

Nerven wie Drahtseile

Wenn die Unternehmenswelt ins Wanken gerät, übernehmen sie das Steuer: Chief Restructuring Officers, kurz CROs. Doch momentan gibt es viele Krisenherde – und nicht genug Krisenmanager. Text: Esra Laubach



Elena - stock.adobe.com

Chief Restructuring Officers brauchen Nerven aus Stahl, während sie alle Interessen jonglieren, um ein Krisenunternehmen zu retten.

— **Rote Zahlen, unruhige** Gläubiger und ein ratloses Management – wenn Unternehmen in Turbulenzen geraten, schlägt die Stunde der Chief Restructuring Officers (CROs). Sie übernehmen das Ruder in der Krise, tragen die volle Verantwortung und sollen im ausschließlichen Interesse des Unternehmens handeln.

Ein aktueller Fall ist der strauchelnde Agrarhändler Baywa, der sich mit zu vielen Geschäften wie etwa den erneuerbaren Energien übernommen hat. Hier ist seit September 2024 Michael Baur von der Beratung Alix Partners der neue CRO. Er muss nun die Banken beschwichtigen, Unternehmensteile veräußern und den Konzern gesundschumpfen.

Baur ist einer der bekanntesten CROs. Neben ihm gibt es weitere renommierte Manager für die harten Fälle. Als Koryphäen gelten Hans-Joachim Ziems (Leoni), Josef Schultheis (Kadewe, Schur Flexibles) oder Ralf Schmitz (Borgers, Meyer Werft). Sie haben bereits zahlreiche Unternehmen aus existentiellen Notlagen geführt. Ihre Expertise ist

gefragter denn je, denn die Zahl der Restrukturierungsfälle steigt. Doch der Markt kann den wachsenden Bedarf kaum decken.

Das ist das Ergebnis des aktuellen FINANCE-Restrukturierungsbarometers: 50 Prozent der befragten Professionals aus dem Intensive-Care-Bereich von Banken spüren einen Engpass an qualifizierten und erfahrenen CROs, die Restrukturierungsfälle in der Krise steuern können.

Managern fehlt Krisenerfahrung

Weshalb die Situation derzeit so prekär ist, weiß Josef Schultheis, der seit mehr als 25 Jahren als CRO tätig ist: „Der Bedarf ist nicht nur aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage gestiegen, sondern auch, weil viele Managementteams keine Krisenerfahrung mehr haben.“ Finanziers forderten daher zunehmend externe Experten ein, um die entsprechende Erfahrung im Management sicherzustellen.

Die CROs werden von den Unternehmen selbst eingestellt, oftmals aber in Absprache mit den Gläubigerbanken. Erschwerend kommt derzeit hinzu, dass die Banken in der Niedrigzinsphase selbst ihre Workout-Abteilungen reduziert haben. Dadurch fehlt es in den Banken deutlich an breiter Restrukturierungskompetenz.

Die Banken merken, dass es an Restrukturieren fehlt, vor allem an CROs. Eine Sprecherin der Commerzbank beschreibt die Situation folgendermaßen: „Zum einen sind CROs im aktuellen Umfeld länger auf einem Mandat, weil wir zunehmend länger dauernde transformatorische Restrukturierungen erleben.“ Zum anderen habe die erste Generation an CROs mittlerweile das Pensionsalter erreicht – doch gerade Erfahrung sei das „Nonplus-ultra“ der Restrukturierer. Die Anforderungen an CROs sind äußerst vielfältig und komplex. Fachliche Expertise steht an erster Stelle. Vor allem tiefe finanzielle Kompetenzen sind gefragt, etwa für die Liquiditätsplanung sowie für Finanzierungskonzepte und -strategien, hebt Michael Hengstmann hervor. Er ist Gründungspartner von Executive Interim Partners, die als Interim-Manager Unternehmen in Sondersituationen begleiten. Er weiß, „Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit und Stressresistenz sind wichtige Kompetenzen als CRO“.

Die Commerzbank betont zusätzlich die Bedeutung von Kommunikationsfähigkeiten, Integrität und Transparenz. Die Deutsche Bank hebt operative Kompetenzen hervor, da Restrukturierungsprojekte komplexer geworden seien und das Stakeholder Management an Bedeutung gewonnen habe.

Gleichzeitig bringt die Aufgabe als Chef-Restrukturierer erhebliche Haftungsrisiken mit sich. „Die Tätigkeit als CRO ist in vielerlei Hinsicht gefahrgeneigt, da Entscheidungen oft mit Haftungsthemen verknüpft sind“, erklärt Josef Schultheis. Risikoreich ist der Job vor allem deshalb, weil der Chief Restructuring Officer für ein bis zwei Jahre interimistisch als Sanierungsgeschäftsführer oder -vorstand in ein Unternehmen eintritt. Und als Or-

Spüren Sie einen Engpass an qualifizierten und erfahrenen CROs, die Restrukturierungsfälle in der Krise steuern können? (in Prozent)



Quelle: Restrukturierungsbarometer

Entstehung der CRO-Rolle

Das berufsfeld des Chief Restructuring Officer formierte sich Ende der 1990er, Anfang der 2000er Jahre. CROs sollen große Restrukturierungsfälle professionell steuern. Mit der Insolvenzrechtsreform 1999 und später dem Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (Esug) 2012 verstärkte sich die Nachfrage nach CROs, weil Unternehmen mehr Möglichkeiten zur Eigenverwaltung in Krisensituationen erhielten. Ein erstes Hoch feierte die Rolle in der Finanzkrise 2008. Danach wurde es in der Hochzinsphase erst einmal ruhiger für Restrukturierer.

ganmitglied ist er direkt haftbar – ganz im Gegensatz zu Generalbevollmächtigten, die in Restrukturierungen eher eine beratende Funktion einnehmen.

Ein CRO muss also viele Kompetenzen vereinen, doch „hängt es von der Branche und vom Krisenstadium ab, welche Kompetenzen gefragt sind“, weiß CRO Josef Schultheis, der bei der Luxuskaufhauskette Kadewe Group eigenverwaltend tätig war. Er sieht zwei Kernkompetenzfelder, die bei CROs gefragt sind: „Zum einen brauchen wir Experten mit technischer oder betriebswirtschaftlicher Ausbildung, die auch Erfahrungen im Restrukturierungsrecht mitbringen und gegebenenfalls Themen von CEOs und CFOs teilweise oder ganz übernehmen können.“ Zum anderen müssten CROs in der Lage sein, in härteren Restrukturierungssituationen, eine einvernehmliche Lösung mit möglichst vielen Gläubigern zu finden. „Wenn die Zeit fortgeschritten ist, dann darf man nicht konfliktscheu zu sein.“

»Lehrgänge allein werden es nicht richten.«

— Carsten Angerer, Deutsche Bank

Diese bekannten CROs sind derzeit in folgenden Unternehmen

Name	Einheit	Unternehmen
Michael Baur	Alix Partners	Baywa
Johann Stohner	Alvarez & Marsal	Webasto
Josef Schultheis	selbständig	Kadewe
Michael Giesswein	selbständig	Varta
Michael Hengstmann	Executive Interim Partner	Mitteldeutsche Flughafen AB
Ralf Schmitz	Schmitz & Partner	Meyer Werft

Quelle: FINANCE-Recherche; Tabelle nicht abschließend

Gelingt keine konsensuale Lösung, müssen weitergehende Sanierungsinstrumente wie das Starup-Verfahren in Betracht gezogen werden oder sogar ein Schutzschirmverfahren, wenn die Insolvenz unausweichlich ist, so Schultheis, der selbst Maschinenbau und Betriebswirtschaft studiert hat. Die Erwartungen an CROs seien klar. „Der CRO steht als Kapitän auf der Brücke und muss das Schiff durch den Sturm manövrieren.“ Viele Beteiligte in einer Unternehmenskrise seien erleichtert, wenn es jemanden gebe, der Ruhe reinbringe, eine Strategie – das Nordlicht – entwickle und das Unternehmen verlässlich durch turbulente Zeiten führe. „Man »



Adapa

Josef Schultheis saniert Unternehmen seit über 25 Jahren.

muss Dinge machen, die sich andere nicht zutrauen“, konstatiert Schultheis.

Eine derart große Verantwortung wird auch ordentlich vergütet. FINANCE-Recherchen haben ergeben, dass CROs im Durchschnitt mit einer Tagesvergütung zwischen 2.000 und 6.000 Euro brutto rechnen können.

Beauty Contest für neue Talente

Je riskanter die Tätigkeit, umso wichtiger ist der Erfahrungsschatz. Und je mehr Erfahrung ein CRO mitbringt, desto häufiger wird er angefragt. Das erfolgt insbesondere von Banken- oder Finanziersseite. Diese haben in aller Regel ihren Pool an Restrukturierern, denen sie vertrauen. Die Auswahl erfolgt oft über bestehende Netzwerke, wie eine Sprecherin der Commerzbank bestätigt: „Durch bestehende Kontakte zu Vermittlern von CROs und durch die vielen Jahre an Erfahrung mit CROs aus vorherigen Projekten. Es sind insbesondere zuvor gemachte eigene Erfahrungen oder die anderer Banken.“ Diese Netzwerke erschweren es allerdings neuen Talenten, Fuß zu fassen.

Eine Idee, diese Netzwerke aufzubrechen, hat Carsten Angerer, Head of Workout & Recovery bei der Deutschen Bank, mit anderen Restrukturierungsexperten diskutiert: „Beauty Contests für CROs durch neutrale Stellen wie die Turnaround Management Association (TMA) könnten helfen, neue CRO-Talente zu entdecken. Als Bank selbst können wir keine Beauty Contests durchführen, aber externe Organisationen könnten dies übernehmen.“ Bislang wurde allerdings noch kein Beauty Contest auf den Weg gebracht.

Doch die Fallzahlen der Krisenunternehmen steigen weiter und wenn nun alle erfahrenen Restrukturierer beschäftigt oder nicht offen für neue

Mandate sind, müssen neue Gesichter her. Aber wo sollen all die benötigten CROs herkommen?

Viele CROs kommen aus Beratungen oder sind mit ihnen verbunden – so auch Josef Schultheis. Der typische Karriereweg: praktische Ausbildung bei Restrukturierern, dann eigene Restrukturierungsmandate. Doch „ein guter Berater ist nicht gleich ein guter CRO“, weiß Georgy Michailov Managing Partner bei Struktur Management Partner. Er betont die menschliche Eignung, die neben der fachlichen insbesondere bei Restrukturierern entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ist.

Eine weitere Lösung gegen den CRO-Mangel: Krisenmanager aus Unternehmen rekrutieren. Viele Restrukturierer berichten von vielversprechenden Managern mit wertvoller Führungs- und Krisenerfahrung, die nicht ohne Weiteres erlernbar sei, aber als CRO durchaus von Vorteil.

Josef Schultheis

Der CRO hat über die Restrukturierungsberatung den Weg in seinen Beruf gefunden. Dieser Seitenwechsel konnte ihm vor allem durch ein gutes Netzwerk gelingen, das er sich aufgebaut hatte.

Viele neue Lehrgänge

Der Mangel an CROs hat eine neue Entwicklung angestoßen: Derzeit entstehen verschiedene Lehrgänge für CROs. So bietet unter anderem das Ifu-Institut für Unternehmenssanierung in Heidelberg seit drei Jahren einen speziellen Zertifikatslehrgang für Transformations- und Turnaround-Manager an. Michailov ist Referent des Lehrgangs und beschreibt seine Zielgruppe folgendermaßen: „Der Lehrgang richtet sich an erfahrene Manager, insbesondere Interim-Manager, Geschäftsführer und Private-Equity-Investmentmanager. Berater sind ausdrücklich ausgeschlossen, weil es für sie bereits spezialisierte Lehrgänge gibt. Unser Fokus liegt auf Führungskräften, die ihre eigenen Unternehmen weiterentwickeln wollen.“

Neben dem Zertifikatslehrgang für Manager konzipieren auch Beratungshäuser intern Weiterbildungsmöglichkeiten: Der erfahrene Restrukturierer Arno Haselhorst hat vor zwei Jahren seine interne CRO-Academy gegründet. Und auch der Gründungspartner von Executive Interim Partners, Michael Hengstmann, will aktiv gegen den Mangel an CROs vorgehen. Derzeit, so berichtet Hengstmann, wird ein „CRO-Masterclass-Zertifikatslehrgang“ auf den Weg gebracht, der bereits im Mai starten soll.

Diese Fortbildungen bereiten die Absolventen zwar inhaltlich vor. Doch „Lehrgänge allein werden es nicht richten“, meint Workout-Experte Angerer von der Deutschen Bank. „Praxiserfahrung ist unerlässlich.“ Das zwingt die Finanziers dazu, sich zwangsläufig für neue Gesichter zu öffnen, wenn, wie Angerer berichtet, ihre CROs des Vertrauens bereits in anderen Fällen tätig sind. «