



Der Interim Manager als CRO im Spannungsfeld der Interessen

Eine Restrukturierung ist alles andere als „business as usual“. Erfahrungen eines CRO, der regelmäßig am Rande der Zahlungsunfähigkeit operiert.

Text: Lothar Hiese

Das Inkrafttreten des „Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)“ am 1. März 2012 stellt nichts Geringeres als eine Zäsur, eigentlich sogar eine Revolutionierung des deutschen Insolvenzrechts dar. Erstmals wird für Unternehmer und geschäftsführende Gesellschafter eines Unternehmens bei sorgfältiger Planung die Option einer Insolvenz als Restrukturierungsinstrument planbar, nachdem die Insolvenz in Eigenverwaltung zum Regelfall wird. Auch Interim Managern bieten sich in ihrer in Restrukturierungssituationen üblichen Rolle als CRO (Chief Restructuring Officer) damit neue Handlungsoptionen. Was bleibt sind herausfordernde Spannungsverhältnisse, denen der Interim CRO in Sanierungskontexten üblicherweise ausgesetzt ist. Gleich von mehreren Seiten wird an ihm heftig gezerrt. Im Folgenden möchte ich einige Schlüsselerfahrungen und Überlegungen aus eigenen CRO-Tätigkeiten, aber auch denen anderer CRO-Interim Manager der MSP, darlegen, dabei folge ich im Wesentlichen dem zeitlichen Ablauf des Restrukturierungsprozesses.

Am Anfang steht das Sanierungs-/S6-Gutachten

Die Initiative des Prozesses wird in den meisten Fällen – leider – von Banken ergriffen. „Leider“ insofern, als dass wir uns wünschen würden, dass sich Gesellschafter und Organe von Unternehmen idealerweise deutlich früher als üblich den Blick und die Unterstützung von außen an Bord holen würden, um operative Prozessoptimierungen entsprechend früher anzugehen.

Organisieren sich die Banken erst einmal in einem Pool und wird von dort das S6-Gutachten – nebenbei auf Basis einschlägiger, für Banken relevanter Rechtsvorschriften! – verordnet, befinden sich die betroffenen Unternehmen in der Regel in einer sehr angespannten Liquiditätssituation, nicht selten sogar in akutester Liquiditätsnot, im übrigen wird die Gutachtertätigkeit jetzt parallel zum notleidenden operativen Geschäft mit größter Hektik und maximaler Beanspruchung des Managementteams durchzuführen sein. Viele kurze Nächte sind vorprogrammiert, was die Qualität der Arbeit nicht zwingend erhöhen muss.

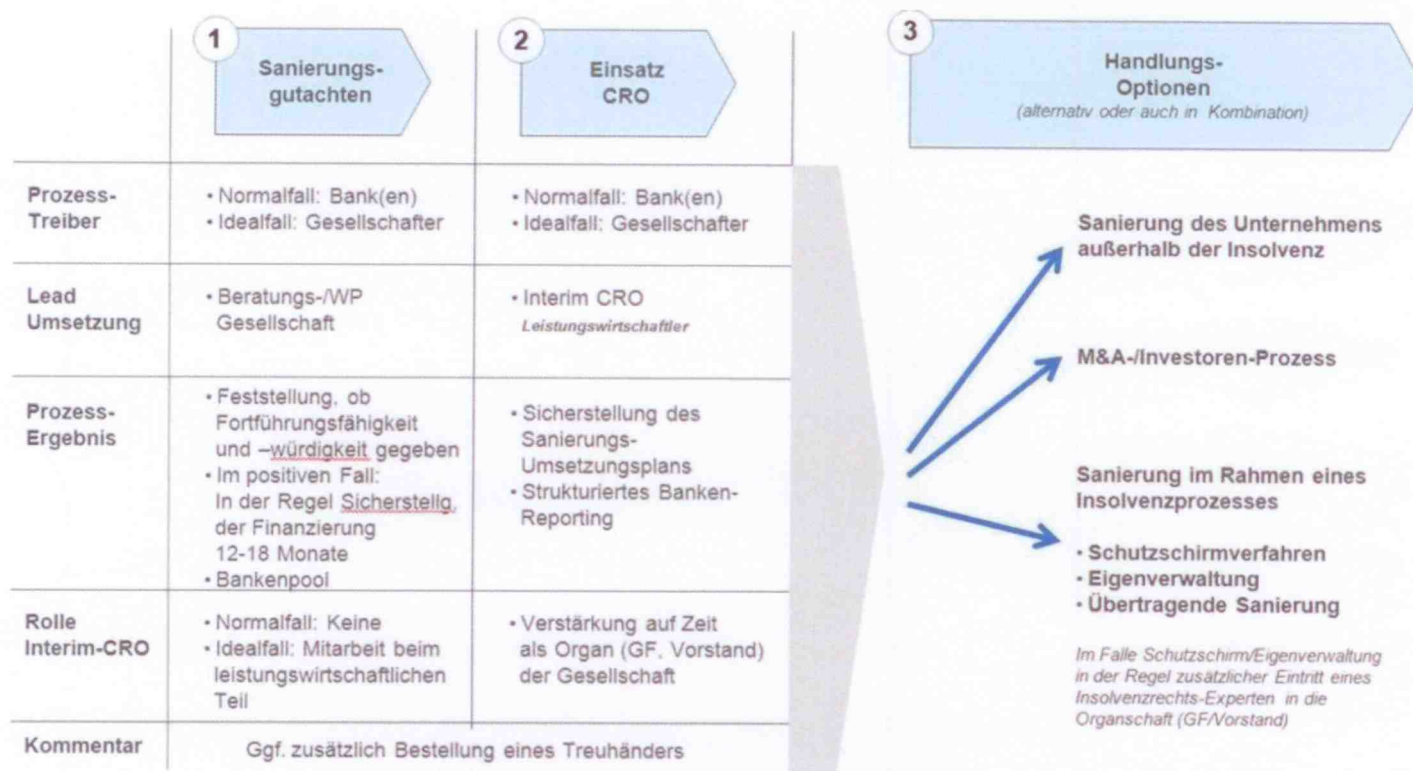


Management
Support
Partners

Nach unserer Erfahrung sind die meisten Gutachten handwerklich sehr ordentlich erarbeitet, insbesondere was die integrierten Rechenwerke GuV, Bilanz und Cash Flow betrifft. Nicht selten sehen wir gleichwohl Ergänzungs- und/oder Detaillierungsbedarf im leistungswirtschaftlichen Teil: Bisweilen sind Gutachten eher dünn aufgestellt, wenn es um die belastbare Herleitung und Quantifizierung von Sanierungsmaßnahmen (sowohl auf der Absatz- als auch Kostenseite) auf der Zeitachse geht. Für den Interim Manager als CRO ist ja gerade dieser Teil von herausragender Bedeutung, insoweit der CRO nicht nur als „Überbringer von Zahlenwerk“ an die Banken verstanden wird (was wiederum leider von einigen Unternehmern so gesehen wird).

Den Interim CRO rechtzeitig einbinden

Weswegen es zu begrüßen wäre, wenn erstens der Unternehmer selber und frühzeitig eine Unternehmensanalyse im Sinne des S6-Gutachten initiieren würde und er gleichzeitig veranlasste, dass die ausführende Beratungsgesellschaft von einem restrukturierungserfahrenen



Branchenexperten seines Vertrauens gesteuert und unterstützt wird. Für den Unternehmer geht es darum, vom Gejagten zum Jäger (des Erfolgs!) zu werden, für den Interim CRO um nicht weniger als darum, sich als zukünftiger „Umsetzer“ vollumfänglich mit dem im Gutachten dokumentierten Sanierungsplan identifizieren zu können.

Welchem Herrn dient der CRO?

Auf die Frage, wer ihr Kunde sei, antworten S6-Gutachten-Berater und auch Interim CROs nicht selten mit „ja die Banken natürlich“. Wir schätzen diesen Reflex als bedenklich ein. Ungeachtet dessen, wer einen Sanierungsprozess initiiert, muss klar sein, dass zahlender Auftraggeber der jeweilige Unternehmer ist. Berater und Interim Manager haben im Interesse des Unternehmens zu wirken, dabei verlangt niemand von ihnen, „weichgespült“ daherzukommen. Das Vertrauensverhältnis Unternehmer/Interim CRO ist nun einmal von zentraler Bedeutung für einen Sanierungserfolg, und - nur wer den Blick immer auf den Erfolg des Unternehmens am Markt richtet, wird gute Arbeit machen und vermeiden können, dass er im Laufe des Sanierungsprozesses von der einen und/oder anderen Seite in-

strumentalisiert wird!

Die Umsetzung: Stunde der Wahrheit

Nur mit dieser Haltung kann der Interim CRO seine – in der Regel freilich etwas längere – Stunde der Wahrheit (die in der Umsetzung des Sanierungsprogramms, dessen integrierter Bestandteil eine SWOT-Analyse darstellen wird) erfolgreich meistern. Kernpunkt der Umsetzung ist die Aufgabe, das Unternehmen leistungswirtschaftlich auf dem richtigen Umsatz- und Kostenniveau neu aufzustellen, um von einer gestärkten Basis mit optimierten Prozessen neu zu wachsen und gegen übliche Markterschütterungen besser gewappnet zu sein. Dazu gehört selbstverständlich auch eine geschäftsadäquate Finanzierungsstruktur. Regelmäßig stoßen unsere CROs auf diese Kernhandlungspotenziale:

1. Ergebnissituation seit geraumer Zeit wenigstens zu schwach, kein Spielraum für Fahrten in rauen Gewässern, damit auch kein Liquiditätsspielraum für Wachstum.

2. Working Capital Bedarfe sind ungünstig/nicht ausreichend finanziert (Verluste der Vergangenheit wurden aus-

laufenden Kreditlinien finanziert, in der Konsequenz steht selbst bei ausgeglichener oder sogar leicht positiver Ergebnissituation nicht ausreichend Liquidität zur Verfügung), insgesamt zu wenig Konsequenz mit Blick auf das Management der Treiber für Working Capital (Debitoren- & Kreditorenmanagement, Supply-Chain-Prozesse).

3. Identifizierung und Eliminierung der Verlustbringer auf den Ebenen Produkt und Kunde (an dieser Stelle ist spätestens in die Tiefen des ERP-Systems einzusteigen), hier werden Themen wie Wertanalyse, „Gleichteile- / Plattformstrategie“ und Produktvariantenvielfalt relevant.

4. Prozessvielfalt und gewachsene, komplexe Unternehmens- und Entscheidungsstrukturen. Thema auch hier: Transparenz über die Unternehmenssituation innerhalb des Management Teams, auf Ebene Abteilung innerhalb und außerhalb der Fertigung besteht nicht selten Unklarheit über Werttreiber und KPIs. In diesem Themenbereich ist auch die notwendige Frage zu beantworten, ob Schlüsselpersonen die richtige Arbeit an der richtigen Stelle verrichten.

Ganz „nebenbei“ kommt dem Interim CRO (darf sehr gerne auch eine Dame sein!), der idealerweise als Organ auf Zeit mit einer konkreten Zuständigkeit (z.B. COO/CFO) eingebunden ist, eine wesentliche Rolle mit Blick auf die Moderation sehr unterschiedlicher Interessen/Parteien zu (Banken, Gesellschafter, Kreditversicherer, Rechtsberater, M&A-Berater, im Einzelfall ist auch ein Treuhänder mit von der Partie).

Vertrauenswürdigkeit, Authentizität, Berechenbarkeit, Führungsfähigkeit und –wille, Respekt vor Unternehmertum

Dies sind die Persönlichkeits-Eigenschaften, die in diesem besonderen Spannungsverhältnis von herausragender Bedeutung sind. „Adaptiertes“ Führungsverhalten, personen- und situationsbedingt (mal direktiv, mal kooperativ), runden das CRO Profil ab. Damit wird klar: Die Restrukturierung eines Unternehmens ist immer eine Teamleistung externer und interner Player, der CRO ist Teil dieses Teams. Besonders wichtig aus Sicht der MSP Partner: Respekt vor unternehmerischer Leistung. Alle Unternehmer, für die wir arbeiten durften und dürfen, haben viel geleistet und wollen

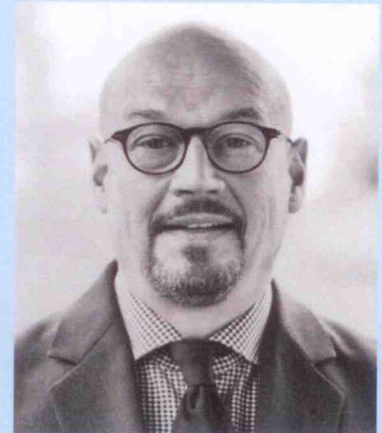
und werden weiterhin viel leisten. Wenn wir als CROs dafür den gebührenden Respekt haben, gewinnen wir Vertrauen und helfen Unternehmen, die Krise buchstäblich als Chance zu sehen, und – beflügeln so schlussendlich den Sanierungsprozess!

Das Finale: Den Staffstab übergeben

Als CRO's begleiten wir Unternehmer in der Regel zwischen 12 und 18 Monate. Gleichzeitig wissen wir, dass eine nachhaltige Restrukturierung nicht selten längere Zeiträume in Anspruch nimmt. Weswegen der Fähigkeit und dem Willen (!) des CROs zur geordneten Staffstabübergabe eine zentrale Bedeutung zukommt: Unser Mandatsende darf nicht zu einem Bruch in der mittelfristigen Sanierung führen. Wenn der ehemalige CRO in der nächsten Phase des Unternehmens sogar eine Rolle in einem Beirat des Unternehmens findet, wäre dies ein exzellenter Qualitätsausweis für unsere Arbeit!

Schreiben Sie uns, teilen Sie mit uns Ihre Erfahrungen als CRO, aus unserer Sicht bleibt das Restrukturierungsgeschäft weiterhin hoch spannend!

Das DDIM-Sozietätenmitglied MSP Management Support Partners ist eine Interim Management Sozietät, die regelmäßig CRO's in Restrukturierungssituationen stellt. Lothar Hiese selber verfügt als (Interim-) Manager über eine 10-jährige Erfahrung in dieser Unternehmenssondersituation.



MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG

Im Fuchswinkel 3
83670 Bad Heilbrunn

↳ lothar.hiese@msp-web.com
↳ www.msp-web.com