

# Der CRO in insolvenznahen Restrukturierungen



**Prof. Dr. Robert Simon,**  
Interimmanager in Krisenfällen  
und Lehrbeauftragter

von Prof. Dr. Robert Simon

## 1. Defizite an der Führungsspitze

Der CRO ist Interimmanager, tätig als Geschäftsführer in insolvenznahen Krisenfällen. Das ist üblich für komplexe Fälle mit Defiziten in der Geschäftsführung. Ist die Gesellschafterstruktur eine Krisenursache, wird der Einsatz mit einer Treuhand kombiniert.

Ziele des CRO sind die Abwendung der Insolvenz und Wertsteigerung des Unternehmens. Seine Aufgabe sind alle zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen. Das Haftungsrisiko als Organ ist hoch, denn rund 75% der insolvenznahen Einsätze scheitern. CROs werden zusehends skeptisch gesehen. Grund sind teure „Möchtegern-CROs“, die - haftungsvermeidend als Beirat, nachgeordnete Angestellte oder Berater - keinen Führungs- und Umsetzungsbeitrag leisten. Die CRO-Qualität ist ein kritisches Thema.

Das Folgende gilt für den „klassischen“ CRO:

## 2. Koexistenz von CRO und Beratern

In Deutschland sind, aufgrund gegebener Finanzierungsstrukturen, bankengetriebene Restrukturierungen vorherrschend. Das erfordert aus formalen Gründen ein Restrukturierungskonzept fachkundiger Berater.

In der Praxis ist die Zusammenarbeit zwischen CRO und Beratern nicht immer reibungslos. So lange es sich um sachbezogene Diskussionen von Experten - was zu hoffen ist - handelt, ist das in Ordnung. Professionelle Akteure wissen mit diesem Spannungsverhältnis umzugehen, denn nur der Erfolg hilft allen. Die Berater benötigen den CRO, denn sie dürfen nicht umsetzend agieren. Genügend Berater können das aufgrund persönlicher Veranlagung auch nicht.

Der CRO benötigt die Berater, denn sie sorgen für Transparenz und qualifizierte Unterlagen, um

sachgerechte Entscheidungen zu fällen. Zudem belegen sie die Sorgfalt des CRO als ordentlicher Kaufmann. Ein CRO als „Einzelkämpfer“ ist ein Hasardeur. Vielmehr wird erwartet, dass er über ein Netzwerk an Unterstützern - Anwälte, Fachberater, Interimmanager - verfügt, unter anderem einen Insolvenzanwalt als Coach, der ihm an der kritischen Grenze zwischen „Weitermachen“ und „Notbremse“ - der Insolvenzantrag - und bei dem Agieren in der Insolvenz hilft.

## 3. Programm des CRO in Insolvenznähe

Der erste Blick des CRO gehört dem Restrukturierungskonzept, das ein mit der Businessplanung verknüpftes Maßnahmenprogramm - Stilllegungen, Entgeltverzichte etc. - beinhaltet muss. Nachträgliche Detaillierungen sind üblich, denn das Konzept ist der künftige Leitfaden des CRO.

Zusätzlich hat der CRO im Tagesgeschäft unverzüglich folgende Themen anzugehen:

- Controlling und Working Capital Management in Krisenfällen sind stets verbesserungsbedürftig. Zwingend muss eine tagesgenaue Liquiditätsdisposition mit einer rollierenden Vorschau für drei Monate etabliert werden.
- Das Tagesgeschäft der Operations wird von der Liquiditätsknappheit beeinträchtigt. Hinzu kommen übliche Defizite im Bereich Service, Qualität und Produktivität. Ein Operatio-

nal Excellence Programm ist aufzusetzen, um die Kundenbasis zu stabilisieren.

- Die Mannschaft hat teilweise versagt. Der CRO muss durch Umschichtungen, Qualifizierungen und Anreize für eine marktkonforme Leistungsfähigkeit sorgen.

Diese Ansätze, ergänzt um die vertrauensbildende Kommunikation mit beunruhigten Stakeholdern sind Routine. Die „Königsdisziplin“ jedes CRO ist die Restrukturierungsstrategie, denn sonst betreibt er Aktionismus. Ausgangspunkt ist das Geschäftsmodell des Krisenunternehmens (Abbildung 1). Im Kern geht es um das Konzept des Unternehmens Geld zu verdienen. Geschwächte Strukturen eines Unternehmens sind reparabel, ein nicht mehr marktkonformes Geschäftsmodell ist das Ende.

Aus dieser Betrachtung leitet der CRO die Unternehmensstrategie ab und muss prüfen, ob sie mit den gegebenen Möglichkeiten machbar ist. Diskussionen über Nachfolgeregelungen bis hin zu einem Investorenprozess sind die Folge, um das Unternehmen nachhaltig zu retten. Ergänzend hat der CRO über sein mögliches Scheitern (Abbildung 2) nachzudenken und den Schaden für die Stakeholder - Vermögensverlust, Haftung - zu begrenzen.

Gelingt die Rettung des Unternehmens in den gegebenen Strukturen nicht, ist der Notverkauf ein relativ guter „Plan B“ oder als „Plan C“ das Schutzschirm- bzw. Insolvenzplanverfahren. Letzte Option sind die Ansätze der klassischen Insolvenz. Es ist herausfordernd für den CRO, diese Rückfalloptionen zu bewerten und durchzusetzen. Wer diese Schadensbegrenzung noch als Erfolg feiern will, mag es tun.

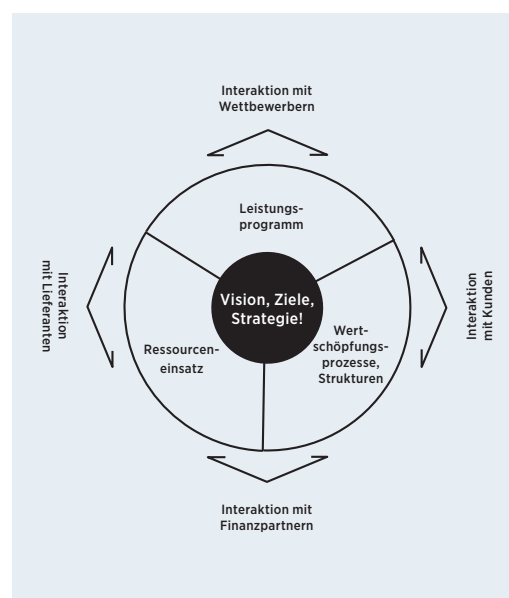


Abb 1: Dimensionen von Geschäftsmodellen - Das Konzept des Unternehmens, Geld zu verdienen



Abb. 2: Die Kaskade des Niedergangs - Optionen der Schadensbegrenzung