

# Auslaufmodell CRO?

Es brennt, die freiwillige Feuerwehr rückt in Windeseile an und gibt den Umstehenden gute Ratschläge. Derweil brennt das Haus nieder.



Petrovic Igor/shutterstock.com

von Prof. Dr. Robert Simon

## 1. Die Chance

Restrukturierung soll Unternehmen retten und so für die Betroffenen das beste Ergebnis erzielen. Die Reformen des Insolvenzrechts und das anstehende vorinsolvenzliche Verfahren unterstützen frühzeitiges Gegensteuern in Krisenfällen und erleichtern finanzwirtschaftliche Einigungen. Das ist ohne wirksame leistungswirtschaftliche Restrukturierung unzureichend.

Deshalb müssen Berater u.a. Transparenz über die Krisenursachen schaffen und „Macher“ diese zügig abstellen. Dazu gehören auch CROs als Organ mit Durchsetzungskraft und Erfahrung. Wollen Schuldner und Gläubiger nicht denjenigen die Neuausrichtung überlassen, die es vorher nicht geschafft haben, dann benötigen sie einen CRO – sonst gibt es häufig keine zweite Chance.

## 2. Der Pragmatismus

Es ist realitätsfern anzunehmen, dass es in Krisenfällen mit dynamischem Umfeld - z. B. Taktiken von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern - labilem Geschäftsmodell und maroden Strukturen unter Zeitdruck möglich ist, vollständige Transparenz zu schaffen, Aktionen präzise zu planen und wohl organisiert anzugehen.

Hingegen kommt es darauf an, pragmatisch und schnell das wahrscheinlich Bestmögliche zu beschließen und umzusetzen. Irrtümer, Kompromisse und „noch offene Baustellen“ sind übliche Begleiter - Besserwisende gibt es nachher immer.

## 3. Das neue Spiel

Erfolgreiches Krisenmanagement ist oft mit dem Unternehmensverkauf verbunden. Bei Misserfolg stehen Insolvenzszszenarien an.

Es ist üblich, dass Insolvenzverwalter die Rechtmäßigkeit des Handelns der Organe hinterfragen. Das müssen Sie aus Sorgfalt; Staatsanwaltschaften

prüfen den Vorgang. Beides ist korrekt und nachvollziehbar. Hin und wieder könnte der Gedanke aufkommen, dass die D&O und mediale Vorführung von Managern eine gewisse Anziehungskraft ausüben.

Hinzu kommen Investorenprozesse, die den Eindruck erwecken können, dass Käufer die Garantien der Verkäufer und D&O der Organe evtl. als Hebel zur nachträglichen Kaufpreisreduzierung sehen. Gewiss gibt es berechtigtes Vorgehen gegen Verfehlungen. Aber, Pragmatismus im Krisenmanagement bietet Angriffsfläche und bei beträchtlichen Summen scheint irgendeine Klage mitunter Anreiz genug für Optimierungsversuche zu Lasten Dritter.

Nun, liebe Leser: Restrukturierungsrisiken hängen vom Einzelfall ab und sind vorab trotz Gutachten schwer einzuschätzen. Möchten Sie als CRO eine attraktive „Geldquelle“ werden? Es ist naheliegend, sich eher auf die Beratung oder Organschaften fernab der Krise zu konzentrieren. Diese Risiken sind leichter beherrschbar.

CRO's werden benötigt wie die Berufsfeuerwehr - werden die Risiken für sie und ihre D&O unkalkulierbar, erledigt sich das Thema „CRO“ von selber. ■



Prof. Dr. Robert Simon