



CHIEF RESTRUCTURING OFFICER (CRO)

Wenn der "Chief Restructuring Officer" kommt:
Ein Erfahrungsbericht von der Restrukturierungsfront

EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

WENN DER "CHIEF RESTRUCTURING OFFICER" KOMMT: EIN ERFAHRUNGSBERICHT VON DER RESTRUKTURIERUNGSFRONT

Was macht ein „Chief Restructuring Officer“, wenn er eine neue Aufgabe in einem notleidenden Unternehmen übernimmt?

***Von Michael Hengstmann,
Managing Partner,
Executive Interim Partners GmbH***

Ein Chief Restructuring Officer, auch „CRO“ genannt, ist für Unternehmen in Krisensituationen oftmals die letzte Chance, eine Insolvenz oder Liquidation zu vermeiden. Gerade aktuell befinden sich viele Unternehmen und deren Geschäftsmodelle aufgrund der zahlreichen wirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen in einer existenziellen Krise.

Der CRO unterstützt Unternehmen und deren Stakeholder als Sanierungsgeschäftsführer in der akuten Krise und koordiniert und leitet als Restrukturierungsspezialist die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen.

Wie sieht die Arbeit und Rolle dieser interimistischen Manager und Experten für schwierige Restrukturierungssituationen in der Praxis aus?

Der erste Tag im Unternehmen

Für einen erfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO) ist es eine gewohnte Situation und dennoch immer wieder eine Herausforderung: Der CRO muss sich in den ersten Arbeitstagen zunächst bei den Führungskräften, dem Betriebsrat und anschließend im Rahmen einer unternehmensweiten Mitarbeiterversammlung bei allen anwesenden Mitarbeitern der notleidenden Gesellschaft persönlich vor Ort vorstellen.

Bei dieser Vorstellung hat man keine zweite Chance, einen ersten guten Eindruck zu machen. Die kurze Rede des CRO muss einerseits die Führungskräfte und Mitarbeiter für eine bedingungslose Unterstützung und ihr Vertrauen gewinnen und dabei motivieren und überzeugen, dass die bevorstehenden Restrukturierungsmaßnahmen unter seiner Führung erfolgreich sein werden müssen.

Gleichzeitig muss der CRO mit schonungsloser Offenheit klarstellen, dass die geplanten Restrukturierungsarbeiten für alle Beteiligten – also auch für die Mitarbeiter – sehr schmerzhaft, aber alternativlos sein werden.

DEFINITION

“CHIEF RESTRUCTURING OFFICER (CRO)”

Der Chief Restructuring Officer („CRO“) ist ein interimistischer Sanierungsgeschäftsführer oder -vorstand, der Unternehmen aus einer existentiellen Liquiditäts- und Ertragskrise durch Steuerung und Umsetzung des Restrukturierungsprozesses und Koordination der Stakeholdern wieder herausführen soll, um die Insolvenz oder Liquidation des Unternehmens abzuwenden.

Die ersten Wochen

In den nächsten maximal vier bis sechs Wochen hat der CRO drei zentrale Aufgaben, die er erfüllen muss.

Im ersten Schritt geht es in der Regel darum, eine verlässliche Liquiditätsplanung zu erstellen und die kurzfristige Liquidität des Unternehmens sicherzustellen.

Gleichzeitig muss der CRO einen Restrukturierungsplan erarbeiten, der einen kurzfristigen Turnaround und die damit verbundenen konkreten Restrukturierungsmaßnahmen beschreibt und die Restrukturierungskosten und -effekte im Detail quantifiziert. Wenn bereits ein Sanierungsgutachten nach IDW S6 vorliegt, wird ein erfahrener CRO die darin aufgezeigten quantitativen Zielvorgaben validieren und konkrete operative Umsetzungsmaßnahmen erarbeiten und neue Restrukturierungsinitiativen ergänzen.

Dabei muss auch die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des Krisenunternehmens kritisch hinterfragt werden, da ansonsten die Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen und –kosten nicht sinnvoll wären.

Schließlich muss der CRO mit den Stakeholdern, also insbesondere den Gesellschaftern, Kreditinstituten, Betriebsräten, Gewerkschaften, Warenkreditversicherungen und Mitarbeitern über deren Beitrag zur Restrukturierung verhandeln, den Restrukturierungsprozess abstimmen – und Vertrauen aufbauen. Dabei sind insbesondere die Verhandlungen mit den finanzierenden Banken und anderen Fremdfinanzierungspartnern (u.a. Mezzanine-Darlehensgebern) und den Eigentümern und Gesellschaftern über die Bereitstellung frischer Fremd- und Eigenkapitalmittel („Fresh Money“) sowie der Prolongation bestehender Finanzierungen in den ersten Wochen von hoher Bedeutung.

Der CRO: Stringent, aber kommunikativ

Für den CRO gilt es dabei, neben der notwendigen Stringenz bei der Umsetzung der Restrukturierung auch seine soziale Kompetenz einzusetzen, um die Unterstützung der Stakeholder für seine Maßnahmen zu gewinnen.

Für die effiziente Kommunikation und zeitnahe Verabschiedung von Entscheidungen empfiehlt sich die Einrichtung eines Lenkungsausschusses für die Restrukturierung, dem neben den Gesellschaftervertretern auch bei fremdfinanzierten Unternehmen die Finanzinstitute angehören.

Überhaupt gilt: Zuviel Kommunikation während der Restrukturierung gibt es für einen CRO nicht. Zur Kommunikation gehören dabei neben regelmäßigen Lenkungsausschusssitzungen auch eine „24-Stunden Hotline“ für den Bankenpool. Hier sollte man als CRO besser alle relevanten Finanzkennzahlen und Informationen parat haben.

Aber auch eine hohe Präsenz in den Werkshallen bei den Mitarbeitern an den Maschinen, Mitarbeiterversammlungen, Treffen mit dem Betriebsrat oder die wöchentlichen Führungskräfte-treffen sind von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz und damit den Erfolg eines CRO.

Die Bedeutung von Erfolgen und Symbolen

Ein erfahrener CRO weiß auch, wie wichtig schnelle Erfolge („Quick Wins“) sind.

Zu den Quick Wins zählen nachweisbare und messbare Erfolge bei der Sicherung der Liquidität, z.B. durch Sofortmaßnahmen wie Investitionsausgabensperre, Working Capital Management (Verhandlung neuer Zahlungskonditionen mit Lieferanten und Kunden), Personalkosteneinsparungen durch Sonderbetriebsvereinbarungen als Arbeitnehmerbeitrag oder der Kündigung von Leiharbeitern.

Gleichzeitig müssen alle Sofortmaßnahmen zur kurzfristigen Kostenreduzierung bei Materialkosten, sonstigen betrieblichen Aufwendungen oder Personalkosten möglichst liquiditätsschonend umgesetzt werden.

Neben den Quick Wins ist das Vorleben der neuen Unternehmenskultur in der Krisensituation notwendig. Der CRO macht sich unglaublich, wenn er mit dem privaten Luxusauto oder einem teuren Mietwagen vorfährt und im vornehmen Hotel in der größeren Nachbarstadt übernachtet. Erfahrene CRO mieten immer ein bescheidenes Fahrzeug an, verzichten auf den eleganten Maßanzug und geben sich mit einem bescheidenen Hotel- oder Pensionszimmer in unmittelbarer Nähe des Unternehmens zufrieden.

Wenn ausschließlich gewerbliche Arbeitnehmer oder „kleine“ Angestellte, aber keine Führungskräfte auf der Restrukturierungsliste für den Personalabbau stehen, wird es schwer, die Unterstützung des Betriebsrates für den neuen Kurs zu gewinnen.

Auch die Untervermietung von freigewordenen Miet- oder Büroflächen nach dem Personalabbau ist ein sichtbares Zeichen an alle Mitarbeiter, dass sich das Unternehmen im Wandel und in einer Umbruchsituation befindet und eine neue Unternehmenskultur gilt.

TYPISCHE SITUATIONEN FÜR DEN EINSATZ EINES CHIEF RESTRUCTURING OFFICER

- Drohende oder akute Liquiditätskrise des Unternehmens
- Drohende oder akute Überschuldung des Unternehmens
- Breach of Covenants, also die schwerwiegende und möglicherweise dauerhafte Verletzung von definierten Zielwerten für Kennzahlen, die für die Aufrechterhaltung der vereinbarten Fremdfinanzierung mit den Kreditgebern notwendig ist
- Konflikte zwischen den Gesellschaftern oder zwischen den Stakeholdern im Angesicht einer drohenden Ertrags- oder Liquiditätskrise
- Fehlendes Vertrauen der finanzierenden Banken oder anderer Finanzierungspartner (Bond Holder, Mezzanine-Geber, Factoringunternehmen, etc.) in das Management und/ oder Gesellschafter des notleidenden Unternehmens
- Umsetzung eines IDW S6 Gutachtens
- Anhaltende, sich steigende operative Verluste des Unternehmens mit einem in Krisensituationen unerfahrenen Managements

Der CRO: Einsamer Wolf und Einzelkämpfer?

Es hat sich bewährt, bei komplexen Restrukturierungssituationen neben dem CRO auch einen sogenannten *Liquiditätsmanager* und einen *Program Manager* zu etablieren, die in der Regel wie der CRO nicht aus dem Unternehmen stammen, sondern extern rekrutiert werden sollten.

Insbesondere Bankenpools, die sich leider nicht immer untereinander einig über die notwendigen Maßnahmen und Finanzierungshilfen sind, benötigen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Zeit.

Ein CRO, der zuerst Restrukturierungsmaßnahmen umsetzen muss, wird die Unterstützung eines Liquiditätsmanagers, der Erfahrungen im Umgang mit Banken in Restrukturierungssituationen hat, sehr zu schätzen wissen.

Der Liquiditätsmanager ist eine wichtige Schnittstelle zu den Banken bei dem Restrukturierungsthema Nummer eins – der Liquiditätssicherung, Erhöhung der Transparenz und Wiederherstellung des Vertrauens der Fremdkapitalgeber.

Müssen im Rahmen des Restrukturierungsplans zahlreiche Restrukturierungsprojekte – mehr als 30 Projekte sind hier keine Seltenheit – teilweise zeitgleich mit hoher Proirität umgesetzt werden, ist ein guter Program Manager absolut erfolgskritisch für die erfolgreiche Restrukturierung und den CRO.

Der Program Officer unterstützt den CRO bei der Definition der Ziele, Termine und Verantwortlichkeiten aller Restrukturierungsprojekte und verfolgt die Umsetzungsfortschritte der Restrukturierung sowohl quantitativ, zeitlich als auch inhaltlich.

Wenn der CRO, Liquiditätsmanager und Program Officer bereits in anderen Restrukturierungssituationen erfolgreich zusammengearbeitet haben, ist dies für die Geschwindigkeit der Umsetzung der Maßnahmen und für die Durchschlagskraft beim Durchbrechen der mentalen Abwärtsspirale im die notleidenden Unternehmen ein unschätzbare Vorteil.

Der letzte Tag

Ein CRO ist immer ein Krisenmanager und Sanierer auf Zeit. Gute Restrukturierer sind häufig die falschen Manager, nachdem das Unternehmen wieder erfolgreich die Krise überwunden hat und es um die kontinuierliche Weiterentwicklung im Tagesgeschäft geht.

Ein CRO ist ein Spezialist für die Sondersituation Restrukturierung, nicht für das Verwalten und Führen eines funktionierenden und erfolgreichen Unternehmens.

Der der letzte Arbeitsschritt des CRO ist die Unterstützung der Gesellschafter und relevanten Stakeholder bei der Auswahl und Einarbeitung seines eigenen Nachfolgers, auch wenn er sich damit selber wieder aus dem Unternehmen entfernt - quasi als letzte Restrukturierungsmaßnahme.

CHECKLISTE FÜR DAS KOMPETENZPROFIL "CHIEF RESTRUCTURING OFFICER"

Fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen

- ✓ Restrukturierungssituationen
- ✓ Krisenmanagement (u.a. Liquiditätskrisen)
- ✓ (Re-)Finanzierungen (u.a. mit Banken und Darlehensverträgen)
- ✓ Liquiditätsmanagement
- ✓ Stakeholder Management
- ✓ Maßnahmenumsetzung von IDW S6 Gutachten
- ✓ Verfügbarkeit „Restrukturierungsnetzwerk“ (Banken, Berater, Anwälte, etc.)

Persönliche Fähigkeiten und Erfahrungen

- ✓ Durchsetzungsstärke
- ✓ Umsetzungsstärke
- ✓ Führungserfahrung (C-Level)
- ✓ Soziale Intelligenz
- ✓ Kommunikationsstärke
- ✓ Verhandlungsfähigkeiten
- ✓ Belastbarkeit
- ✓ Konfliktfestigkeit
- ✓ Entscheidungsfreude

ÜBER EXECUTIVE INTERIM PARTNERS



Die **EXECUTIVE INTERIM PARTNERS GMBH (EIP)** wurde im Jahr 2005 in München gegründet und ist eine führende Gesellschaft und eigentümergeführte Partnerschaft erfahrener Interim-Managern und – Managerinnen auf C-Level-Ebene für Sondersituationen.

Die Partner von EXECUTIVE INTERIM PARTNERS unterstützen Unternehmen als Interim Manager insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern, wie bei

- Restrukturierungen und Turnarounds
- Transformationen
- Exit-Vorbereitung und Unternehmensverkauf
- Führungskrisen bzw. bei einem Führungsvakuum
- Unternehmenskauf und -Integration
- Digitalisierung

Das Partnerteam der EIP zeichnet sich dadurch aus, dass es über lange und umfangreiche Erfahrungen in unternehmerischen und operativen Führungsfunktionen als Manager, Unternehmer und Investoren verfügt.

Alle EIP-Partner verfügen über umfangreiche operative Erfahrungen als Vorstände, Geschäftsführer oder Bei- und Aufsichtsräte bei der Konzeption und Umsetzung von strategischen Neuausrichtungen, Performance-Verbesserungen und operativen und finanziellen Restrukturierungen bei mittelständischen Unternehmen und Konzernen aus dem In- und Ausland.

Alle Partner der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS verfügen über nachweisbare Erfolge als Geschäftsführer und Vorstände - als Interim Manager und in der Festanstellung. Ca. 80% der Mandate der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS resultieren aus Organstellungsfunktionen als interimistische Geschäftsführer oder Vorstände, z.B. als

- Chief Restructuring Officer (CRO)
- Chief Transformation Officer (CTO)
- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Operating Officer (COO)
- Chief Digital Officer (CDO)
- Chief Sales Officer (CSO)

Mandanten der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS sind mittelständische Familienunternehmen, Private Equity-Beteiligungen und Konzerngesellschaften.

Die Interim Manager der EIP sind im deutschsprachigen Raum (DACH), dem europäischen Ausland (u.a. Frankreich, Schweden, Dänemark, Tschechien), aber auch anderen internationalen Standorten (u.a. USA, Kanada, Südafrika, China, Südkorea) im Einsatz.

ÜBER DEN AUTOR



Michael Hengstmann ist Gründungspartner und Managing Partner bei der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS.

Darüber hinaus ist er auch Managing Partner bei der EXECUTIVE EQUITY PARTNERS, einer Beteiligungsgesellschaft, die sich auf mittelständische Unternehmen in Sondersituationen wie Restrukturierungen und Turnarounds fokussiert.

Davor war Herr Hengstmann u.a. als Partner und Managing Director bei der internationalen Restrukturierungsberatung AlixPartners und der damaligen Private Equity-Gesellschaft von JP Morgan, One Equity Partners, tätig.

Herr Hengstmann war bei verschiedenen mittelständischen Unternehmen und Tochterunternehmen von Konzernen im In- und Ausland als Interim Manager aktiv und hat als Chief Restructuring Officer, Chief Executive Officer/ Vorsitzender der Geschäftsführung, Chief Financial Officer oder Chief Operating Officer in der Organstellung erfolgreich Restrukturierungen, Turnarounds, strategische Neuausrichtungen und Vertriebsoffensiven geleitet und umgesetzt.

Darüber hinaus unterstützt Herr Hengstmann verschiedene Unternehmen im In- und Ausland als Vorsitzender oder Mitglied in Aufsichtsräten oder Beiräten.

KONTAKT

Michael Hengstmann
Managing Partner

Executive Interim Partners GmbH

Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München

Telefon: 089/ 552 7979 10

Mobil: 0172/ 3168 642
hengstmannn@eip.de

www.eip.de



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

MICHAEL HENGSTMANN

Managing Partner
hengstmann@eip.de

BÜROADRESSE
Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München
Tel: +49 89 552 7979 20

FIRMENANSCHRIFT
Herzog-Sigmund-Straße 13
82031 Grünwald

www.eip.de

Executive Interim Partners GmbH
München, HRB 155322
Geschäftsführer: Michael Hengstmann, Ullrich Weirauch