

Auf dem Golfplatz in Florida ereilt ihn die Nachricht, dass man ihn für einen Feuerwehreinsatz in einem Unternehmen braucht. Er hat sich schon vor Jahren aus dem Geschäft zurückgezogen, aber er zögert nicht lange und nimmt den nächsten Flieger in die Heimat. Alles hört fortan auf sein Kommando als Chief Restructuring Officer, kurz CRO, und die Krise ist in kurzer Zeit bewältigt. So weit die Wunschvorstellung. Doch funktionieren CRO-Einsätze tatsächlich wie ein Action-Movie?

Der CRO ergänzt die Geschäftsführung, also den CEO und CFO, eines Krisenunternehmens und entlastet sie durch Übernahme der Verantwortung für die Durchsetzung des Restrukturierungskonzepts. Er ist ausgewiesener Restrukturierungs- und Krisenexperte. Ziel ist die Insolvenzvermeidung. Das Planinsolvenzverfahren ist ein Sonderfall, auf den hier zur Vereinfachung nicht eingegangen wird.

Eingesetzt durch Hedgefonds

Typisch ist das Modell für Restrukturierungen durch Hedgefonds, die nach Übernahme der Mehrheit in dem Zielobjekt professionelle Krisenmanager aus den eigenen Reihen oder einer spezialisierten Beratungsgesellschaft einsetzen. Zeitweise ist in der öffentlichen Diskussion in den letzten Jahren der Eindruck entstanden, dass nur Beratungsgesellschaften, die ein CRO-Modell anbieten, etwas von diesem Geschäft verstehen. Es sei an der Zeit, dass der „Herr Berater“ für die Umsetzung seiner Empfehlung in die Verantwortung zu gehen hat. Kritisiert werden dann aber die vergleichsweise hohen Tagessätze des CRO.

Markige Forderungen an Dritte nach der Übernahme der Umsetzungsrisiken in der akuten Krise klingen gut. Wer die juristischen Konsequenzen einer Insolvenz für die Manager kennt, wird damit eher zurückhaltend umgehen. Es ist legitim, dass ein hohes Risiko im Erfolgsfall auch honoriert wird. Das erwarten alle Stakeholder des riskanten Restrukturierungsprozesses, nicht nur die Krisenmanager. Beratungsgesellschaften gehen an das Mo-

Daniel Craig alias James Bond im Einsatz bei „Ein Quantum Trost“: Funktionieren auch CRO-Einsätze wie ein Action-Movie?

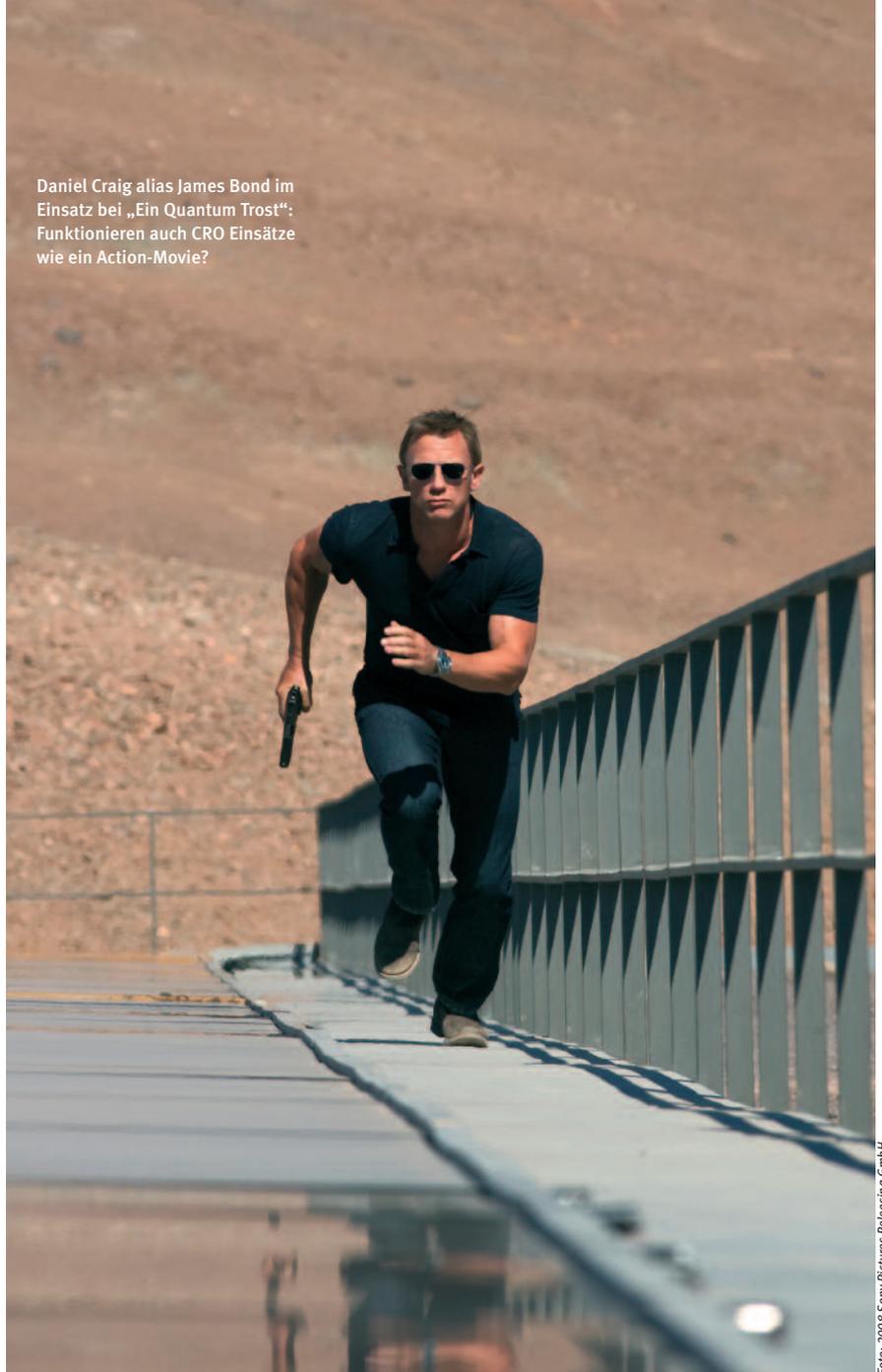


Foto: 2008 Sony Pictures Releasing GmbH

INTERIMSMANAGEMENT

Ein Mann für alle Fälle

Die schwierige Rolle von Krisenmanagern

Zunehmend wurden in den vergangenen Jahren Interimsmanager, sogenannte CROs, in vielen Krisenfällen eingesetzt. Doch das birgt viele Konflikte. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, ob der CRO nicht besser gleich CFO oder CEO sein sollte.

Von Dr. Robert Simon

dell des „CRO aus den eigenen Reihen“ mit spezifischen Risikoerwägungen heran. Immerhin drohen z.B. im Falle des Scheiterns der Restrukturierung juristische Auseinandersetzungen mit möglichem Haftungsdurchgriff auf die Beratungsgesellschaft sowie negativer Öffentlichkeitswirkung. Das kann der Fall sein bei gravierenden Fehlentscheidungen des hauseigenen CROs oder bei eventuellen Interessenkonflikten.

Trotz aller juristischen Absicherungsmöglichkeiten ist für sie dabei das verantwortungsvolle Handeln des CRO eine entscheidende Risikokomponente. Reine und insbesondere kleinere Restrukturierungsberatungen können mit diesem Thema anders umgehen als die großen etablierten Universalberatungen, die in signifikantem Umfang auch andere Segmente erfolgreich abdecken. Sie haben kein Interesse daran, ihr etabliertes Gesamtgeschäft zu gefährden. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit den bekannten Auflagen der Aufsichtsbehörden werden ebenfalls ihre spezifischen Risikoabwägungen vornehmen. Auch ist es wirtschaftlich nicht immer interessant, einen erfolgreichen Berater mit interner Verantwortung zusätzlich mindestens zwei, eher drei Jahre – so viel Zeit benötigt meist eine Restrukturierung und das Managementmandat – an nur einen Krisenfall zu binden.

Beratungsmandate im Krisenfall

Umgekehrt muss sich auch ein Krisenmanager überlegen, wie eng er sich an eine Beratungsgesellschaft binden will und wie er in einem Krisenunternehmen Beratungsmandate vergibt. Denn unter Haftungsgesichtspunkten ist er als Organ nur der Gesellschaft in der Krise verpflichtet und nicht der verlängerte Vertriebsarm „seiner“ Beratungsgesellschaft. Juristische Reaktionen von Gesellschaftern wegen möglicher Interessenkonflikte sind weder für ihn noch für die Gesellschaft erstrebenswert.

Die wesentliche Rolle der Berater im Restrukturierungsprozess ist ohnehin zunächst einmal fundiert Transparenz zu schaffen und alternativer Restrukturierungsansätze qualifiziert zu beurteilen. Denn das ist oft sehr arbeitsintensiv

und in Krisensituationen keineswegs selbstverständlich. Des Weiteren kommt es darauf an, dass die Berater aufgrund ihrer Kompetenz und ihres Netzwerks den Umsetzungsprozess mit den jeweils geeigneten Experten und Methoden unterstützen. Diese Qualitätssicherung spielt eine bedeutende Rolle, setzt aber kein eigenes Engagement der Berater als Organ des Krisenunternehmens voraus.

CROs leben riskant

Es ist unstrittig, dass die Einsetzung eines CROs das Restrukturierungsgeschäft bereichert. Kaum diskutiert wird allerdings die Sicht der Krisenmanager in diesem Geschäftsumfeld. Es ist vor dem Hintergrund des deutschen Insolvenzrechts keineswegs trivial, sich freiwillig in die Geschäftsführung eines insolvenzgefährdeten Unternehmens zu begeben. Ein professioneller Krisenmanager muss deshalb Risiken vorab eingehend prüfen. Im Unterschied zu dem Restrukturierungsberater ist er aufgrund seiner Organstellung wesentlich höheren Haftungsrisiken ausgesetzt.

Neben dem Grad der Insolvenzgefährdung kommt es dabei für ihn vor allem darauf an, ob das Restrukturierungskonzept glaubwürdig ist, ob dem Unternehmen ausreichende Liquidität für die Krisenbewältigung zur Verfügung steht und wie seriös und transparent das gegebene Umfeld ist. Ein CRO muss deshalb auch die Treiber des Prozesses hinterfragen.

Günstige Erfolgsvoraussetzungen sind bei ausreichender Liquidität sowie einem konsequentem Restrukturierungswillen der Gesellschafter und Manager gegeben. Der CRO ist dann befristet tätiger Experte für notwendige Bereinigungsprozesse, die etwa in Konzernen seitens des Managements nur ungern mit gleicher Konsequenz angegangen werden. Ähnlich ist die Lage im Anschluss an die hundertprozentige Anteilsübernahme durch einen Hedgefonds oder einen klassischen Sanierungsfonds bei gleichzeitiger Ablösung der ehemaligen Manager. Der CRO steigt mit erfahrenen Kollegen in ein „bereinigtes“ Unternehmen ein und hat



Dr. Robert Simon war mehrere Jahre Partner in der Restrukturierungsberatung. Er ist als Geschäftsführer und Aufsichtsrat

in Restrukturierungsfällen tätig. Außerdem hat er Lehraufträge in den Fachbereichen Mittelstandsmanagement sowie Konfliktmanagement.

Robert.Simon@hsnr.de

die volle Unterstützung des neuen Gesellschafters.

Sind diese Idealbedingungen nicht gegeben oder nicht durchsetzbar, steigt das Risiko für den CRO erheblich. Er muss sich dann überlegen, ob er – wenn überhaupt – nur als Berater mit deutlich reduziertem Haftungsrisiko agiert. Immerhin geht es auch für ihn um die Reputation und die Realisierung einer adäquaten Rendite.

Ein CRO kann deshalb überhaupt kein Interesse daran haben, zum Beispiel nur als „Feigenblatt“ in einem Unternehmen zu agieren, das sich in einer Vertrauenskrise mit Finanzinvestoren oder Banken befindet und auf eine drohende Insolvenz zusteuert. Ebenso wird er nicht unbedingt in einen Fall einsteigen wollen, in dem noch „die alte Garde regiert“, die ihn eventuell aus bestimmten Themen, den berühmten „Leichen im Keller“ auszugrenzen versucht. Massive Konflikte zwischen Vertretern der Passivseite sind ebenfalls kein erstrebenswertes Umfeld für Krisenmanager in Organstellung.

Man sieht an diesen ganz wichtigen Punkten, in welcher komplexen Gemengelage ein potentieller Chief Restructuring Officer sich befindet. Ein professioneller CRO wird vor seinem Einstieg angemessene Voraussetzungen für den Erfolg fordern. Generell wird er sich aber zudem die Frage stellen, warum er als Krisenexperte nur als „Dritter im Bunde“ neben dem CEO und CFO agieren soll, um dann in der →

akuten Krise unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck die anstehenden Schritte in mühsamen Diskussionen zur Entscheidung zu bringen. Ein CRO macht deshalb nur bei hoher Komplexität des Restrukturierungsfalles in einem gut funktionierenden Führungsteam Sinn.

Deswegen wird der Krisenmanager eher auf die Position des CEO oder CFO pochen. Je nachdem, ob die Markt- oder die Finanzexpertise der dominierende Erfolgsfaktor der Restrukturierung ist. Wenn die Qualifikation stimmt, macht er dies durchaus zu Recht. Denn es ist ein entscheidender Unterschied, ob ein CEO oder CFO in einer akuten Krise oder in einer Wachstumsphase agiert. Das erfordert meist andere Persönlichkeiten und Erfahrungen.

Das Modell des CRO aus den eigenen Reihen wird sich im Restrukturierungsgeschäft der großen Universalberatungen in Deutschland etablieren, aber auf Fälle mit geringem Risiko begrenzt bleiben. Die juristischen Risiken im insolvenznahen Geschäft sind für die Beratungsgesellschaft hoch. Es ist deshalb in vielen Fällen wesentlich einfacher, wie eine Agentur qualifizierte (Fremd-)Manager in Kombination mit einem Beratungsteam zu empfehlen. Reine Restrukturierungsberatungen mit überschaubarer Größenordnung können dies anders angehen. Das Risiko ist gleich, aber es ist ein substantieller Teil ihres Geschäftsmodells. Hedgefonds und klassische Sanierungsfonds werden zunehmend eigene Managementteams in den von ihnen beherrschten Engagements einsetzen. Das ist naheliegend, da sie als neue Gesellschafter bewusst ins Risiko gehen und den Restrukturierungsprozess dann auch stringent steuern wollen.

Für qualifizierte Krisenmanager ist die Nähe zu Beratungsgesellschaften durchaus sinnvoll, da sie ein Qualitätssiegel und interessante Auftragsvermittler sind. Allerdings müssen sich Krisenmanager in der Zusammenarbeit mit Beratern aus Haftungsgründen eine gewisse Unabhängigkeit erhalten. Zudem werden sie an einem regelmäßigen Dealflow interessiert sein, der auch Eigeninitiative voraussetzt. ←