbunden. Planungen werden verfehlt, Verfehlungen werden nicht transparent kommuniziert und schlechte Nachrichten werden gar nicht kommuniziert.

Da ein zentrales Element des Sanierungsprozesses die Rückgewinnung des Vertrauens in das Unternehmen und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist, zahlen die Faktoren „Unerfahrenheit“ und „Vertrauensverlust“ nicht darauf ein, dass ein Stakeholder dem Management die Krisenbewältigung zutraut.

Eine weitere Herausforderung der jüngeren Vergangenheit ist die Vielschichtigkeit der Krisenursachen. Um das Unternehmen auf Sanierungskurs zu halten, müssen deutlich mehr externe Dimensionen und Einflüsse im Blick gehalten werden als in der Vergangenheit. Dies kann – insbesondere bei krisenun-erfahrenen Entscheidern – zur schnellen Überforderung führen.

Und „last but not least“ wird kein Unternehmen „nebenbei“ saniert. Die konsequente und zielgerichtete Umsetzung eines Sanie-

rungskonzepts und das parallele Führen des Tagesgeschäfts ist eine Kombination, die bei der aktuellen Komplexität sehr selten funktioniert. Ohne ausreichende Kapazitäten kann eine Umsetzung nicht gelingen.

3.2 Herausforderungen bei der CRO-Implementierung: Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erzeugen

Vor diesem Hintergrund ist die Integration eines CRO in ein Unternehmen ein entscheidender Schritt in Richtung Sanierung – wird aber auch eine Vielzahl von internen und externen Herausforderungen mit sich bringen. Diese Herausforderungen reichen von internem Widerstand gegen Veränderungen und kulturellen Barrieren bis hin zu externen Marktbedingungen und regulatorischen Beschränkungen.

Ein signifikantes internes Hindernis ist der Widerstand des bestehenden Managements und der Belegschaft gegen Veränderungen. In einer Sanierung wird die Komfortzone verlassen und Strukturen werden aufgebrochen. Dieser „new way of working“ schürt Ängste bei allen betroffenen Personen. Die Effektivität eines CRO-Einsatzes hängt stark von seiner Fähigkeit ab, diese Widerstände und Ängste zu überwinden, indem er eine offene Kommunikation fördert und die Mitarbeiter von der Notwendigkeit und den Vorteilen der vorgeschlagenen Maßnahmen überzeugt. Schnelle kleine Leuchtturmprojekte mit Signalwirkung können die Glaubwürdigkeit unterstreichen und eine positive Dynamik im Unternehmen erzeugen.

Die Unternehmenskultur spielt dabei eine zentrale Rolle. Eine Kultur, die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Offenheit für externe Beratung schätzt, kann die Implementierung von Veränderungen deutlich erleichtern. Extern sind die Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern – wie insbesondere Investoren, Gläubigern und Kunden – entscheidend für den Erfolg der Restrukturierung. Ein CRO muss daher nicht nur ein Experte in betriebswirtschaftlichen Fragen sein, sondern auch ein „Politiker“, der alle Stakeholder integriert, abholt und von dem bevorstehenden Restrukturierungspfad überzeugt.

Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen stellen eine weitere Herausforde-

rung dar. Diese können von Land zu Land variieren und erfordern eine spezifische Expertise, um sicherzustellen, dass Restrukturierungsmaßnahmen effektiv und gesetzeskonform sind.

4. Der wirkungsvollste CRO: Das Modell CRO+

4.1 Ausgangslage: Kosten-Nutzen-Analyse erforderlich

Die Liquidität in einem Sanierungsprozess ist meist angespannt. Deshalb gilt das Credo „Cash is King“ in dieser Situation ganz besonders. Doch ein professionell begleiteter Sanierungsprozess ist meist mit erheblichen Kosten verbunden und der CRO ist dabei nur eine Kostenposition. Der CRO-Einsatz ist kostspielig, denn die Honorare liegen deutlich über den Kosten für einen eigenen festangestellten Geschäftsführer. Zudem wird ein CRO eine separate D&O-Versicherung beanspruchen. Deshalb ist eine Kosten-Nutzen-Analyse unabdingbar.

4.2 Wirkungsgrad des CRO

Die Kosten für den CRO sind insbesondere auf der Zeitachse der Sanierung zu betrachten. Da ein Sanierungsprozess meist 12 bis 24 Monate andauert, summieren sich die Kosten in diesem Zeitraum schnell. Um die Kosten-Nutzen-Relation im Sinne der Sanierung in einem vertretbaren Rahmen zu halten, muss sichergestellt sein, dass der Wirkungsgrad des CRO maximiert wird. Dieser Wirkungsgrad lässt sich an folgenden Parametern messen:

- Belastbarkeit und Sicherheit in den Entscheidungen,
- Umsetzungsgeschwindigkeit,
- Befähigung des Unternehmens zur „Selbstständigkeit“.

Durch diese drei Faktoren kann die Intensität und die Dauer des Einsatzes eines CRO optimiert werden und parallel können die Liquiditätseffekte aus der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen maximiert werden.

⁴ Siehe dazu auch den Beitrag „Das Anforderungsprofil des CRO – Ergebnisse einer aktuellen Expertenbefragung im Vergleich mit Vorstudien“ von Exler/Situm/Wanninger in KSI 03/2017 S. 103 ff. bzw. unter [ksidigital.de: https://ksidigital.de/suche.html?q=CRO](https://ksidigital.de/suche.html?q=CRO).

4.3 Rahmenmodell CRO+

4.3.1 CRO-Einsatz im Spannungsfeld von Mindset und Support

Die Praxis zeigt, dass ein CRO den höchsten Wirkungsgrad hat, wenn er punktuell und zielgerichtete Unterstützung vom Sanierungsberater, dem eigenen Team sowie dem juristischen Berater bekommt – hier spricht man vom CRO+. Dieses Rahmenmodell für den CRO-Einsatz ist in der Abb. 1 veranschaulicht. Es wurde bzw. wird in der Praxis mit den in der Abb. aufgeführten Komponenten ML und W&P bereits erfolgreich eingesetzt (vgl. Praxisberichte in Abschn. 5). Seitens des in der Grafik links verorteten CRO-Mindsets⁵ wird auf Eigenschaften wie empathisch, fakten- und lösungsorientiert sowie führungserfahren abgestellt; seitens der hinzuzuziehenden Berater fließen Methodik und Support ein.⁶ Insoweit reicht die Spannweite von der Einrichtung eines Liquiditätsbüros über die Optimierung von Wertströmen bis hin zum Einsatz von BI-Tools.

4.3.2 Libero-Funktion des CRO

Damit dieses Modell effizient und ergebnisorientiert funktioniert, müssen die jeweiligen Aufgaben und Rollenverständnisse klar verteilt sein. Denn die Praxis zeigt immer wieder: Insbesondere wenn die Rollen zwischen Beratung und CRO nicht geklärt sind, kann das im Sanierungsprozess fatale Fol-

gen haben. Der Sanierungsberater ist der „Neutrale Dritte“ und hat die Rolle des Moderators zwischen Unternehmen, Gläubigern, Beratern und anderen Stakeholdergruppen. Aus dieser Funktion heraus kann er für den CRO die „Libero-Position“ übernehmen, um damit den notwendigen Freiraum für die operative Umsetzung zu schaffen.

4.3.3 Ergänzende Berater-Funktionen

Neben den üblichen Reportingpflichten über den Fortschritt des Sanierungsprozesses kann der Sanierungsberater deshalb das „Sanierungsteam“ des CRO durch Fachkompetenz (beispielsweise im kaufmännischen Bereich) und durch zusätzliche Kapazität ergänzen. Der Berater ergänzt damit das Kompetenzprofil des CRO durch Methodik und Analytik. Durch dieses Zusammenspiel kann der CRO schneller Entscheidungen treffen, da die Entscheidungsvorlagen von einem eingespielten Team erstellt werden. Parallel dazu steigt die Sicherheit in der Entscheidungsfindung und der CRO kann den vollen Fokus auf die operative Umsetzung legen, ohne dabei von „Nebenkriegsschauplätzen“ abgelenkt zu werden.

4.4 Vorteile aus höherer Umsetzungsgeschwindigkeit

Im Modell CRO+ verbessert sich insbesondere die Umsetzungsgeschwindigkeit; sie zählt sogar doppelt auf die Kosten-Nutzen-

Relation ein: Je früher die Umsetzung abgeschlossen ist, desto früher reduzieren sich die CRO-Einsatzzeiten. Parallel gilt aber auch: Je früher die Umsetzung abgeschlossen ist, desto früher werden die liquiditätswirksamen Effekte realisiert, die sich in den Folgemonaten und Jahren skalieren. Durch diesen Effekt rechnet sich der Einsatz eines CRO+ sehr schnell und die Maßnahmeneffekte sorgen für eine dauerhafte Profitabilitätssteigerung.

5. Fallbeispiele zum Einsatz und Mehrwert des CRO

Die Vorteile, Wirkungsweise und Erfolge eines CRO-Einsatzes lassen sich am besten anhand von zwei kurzen Fallbeispielen aus der Praxis aufzeigen.

5.1 Solvente Liquidation einer deutschen Tochter eines internationalen Konzerns

5.1.1 Ausgangslage

Ein internationaler Konzern (Sitz in der EU, aber nicht in Deutschland) stellt fest, dass die Bilanzrisiken in der Konzernbilanz in den letzten Jahren deutlich angestiegen sind. Ursächlich dafür war das „Projektgeschäft“ einer deutschen Tochter, die insbesondere durch langlaufende Projekte in den USA und die damit verbundenen Gewährleistungsbürgschaften die Risikoposition des Konzerns verschlechterte. Im Rahmen einer „Option-Review“ sollten mögliche Handlungsoptionen in Bezug auf die deutsche Tochter transparent dargestellt werden und als Entscheidungsvorlage für die Holdinggeschäftsführung dienen. Auf der Basis der Entscheidungsvorlage hat sich die Holding dazu entschieden, die deutsche Tochter zu liquidieren, allerdings im solventen Zustand und nicht mit Hilfe einer Insolvenz. Da der Geschäftsführer der deutschen Tochter diese Entscheidung nicht mittragen wollte, wurde der Einsatz eines CRO notwendig.

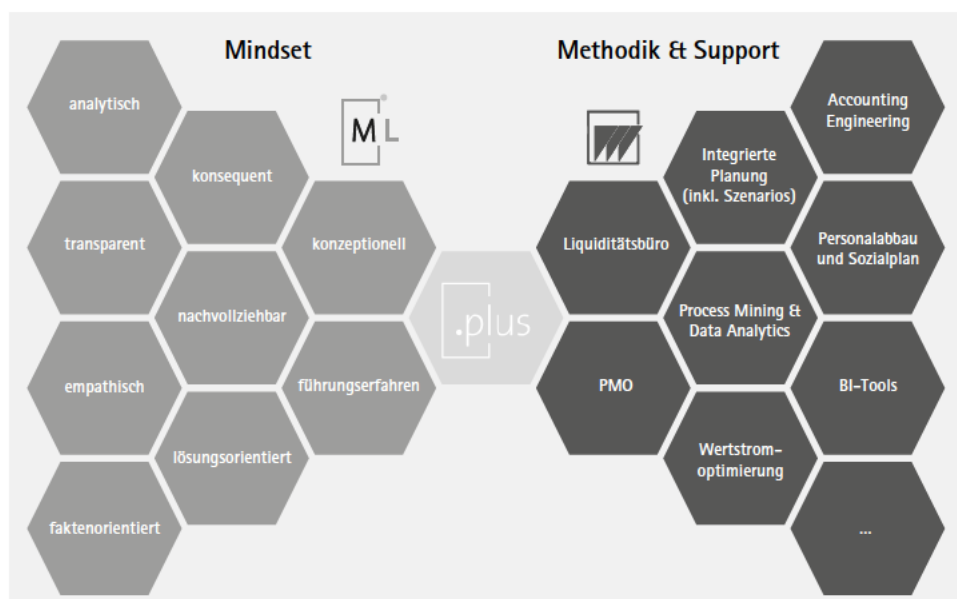


Abb. 1: Das CRO+ Modell von Management Link und Dr. Wieselhuber & Partner

5 Hier unterstützt bei der CRO-Auswahl das ML-Team (ML = Management Link), zum Ansatz s. unter www.management-link.de/.

6 Dies können W&P-Kollegen oder auch Spezialisten aus anderen Beratungsgesellschaften leisten.

5.1.2 Herausforderungen

In der Umsetzung der solventen Liquidation der deutschen Tochter wurden der CRO und sein Beratungsteam insbesondere mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

(1) Einzelne bereits laufende Projekte waren operativ sehr schlecht geführt. Dadurch bestand ein hohes Risiko, dass die Gewährleistungsbürgschaften aufgrund von Nichterfüllung gezogen werden. Zudem drohten hohe Vertragsstrafen durch zeitlichen Verzug und Verlust der Deckungsbeiträge der Projekte.

(2) Die deutsche Tochter betrieb zwei technologisch unterschiedliche Geschäftsbereiche. Ziel des Konzerns war es, eines der Geschäfte aus dem Tochterunternehmen zu lösen und in einer bestehenden anderen Tochter weiter zu betreiben, während das andere Geschäftsfeld abgestoßen werden sollte. Dadurch mussten bestehende Projektverträge auf eine andere Tochtergesellschaft übertragen werden und zudem eine Lösung für den „abzustößenden“ Bereich gefunden werden.

5.1.3 Lösung

Die zentralen Herausforderungen wurden zur Sicherstellung der erfolgreichen Umsetzung wie folgt gelöst:

(1) Um die Kontrolle über die schlecht geführten Projekte zu erlangen, wurden durch den CRO zwei weitere Interim Manager eingesetzt, die das operative Projektmanagement dieser Projekte übernahmen.

(2) Mit der Unterstützung international erfahrener Anwälte wurden die Projektverträge aus dem Geschäftsbereich I erfolgreich auf ein anderes Tochterunternehmen übertragen.

(3) Der CRO konnte in der Belegschaft zwei Mitarbeiter für einen MBO des Geschäftsbereichs II gewinnen. Allerdings musste er den MBO operativ begleiten und zudem die Finanzierung der „NewCo“ organisieren.

(4) Ebenfalls mit Unterstützung von international erfahrenen Anwälten wurden die Risikoprojekte aus dem Geschäftsbereich II vollständig auf die „NewCo“ übertragen.

(5) Parallel dazu wurde ein kleiner Anteil der Mitarbeiter abgebaut – die deutliche Mehrheit der Mitarbeiter wurde von der anderen Tochter bzw. der „NewCo“ übernommen.

(6) Das CRO-Team und die Berater haben im Anschluss die Liquidation operativ vollzogen; dabei ist es final gelungen, bestehende Verlustvorträge – steuerrechtlich konform – auf das andere Tochterunternehmen zu übertragen.

5.1.4 Ergebnis

Nach Abschluss der operativen Umsetzung konnte folgendes Ergebnis festgehalten werden:

- Keine Inanspruchnahme der Gewährleistungsbürgschaften (Risiko i.H. von 10 Mio. € zum Projektstart)
- Keine Vertragsstrafen (Risiko rd. 4 Mio. € zum Projektstart)
- Deutliche Reduzierung der Bilanzrisiken im Konzern
- Akquisition der Finanzierung der „NewCo“ durch eine deutsche Bank
- Erfolgreicher Aufbau der „NewCo“ mit positivem Jahresergebnis bereits im ersten Jahr
- 95% der Belegschaft wurden erfolgreich auf Tochter oder NewCo übertragen

Es ergibt sich folgendes Bild der Kosten-Nutzen-Analyse:

- Projektlaufzeit von 2 Jahren
- Restrukturierungskosten: rd. - 2,2 Mio. €
- Liquiditätseinsparung
Verlustvortrag: rd. + 8,0 Mio. €
- Vermeidung Gewährleistungsbürgschaften: rd. + 10,0 Mio. €
- Keine Vertragsstrafen: rd. + 4,0 Mio. €
- Positiver Sanierungseffekt für Konzern: rd. + 19,8 Mio. €

5.2 Operative Umsetzung eines Sanierungskonzepts bei einem mittelständischen Konzern

5.2.1 Ausgangslage

Ein mittelständischer Konzern weist über drei Jahre eine anhaltende Verlustsituation aufgrund von operativer Performance-schwäche aus. In der Finanzierungsstruktur sind endfällige Darlehen enthalten, die nur über eine zusätzliche Inanspruchnahme der KK-Linie rückgeführt werden können. Allerdings besteht die KK-Linie bei einem anderen Finanzierer in einer nicht konsortialen Struktur. Der kaufmännische Geschäftsführer zögert die Refinanzierungsgespräche

aufgrund der Verlustsituation weit hinaus. Die Finanzierungsstruktur ist geprägt von einer Vielzahl von bilateralen Kreditverträgen ohne Poolstruktur und einer heterogenen Finanziererslandschaft.

5.2.2 Herausforderungen

Aufgrund der Ausgangslage haben sich folgende Herausforderungen ergeben:

- Beauftragung am 1.12.
- Kaufmännischer Geschäftsführer legt am 2.12 sein Amt nieder
- Endfällige Darlehen müssen per 31.12. rückgeführt werden
- Restliche Geschäftsführung hat keinerlei Sanierungserfahrung und Angst um das Lebenswerk der Familie.

5.2.3 Lösung

Die Herausforderungen wurden wie folgt aufgelöst:

- Am 5.12. wurde ein CRO zum Geschäftsführer berufen
- Am 6.12. wurde der CRO auf der Bankensitzung vorgestellt und ein Stand-Still bis zum 30.4 zur Erstellung des Sanierungskonzepts verhandelt
- Im Anschluss wurde ein Sanierungskonzept mit über 30 Einzelmaßnahmen erstellt
- Parallel wurde die Geschäftsführung professionell durch einen Fachanwalt insolvenzrechtlich beraten
- Durch den juristischen Berater wurde eine Restrukturierungsrahmenvereinbarung erstellt und von allen Finanzierern unterschrieben.

5.2.4 Ergebnis

Nach erfolgreicher Umsetzung des Sanierungskonzepts kann folgendes Ergebnis festgehalten werden:

- Rückgewinnung des Vertrauens der Finanzierer in das Unternehmen und die Geschäftsführung
- Schaffung von maximaler Transparenz in Zahlen und Reporting
- Neuausrichtung der Finanzierungsarchitektur durch eine neue Finanzierungsstruktur mit einer vollständigen Refinanzierung

Erfahrung und Expertise	Ein idealer CRO verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen in ähnlichen Branchen oder Situationen. Seine Expertise sollte sowohl strategische als auch operative Elemente umfassen.
Kommunikationsfähigkeit	Die Fähigkeit, effektiv mit allen Stakeholdern des Unternehmens zu kommunizieren, ist für einen CRO unerlässlich. Dies schließt das Managementteam, die Mitarbeiter, die Gläubiger und andere externe Partner ein.
Entscheidungsstärke	Ein CRO muss in der Lage sein, schwierige Entscheidungen schnell zu treffen und dabei das langfristige Wohl des Unternehmens im Auge zu behalten.
Anpassungsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich schnell an wechselnde Umstände und neue Informationen anzupassen, ist für die Rolle des CRO von großer Bedeutung. ⁷

Tab. 1: Kriterien bei der Auswahl

- Erreichung des operativen Turnarounds bereits im ersten Jahr der Sanierung (Ergebnis rd. 4 Mio. € über Sanierungsplanung)
- Vollständige Umsetzung des Sanierungskonzepts in einem Zeitraum von 1,5 Jahren
- Offizielle Entlassung aus der Sanierung durch Wiederherstellung von belastbaren Bilanzrelationen und Profitabilität nach 1,5 Jahren.

Die Kosten-Nutzen-Analyse des Projekts ergibt folgendes Bild:

- Projektlaufzeit von 2,5 Jahren
- Restrukturierungskosten: rd. - 3,5 Mio. €
- Übererfüllung Sanierungsplanung Jahr 1: rd. + 4,0 Mio. €
- Übererfüllung Sanierungsplanung Jahr 2: rd. + 3,5 Mio. €
- Positiver Sanierungseffekt für Konzern: rd. + 4,0 Mio. €

6. Zusammenfassende Empfehlungen zur Auswahl und Integration des CRO

Die Praxisberichte belegen die Vorteilhaftigkeit des CRO-Einsatzes gem. dem in Abb. 1 auf S. 80 dargestellten Modell CRO+. Den-

noch gilt natürlich, dass die Auswahl und Integration eines CRO in ein Unternehmen ein kritischer Prozess ist, der sorgfältig durchdacht und umgesetzt werden muss, um die Effektivität der Restrukturierungsmaßnahmen zu maximieren. Die Tab. 1 zeigt im Überblick noch einmal zusammengefasst die dabei anzuwendenden Auswahlkriterien, die neben den Fachkompetenzen insbesondere die Kommunikationsfähigkeit (in Bezug auf das Managementteam, die Mitarbeiter, die Gläubiger und andere externe Partner) sowie die Entscheidungsstärke und die Anpassungsfähigkeit umfassen.

Soweit auf dieser Basis die Auswahl getroffen wurde, sind die in Tab. 2 aufgelisteten Einflussfaktoren zur Integration anzuwenden. Neben einer klaren Definition der Verantwortlichkeiten ist insbesondere die Einbindung in das bestehende Team sicherzustellen;

(Fortsetzung auf S. 83)

⁷ Siehe dazu auch den Beitrag „Das Anforderungsprofil des CRO – Ergebnisse einer aktuellen Expertenbefragung im Vergleich mit Vorstudien“ von Exler/Situm/Wanninger in KSI 03/2017 S. 103 ff. bzw. unter [ksidigital.de: https://ksidigital.de/suche.html?q=CRO](https://ksidigital.de/suche.html?q=CRO).

Klare Definition der Rolle und Verantwortlichkeiten	Von Beginn an sollte klar kommuniziert werden, welche Rolle der CRO im Unternehmen spielen wird und welche Bereiche seiner Verantwortung unterliegen und welche nicht.
Einbindung in das bestehende Team	Den größten Erfolg erreicht ein Unternehmen, wenn es möglich ist, den CRO in das bestehende Managementteam zu integrieren. So können die bestehenden internen Netzwerke genutzt und Widerstände aufgelöst werden. Das zusätzliche Restrukturierungs-Know-how ist der Lotse durch die schwere See.
Transparenz und offene Kommunikation	Um Widerstände zu reduzieren und eine größtmögliche Unterstützung zu gewährleisten, ist es wichtig, dass der Prozess der Integration und die Ziele des CRO transparent kommuniziert werden.
Unterstützung von oben	Die Unterstützung der obersten Führungsebene ist entscheidend für die erfolgreiche Integration eines CRO. Dies sendet ein starkes Signal an das gesamte Unternehmen.

Tab. 2: Wichtige Einflussfaktoren im Rahmen der Integrationsstrategie

Daten & Fakten aus der Wirtschaft

ESG-Verstöße als größte Bedrohung für das Unternehmens-Image

(Fortsetzung von S. 77)

„Diese negative Selbsteinschätzung ist fatal, denn besonders der finanzielle Schaden kann existenzbedrohend sein“, so *Losing-Malota*. „Unternehmen haben demnach noch viel Handlungsbedarf. Nur wer sein Risikoprofil kennt, kann entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die Bedrohungen zu minimieren.“

Positiv zu bewerten ist aber, dass die Organisationen trotzdem versuchen, sich auf den Worst Case vorzubereiten: Mehr als 90% führen jährliche Übungen durch, um ihr Krisenmanagementteam zu testen und 95% verfügen über vorgefertigte Pressevorlagen für die meisten Krisenszenarien.

Nur wenige Fusionen und Übernahmen

Die Weltwirtschaft bleibt in turbulentem Fahrwasser: So sind 76% der CEOs weltweit und 72% in Deutschland der Meinung, dass sie im Jahr 2024 kaum oder gar nicht wachsen wird. Ähnlich viele Unternehmenslenker sind der Ansicht, dass Zinsen und Inflation hoch bleiben werden. In Bezug auf das eigene Unternehmen sind die meisten Manager aber weniger pessimistisch: 64% der CEOs weltweit rechnen mit Umsatzwachstum, nur 6% erwarten eine rückläufige Umsatzentwicklung. Die Chefs deutscher Konzerne sind deutlich zurückhaltender: Nur 51% gehen von Umsatzwachstum aus, immerhin 17% rechnen mit sinkenden Umsätzen. Das sind Ergebnisse des aktuellen CEO-Survey von EY (vgl. Angaben vom 8.2.2024). Basis der Studie ist eine Umfrage unter 1.200 Vorstandsvorsitzenden weltweit – davon 100 in Deutschland. Die Umfrage wurde im November 2023 und Januar 2024 durchgeführt.

Die ungewissen Konjunkturaussichten und die anhaltend hohen Zinsen führen dazu, dass Investitionen verschoben oder ganz abgesagt werden. Insbesondere das Interesse an Zu- und Verkäufen von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen nimmt deutlich ab. Aktuell planen nur noch 30% der weltweit befragten Unternehmen mindestens eine

hierbei sind der Prozess der Integration und die Ziele des CRO transparent zu kommunizieren.

Ergebnis: Die erfolgreiche Auswahl und Integration eines CRO erfordert eine sorgfältige Abwägung verschiedener Faktoren und eine strategische Planung. Es ist ein Prozess, der nicht nur die fachlichen Qualifikationen, sondern auch die persönlichen Eigenschaften und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im bestehenden Unternehmensumfeld berücksichtigt. Ein gut integrierter CRO kann einen signifikanten Unterschied im Restrukturierungsprozess eines Unternehmens machen, indem er effektive Strategien entwickelt und umsetzt, die das Unternehmen auf den Weg der Erholung und des nachhaltigen Erfolgs führen.

7. Fazit und Ausblick: Ohne Umsetzung keine Sanierung – ohne CRO (oft) keine Umsetzung

Die aktuelle Situation macht vielfach deutlich: Ein Konzept allein saniert ein Unternehmen nicht. Die konsequente und stringente Umsetzung des Sanierungskonzepts ist unabdingbar, um das Überleben eines Krisenunternehmens zu sichern. Diese Umsetzung – getrieben von Vertrauensverlust in die operative Führung und durch die Komplexität der Krisenursachen – kann das betroffene Unternehmen i. d. R. nicht ohne externe Expertise leisten. Der Faktor Zeit spielt auch in der Umsetzung eine zentrale Rolle. Deshalb ist der Einsatz eines wirkungsvoll, entscheidungssicher und schnell agierenden CRO – im abgestimmten Zusammenspiel mit

einem professionellen Sanierungsberater – der entscheidende Erfolgsfaktor in einer Sanierung.

Zwar steht dabei außer Frage, dass durch einen Interim-CRO zusätzliche Kosten im Sanierungsprozess entstehen. Durch den Gewinn an Vertrauen, Geschwindigkeit und Konsequenz in der Umsetzung werden diese Kosten allerdings kompensiert (zum Beleg siehe die Fallbeispiele in Abschn. 5) und es wird damit folglich in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens investiert.⁸

⁸ Weiterführend zum Modell CRO+ siehe den Ansatz von Werner u. a. in KSI 06/2023 S. 245 ff., die zum Chief Transformation Officer (CTO) abgrenzen, s. u. <https://ksidigital.de/ce/chief-transformation-officer-cto-game-changer-fuer-eine-erfolgreiche-transformation/detail.html>.