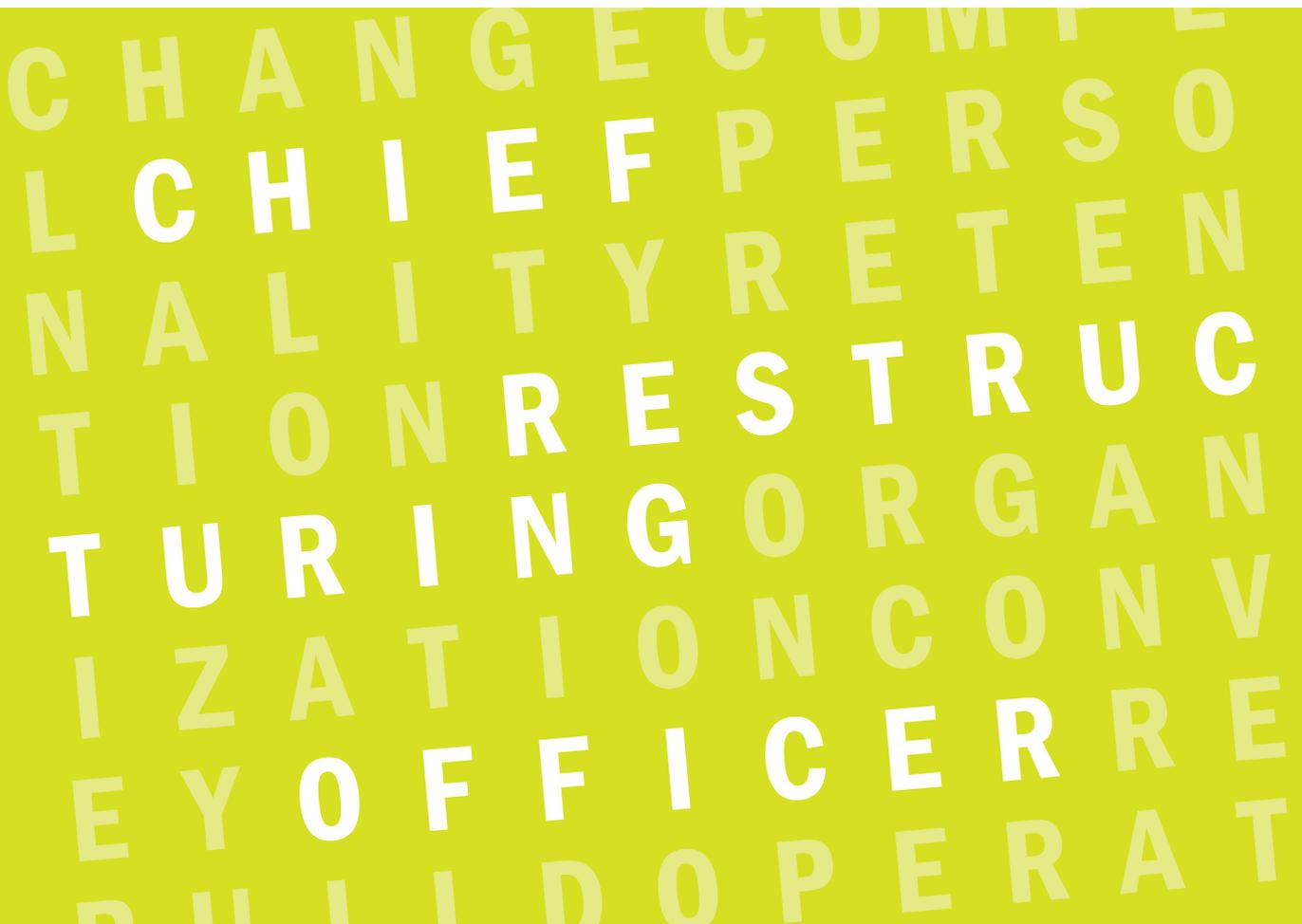


THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



CRO – FIRMENRETTNER MIT NEUEM PROFIL

**Bedeutung, Persönlichkeit und Rolle des Chief Restructuring Officer
bei der unternehmerischen Restrukturierung**

APRIL 2015

Roland Berger
Strategy Consultants

DIE GROSSEN 3

C

Das C steht für *chief*. Der CRO als Topmanager steht temporär an der Spitze des Unternehmens. Er muss den Restrukturierungsplan, den Wandel (*change*) gegen alle Widerstände durchsetzen. Gleichzeitig sehen wir das C auch in *convey* und *compel*, weil der CRO vermitteln und überzeugen muss.
S. 10

R

steht für *restructuring*. Die Aufgabe ist aber komplexer geworden und umfasst auch die richtige Balance zwischen Erhalten (*retention*) des überlebendfähigen Kerns des Unternehmens und notwendiger Veränderung (*rearrange, rebuild*).
S. 11

O

macht klar, dass es sich beim CRO um einen *officer*, einen Angestellten oder "Diener" des Unternehmens (*organization*) handelt. Diese Aufhängung mit ihren Rechten und vor allem mit ihren Pflichten steht im Spannungsfeld mit der Rolle als Gesicht nach außen (*outside*) und als Vermittler (*operator*) zwischen den Interessen der Stakeholder.
S. 12


Die Per-
spektive der
Praktiker
S. 6

Der CRO als Firmenretter – er ist gefragter als je zuvor. Höchste Zeit, die vorhandenen Erkenntnisse zusammenzutragen und zu prüfen, ob sie noch zeitgemäß sind.

Die Rolle des Chief Restructuring Officer (CRO) hat sich in den vergangenen Jahren entscheidend gewandelt. Einst primär als Sanierer in akuten Krisensituationen gefragt (und oft erst kurz vor der Insolvenz mit einem Mandat beauftragt), gewinnt seine Rolle heute mehr und mehr strategische Relevanz. Es geht nicht mehr um kurzfristige Bilanzkosmetik, sondern darum, die Neuausrichtung mit einem unternehmerischen Ansatz zu verfolgen, einen Konsens für die gefundene Lösung zu erzielen und sie bei allen Anspruchsgruppen durchzusetzen. Im Mittelpunkt seiner Bemühungen stehen der gesunde Kern des Unternehmens und die Frage, wie es wieder Wettbewerbsvorteile aufbauen kann. Kurzum: Der CRO wird zunehmend zum Interim-CEO.

Immer mehr Firmen holen sich Chefrestrukturierer als Spezialisten für Krisensituationen oder andere grundlegende strategische Neuausrichtungen mit an Bord. Wir haben führende Restrukturierungsexperten zur neuen Rolle und veränderten Bedeutung von CROs befragt. Sie waren sich einig, dass deren Relevanz in den vergangenen zehn Jahren gestiegen ist. Über die Hälfte sieht auch in Zukunft zunehmenden Einsatzbedarf. **B** In der deutschsprachigen Presse erfährt der

"CROs sollten frühzeitig zum Einsatz kommen und nicht erst für Manöver des letzten Augenblicks herangezogen werden."

ZITAT AUS DER UMFRAGE

CRO seit etwa fünf Jahren wachsende Aufmerksamkeit – nicht, weil mehr Unternehmen von der Insolvenz bedroht sind, sondern weil der Einsatzbereich des CRO inzwischen deutlich umfassender geworden ist. Er bedient das gesamte Spektrum unternehmerischer Aufgaben: Neben der Finanzierung kümmert er sich um Kostensenkung, Changemanagement und Stakeholdermanagement. Darüber hinaus wird vom CRO ein unternehmenskultureller Impuls erwartet. Er soll vorhandene

Denkweisen hinterfragen und politisch verkrustete Strukturen aufbrechen.

Mit dem Bedarf wächst die Nachfrage nach professioneller Unterstützung: Unsere regelmäßig erscheinende Restrukturierungsstudie zeigt, dass immer mehr Unternehmen von sich aus einen CRO beschäftigen wollen. Das Angebot wird breiter: Auf dem Markt bieten selbstständige CROs ihre Dienste an, wirtschaftliche Berater helfen bei der Vermittlung oder rekrutieren die Turnaround-Spezialisten aus ihrem Netzwerk. Auch in unseren eigenen Projekten werden wir immer häufiger bei der Besetzung der CRO-Position einbezogen.

Höhere Anforderungen auf Kundenseite, härterer Wettbewerb auf Anbieterseite, zunehmende Relevanz –

das alles spricht dafür, das Anforderungsprofil des CRO zu schärfen und seine Rolle exakter zu definieren. Zum einen ist ein Verständnis der Einsatzsituation erforderlich: Wie lässt sich ein Chefrestrukturierer am besten einer typischen Restrukturierungssituation zuordnen? Wie in eine Organisation einbetten? **C** Zum anderen geht es darum, die Kandidaten selbst zu durchleuchten: Welche Persönlichkeitsmerkmale sind hilfreich? Welche Kompetenzen müssen sie besitzen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, haben wir Markttrends und Trends im Management in unsere Überlegungen einbezogen, Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit CROs interviewt und eine Befragung unter renommierten Praktikern durchgeführt. Darüber hinaus bringen wir unsere eigenen Erkenntnisse als langjähriger Marktführer im Bereich Restrukturierung ein.

Es geht uns in dieser Publikation nicht darum, mit einem fertigen Tool für Einsatz und Auswahl von CROs aufzuwarten. Vielmehr fassen wir den aktuellen Diskussionsstand zusammen und geben neue Impulse, um das bisherige Profil sowie die Rolle des CRO kritisch zu hinterfragen.

In einem volatilen Marktumfeld sind Turnaround-Situationen zur Regel geworden. Der CRO muss sich im Geflecht widerstreitender Ansprüche und Interessen als Moderator und auch Durchsetzer etablieren. **A** Unsere Befragten bestätigen das. Sie halten das "persönliche Vertrauen der Stakeholder in den erfahrenen CRO" für "erfolgsentscheidend" und plädieren dafür, ihn "als eigenständige Vorstands- und Geschäftsführungsrolle und als Berufsbild zu etablieren". Der Bereich Finanzierung hat sich besonders stark verändert.

"Gute CROs sind Teamplayer mit hoher Schlagkraft. Analytiker mit guten Instinkten, Überzeuger mit hoher Glaubwürdigkeit und genauso unverzichtbar wie ein Notarzt am Unfallort."

"Systemisches Verständnis und Soft Skills werden an Bedeutung zunehmen und in die Entscheidungsprozesse der Stakeholder einfließen."

ZITATE AUS DER UMFRAGE

Unternehmen haben mehr Kapitalgeber als früher und die Instrumente sind komplexer als noch vor zehn Jahren. Das bringt mit sich, dass mehr Kapitalgeber – neben Banken auch Hedgefonds, Private-Equity-Firmen, Anbieter von Mezzanine-Kapital oder Anleihegläubiger – am Prozess beteiligt werden müssen. In unserer Umfrage wurde deutlich, dass die Banken immer noch am häufigsten einen CRO-Einsatz initiieren, Investoren hier aber bereits aufholen. **D**

Beide Gruppen müssen während des Restrukturierungsprozesses das Gefühl vermittelt bekommen, ein noch weitgehend unabhängiger Dritter treibe die Dinge in ihrem Sinne voran. Auch den hoch spezialisierten Ansprechpartnern auf der Finanzierungsseite, den Anwälten und anderen Dienstleistern, die den Restrukturierungskontext kennen, muss das Unternehmen angemessene Kompetenz und zeitliche Ressourcen entgegensetzen – nur so ist es möglich, auf Augenhöhe zu interagieren.

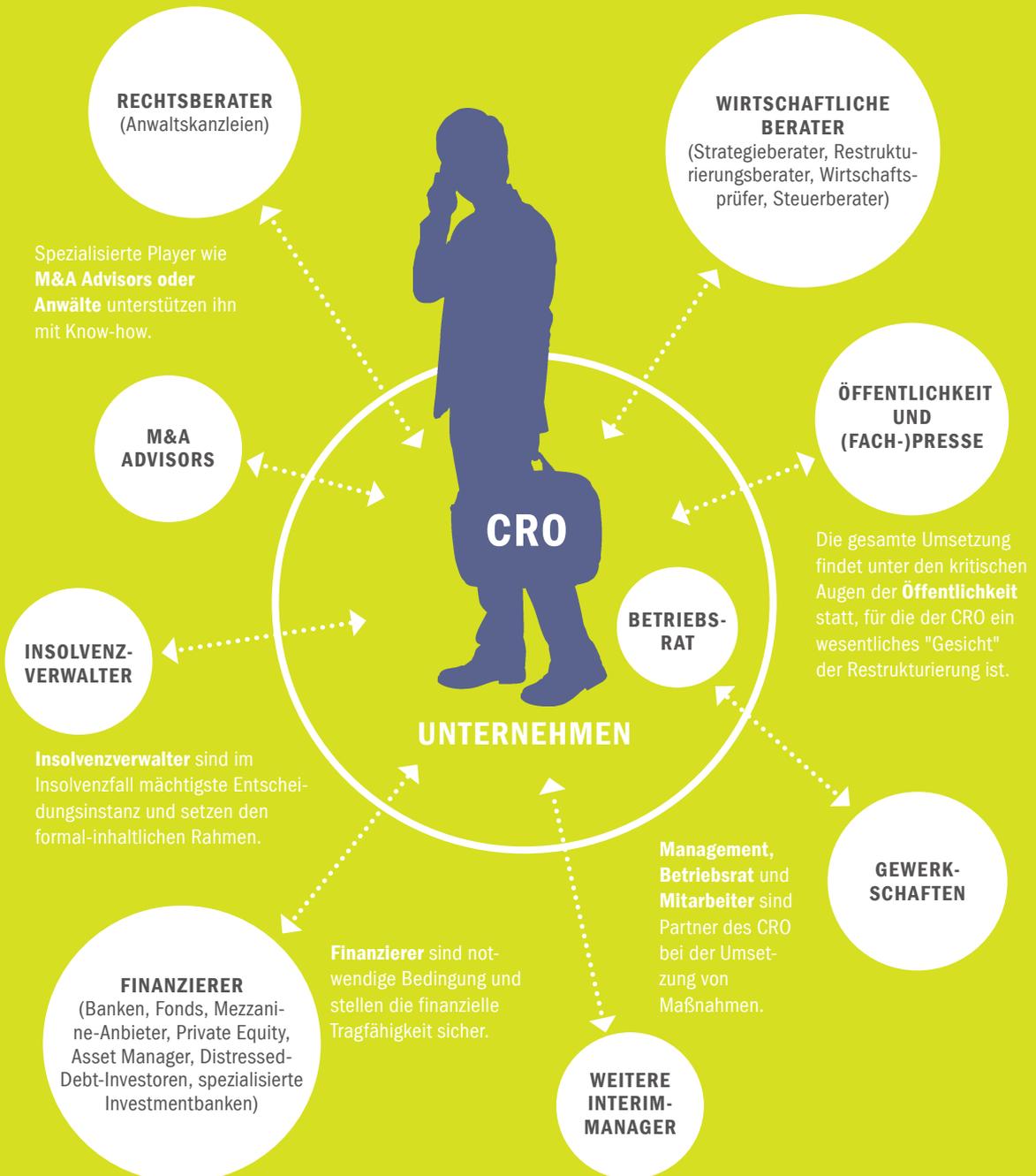
Der CRO ist damit kein Krisenmanager mit modernerem Anstrich mehr, der rettet, was noch zu retten ist. Er hat

sich maßgeblich weiterentwickelt: zu einem unternehmerisch denkenden Kurzzeit-CEO, der den werthaltigen Kern des Unternehmens herauschält und ihn durch geeignete Maßnahmen wieder nachhaltig überlebensfähig macht.

A

CRO IM KREUZFEUER

IM ZENTRUM EINES NETZWERKS VON STAKEHOLDERN MIT UNTERSCHIEDLICHSTEN INTERESSEN STEHT DER CHIEF RESTRUCTURING OFFICER





WIE PRAKTIKER DEN CRO SEHEN

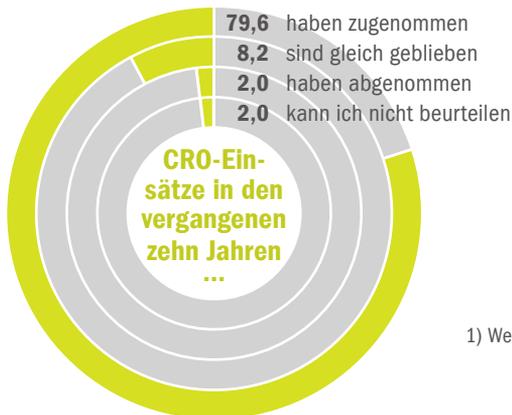
DIE ERGEBNISSE UNSERER UMFRAGE IM ÜBERBLICK

Wir haben knapp 100 CROs und Restrukturierungspraktiker zu Trends beim Einsatz von CROs befragt. Das Ergebnis: Ihre Kompetenzen sind immer gefragter. Sie arbeiten zunehmend konzeptionell und involvieren sich stark in gestalterische Themen wie Changemanagement. Ein Paradigmenwechsel hin zur unternehmerischen Restrukturierung zeichnet sich ab.

B

RELEVANZ GESTERN UND HEUTE

[% der Nennungen]¹⁾



1) Weitere Kategorien: "Nicht beantwortet" (8,2%)



C

WOFÜR DER CRO ZUM EINSATZ KOMMT

Der CRO hat sich weiterentwickelt: vom Umsetzungsexperten zum Mitgestalter des Rettungsplans. [% der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich]

Quelle: Roland Berger

D

WER DIE BESETZUNG INITIIERT

Die Absicherung von Kapital und Vermögen ist immer noch die stärkste Motivation, einen CRO einzusetzen. [Rangfolge nach % der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich]



E

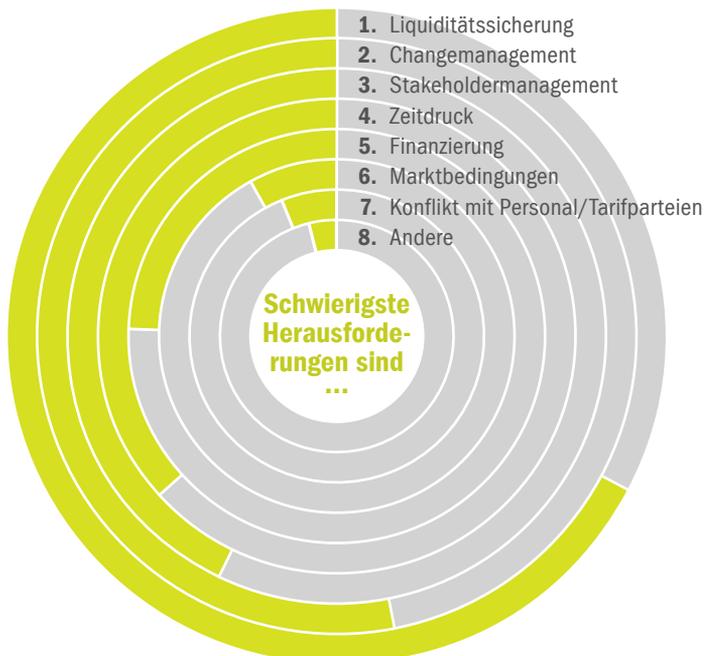
WELCHE ROLLE DER CRO IM UNTERNEHMEN EINNIMMT

Das Spektrum des CRO wird breiter. Entwickler wird häufiger genannt als Umsetzer. [Rangfolge nach % der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich]

F

WO DIE PRIORITÄTEN LIEGEN

Überraschend wenig prominent ist die Auseinandersetzung mit den Tarifparteien, obwohl in der Umsetzungspraxis oft entscheidend. Sie liegt häufig beim Verwalterteam. Möglicher Grund ist, dass noch immer viele CROs erst in der Insolvenz eingesetzt werden. [Rangfolge nach % der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich]



Es gibt eine neue Generation von CROs – sie sind markante Unternehmertypen, ihre Persönlichkeit und ihr Kompetenzprofil müssen Unvereinbares vereinen. Das macht sie zu einer gefragten Spezies.

Das traditionelle Bild des CRO ist eng verknüpft mit einem Restrukturierungsansatz, der vor allem das Erreichen von Kennzahlen zum Ziel hatte (operative und finanzielle Restrukturierung). Der Schwerpunkt der CRO-Aktivitäten lag auf Effizienz, Kostenmanagement, Gesundung der GuV, Finanzierungsstruktur und Umsetzungsbegleitung.

Diese Aufgaben sind immer noch wichtig. **F** Da sich aber rechtliche Rahmenbedingungen und inhaltliche Anforderungen geändert haben, plädieren wir für einen Paradigmenwechsel hin zu einer strategischeren, ganzheitlichen Sichtweise auf Restrukturierung. Diesen treiben wir bewusst mit voran und haben dafür den Begriff "unternehmerische Restrukturierung" geprägt. Bei diesem Ansatz konzentrieren wir uns auf die Analyse des Geschäftsmodells und auf die Wiederherstellung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit. Daraus leiten wir dann geeignete Maßnahmen zum Kostenmanagement, zur Reorganisation oder zur Finanzierung ab.

"Gute CROs sind wie Diamanten: härter als Stahl, transparent, wenn sie lupenrein sind, für sich alleine stehend, wenn sie groß genug sind – und deshalb genauso selten zu finden."

KARL-J. KRAUS,
GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER,
KARL-J. KRAUS & PARTNER

Die Aussagen vieler Befragter in unserer Studie spiegeln diesen Paradigmenwechsel wider. Wir stellen fest, dass der CRO inzwischen nicht mehr als Krisenmanager gesehen wird, sondern einen Aufstieg zum höchstrangigen Manager in einer Krise vollzogen hat. **E**

Wir haben es mit jemanden zu tun, der temporär die komplette Verantwortung für die Restrukturierung oder Sanierung übernimmt. Von ihm wird erwartet, "dass er das Gesamtsystem des Unternehmens mit all seinen Dimensionen versteht – vor allem die Rolle der Mitarbeiter". Er kann nicht mehr im Hintergrund agieren, sondern steht an vorderster Front, ist ein Sinnbild für Transparenz und stellt eine

Identifikationsfigur für den Turnaround und für das neue Leitbild des Unternehmens dar.

Im Folgenden skizzieren wir, welche Persönlichkeit und welche Kompetenzen ein CRO mitbringen muss, um die an ihn gestellten Anforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig zeigen wir die Spannungsfelder auf, in denen der CRO sich bewegt. **G**

G

PERSÖNLICHKEIT, KOMPETENZ UND ORGANISATION

BALANCEAKTE, DIE EIN CRO BEWÄLTIGEN MUSS



DAS PROFIL EINES UNTERNEHMERISCHEN CRO

CHIEF

☀ "Chief" ist das Schlagwort, mit dem wir die Persönlichkeit des CRO beleuchten. Er sollte in der Lage sein, in seinem Wesen sehr Gegensätzliches zu vereinen. Für seine Aufgabe braucht er Durchsetzungskraft und gleichzeitig Charisma. Sein sachlich-analytisches Naturell geht mit Empathie einher. Denn er muss die Situation des Unternehmens anhand von Fakten analysieren, aber gleichzeitig verständnisvoll genug sein, um die Mitarbeiter sowie die Stakeholder auf seinen Restrukturierungskurs einzuschwören.

Er fungiert als Identifikationsfigur, ist aber keine One-Man-Show. Das heißt, er muss sich auch zurücknehmen können, um die Selbstheilungskräfte zu mobilisieren – "weg vom Doing hin zu mehr Coaching", wie ein Teilnehmer in unserer Umfrage es beschreibt.

Besonders kritische Unternehmensphasen sind die Spezialität des CRO, also Situationen, die andere Führungskräfte eher zu vermeiden suchen. Dabei arbeitet er unter besonders hohem Zeit- und Erfolgsdruck. Er muss in kürzester Zeit das notwendige Vertrauen aufbauen, dennoch Lösungen erzielen, die nachhaltig

"Einen guten CRO zeichnen weniger einzelne Fach- und Branchenkenntnisse aus als vielmehr seine Führungspersönlichkeit, Übersicht, ein strukturiertes und verlässliches Vorgehen sowie seine emotionale Intelligenz."

ARNDT GEIWITZ,
SCHNEIDER, GEIWITZ
& PARTNER

sind. Und er hat in der Regel nur eine Chance, den Erfolg herbeizuführen.

Eine vorangegangene Karriere als erfolgreiche Führungskraft ist für die Persönlichkeit des CRO nützlich. Sie bringt die nötige "Kampferfahrung" und hilft, eine gewisse Unabhängigkeit und Souveränität auszustrahlen. Beides unterstützt den Manager dabei, den Erfolgsdruck auszuhalten und Misserfolge wegzustecken.

Der CRO darf Konfrontationen nicht aus dem Weg gehen und muss sich dennoch an der richtigen Stelle kompromissbereit zeigen. Er sollte nie den Eindruck der Arroganz vermitteln oder das Gefühl, es sei ihm gleichgültig, ob der Turnaround gelingt. Er muss sich der Verantwortung und der Risiken der spezifischen Situation voll bewusst

sein, ohne sich davon abschrecken zu lassen.

Der CRO bewegt sich auf einem schmalen Grat zwischen Pragmatismus und Perfektionismus. Er muss den Blick für das Wesentliche haben, die richtigen Prioritäten setzen und entscheidungsfreudig sein. Dennoch müssen seine Lösungen am Ende den Anforderungen aller Stakeholder standhalten.

✦ Unter dem Stichwort "Restructuring" fragen wir nach spezifischen Kompetenzen, die der CRO braucht. Ein CRO der neuen Generation sollte ein unternehmerisches Verständnis dafür haben, was zum erhaltenswerten Kern einer Organisation gehört, welche Strukturen es zu bewahren gilt und wo Ressourcen neu zugeordnet werden sollten (retain vs. rebuild).

Eine unternehmerische Denkweise umfasst für uns drei Dimensionen: Erstens mit Leidenschaft Verantwortung für alle anstehenden Herausforderungen übernehmen. Zweitens Lösungen verfolgen, die genau zur Situation des Unternehmens passen, und drittens Erfahrung als Führungskraft einbringen.

Operative Erfahrung beim Umsetzen von Turnaround-Maßnahmen ist unabdingbar – das gilt vor allem für die Umsetzung komplexer Personalmaßnahmen. Wer bereits mehrere Turnarounds begleitet hat, erkennt leichter das Machbare, ahnt, wo Widerstände zu erwarten sind und verrennt sich nicht in Maßnahmen, die nicht greifen. Ebenso wichtig ist es, Erfahrung im Stakeholdermanagement insbesondere mit Banken und Finanzierern zu haben, ein be-

"CROs schaffen nachhaltige Lösungen über die heiße Phase hinweg, es gelingt ihnen, Bewusstsein und Selbstbewusstsein des Unternehmens in der Belegschaft zu stärken und Zukunft aufzubauen."

ZITAT AUS DER UMFRAGE

lastbares Netzwerk in der Szene ist hilfreich.

Während der Fokus des CRO früher auf der Umsetzung lag, wird heute zunehmend erwartet, dass er im konzeptionellen Denken und Arbeiten stark ist und dass er Erfahrung bei der Gestaltung von Restrukturierungsplänen hat. Branchenerfahrung ist kein Muss. In vielen Projekten hat sie sich aber als Vorteil erwiesen, weil sie das Einarbeiten beschleunigt, die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens und gegenüber Kunden und Geschäftspartnern fördert und neue Impulse für das Geschäftsmodell oder das Leistungsportfolio ermöglicht.

Zu seinen Kompetenzen sollte auch ein juristisches Überblickswissen gehören. Für Spezialfragen stehen ihm Spezialisten zur Seite. Dennoch bestimmen Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht und Insolvenzrecht die Rahmenbedingungen für seine tägliche Arbeit. Daher sind juristische Kenntnisse in diesen Feldern wichtig, um schnelle Entscheidungen treffen zu können und Risiken für das Unternehmen sowie die eigene Person im Auge zu behalten.

3 Mit dem Stichwort "Officer" lenken wir den Blick auf die organisatorische Einbettung. Der CRO ist beim Unternehmen angestellt. Damit ist klar, dass er in letzter Konsequenz die Interessen des Unternehmens zu vertreten hat. Arbeitsethisch ist die Einbettung des CRO häufig eine Gratwanderung, da er in der Regel von externen Stakeholdern eingesetzt wird, meist von den Banken. In Konfliktsituationen muss seine Loyalität dennoch dem Unternehmen gelten, auch wenn er dort nur übergangsweise im Einsatz ist. Das gilt zum Beispiel bei der Kommunikation. Informationen müssen streng nach den im Unternehmen und für die Rolle geltenden Regeln der Vertraulichkeit behandelt werden.

Um sich auf seine Aufgabe als Restrukturierungsverantwortlicher konzentrieren zu können, hat der CRO in der Regel keine Linienverantwortung, verfügt aber über die Befugnisse eines Mitglieds der Geschäftsführung. Dass er innerhalb der Führungsspitze eine Sonderstellung einnimmt, zeigt sich unter anderem daran, dass er in Restrukturierungsfragen das letzte Wort hat. Er verfügt über eine Eskalationsmöglichkeit an die Anteilseigner, Banken, Warenkreditversicherer oder andere entscheidende Parteien.

"Beseitigt der CRO verkrustete Strukturen, kann das bei Leistungsträgern ungeahnte Kräfte freisetzen, die es möglich machen, innovativ zu sein und Kunden wieder zu begeistern."

ZITAT AUS DER UMFRAGE

Auch die arbeitsrechtliche Ausgestaltung seiner Anstellung weicht von der bei anderen Mitgliedern des Topmanagements ab. So ist es durchaus üblich und oft sinnvoll, leistungsorientiert zu vergüten. Statt eines Fixgehalts mit variablem Anteil wird häufig ein tagessatzbasiertes Honorar – wie bei einem Berater – ausbezahlt und es gelten extrem kurze Kündigungsfristen von bis zu einem Tag.

Allerdings ist der CRO den üblichen Governance-Bestimmungen unterworfen. Er steht für seine Entscheidungen in der Verantwortung. Die klassischen Haftungsregeln für Topmanager gelten auch für ihn, das heißt, der CRO kann

durch seine Organstellung für ein Fehlverhalten persönlich zur Rechenschaft gezogen werden.

Unsere Befragten machen deutlich, dass künftig immer mehr CROs diese Organstellung einnehmen werden. Deshalb sehen sie zunehmenden Diskussionsbedarf zum Thema "Organhaftung mit den entsprechenden Sorgen und Problemen", die sich für den CRO ergeben. Insbesondere bei den Restrukturierungsfällen, die akut insolvenzgefährdet sind, ist Vorsicht geboten. Fast die Hälfte der Haftungsstreitfälle (48 Prozent) werden von Insolvenzverwaltern angestoßen, die Ansprüche gegenüber der Tätigkeit eines CRO geltend machen.

CRO-Einsätze sind Unterstützung auf Zeit – deshalb brauchen Unternehmen ein klares Bild, was der Chefrestrukturierer erreichen kann und wie seine Exit-Szenarien aussehen.

Gerade weil der Einsatz des CRO temporär ist, sollten die Beteiligten rechtzeitig die Erwartungen an sein Wirken formulieren. Denn wenn er ausscheidet, ist das immer ein Signal für Belegschaft und Management – idealerweise dafür, dass beim Turnaround zumindest wichtige Teilziele erreicht wurden. Seine Aufgabe kann darin bestehen, das Schlimmste abzuwenden, Anschubhilfe zu leisten oder erst nach kompletter Neuausrichtung zu übergeben. Eine möglichst transparente Exit-Planung hilft auch dabei, verbleibende Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder nicht zu stark zu beschädigen bzw. das "Einphasen" neuer Führungskräfte zu begleiten.

Bei unserer Umfrage wurde klar, dass die meisten Antwortenden die klassischen Erfolgskriterien für einen gelungenen Turnaround gleichzeitig als einen sinnvollen Endpunkt für das Wirken des CRO betrachten. **H** Diesen Erfolg sehen sie mehrdimensional, denn meist wurden mindestens drei Kriterien genannt. Dass der CRO eine solide finanzielle Grundlage herstellt, steht nach wie vor an der Spitze der Erwartungen. Gleichzeitig offenbart sich die zuneh-

"Ein CRO-Einsatz war erfolgreich, wenn das Unternehmen eine echte Chance hatte. Wenn der Einsatz zu spät initiiert wurde oder die Lage zu verzweifelt war, kann der Patient nicht gesunden – auch wenn der Restrukturierer hervorragende Arbeit geleistet hat."

ZITAT AUS DER UMFRAGE

mend unternehmerische Rolle des CRO, wenn die Befragten das Schaffen einer strategischen Perspektive an Platz zwei setzen. Dennoch brachten unsere Praktiker auch zum Ausdruck, dass widrige Rahmenbedingungen einen kompletten Turnaround nicht immer möglich machen.

In diesen Fällen ist der Spagat zwischen den Interessen der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit einerseits und denen der Gesellschafter oder Finanzierer andererseits besonders schwierig. Denn Öffentlichkeit und Mitarbeiter werden den CRO immer eher am gelungenen Turnaround messen und alle Abstufungen darunter als Misserfolg interpretieren.

Unsere Befragten haben deutlich gemacht, dass sie das sehr viel differenzierter sehen. Ihre Antworten spiegeln wider, wie viele verschiedene Facetten die Leistung des CRO haben

kann. Zum Beispiel Schadensbegrenzung: Sie halten die Arbeit eines CRO für erfolgreich, wenn er "Transparenz hergestellt und für einen möglichst hohen Wertehalt gesorgt hat", wenn es ihm gelungen ist, einen "sich abzeichnenden Schaden vom Unternehmen ab-

zuwenden oder die Folgen eines entstandenen Schadens zu minimieren". Und auch, wenn er es geschafft hat, "die Organisation mit ihren Strukturen und Kosten auf ein realistisches Wertvolumen anzupassen" beziehungsweise "ein besseres Ergebnis zu erzielen, als bei einer Insolvenz oder einer Zerschlagung herausgekommen wäre". Selbst dann, wenn es ihm möglich war, "einen geordneten Rückzug umzusetzen", kann ein CRO-Einsatz nach Ansicht der von uns befragten Restrukturierungspraktiker erfolgreich gewesen sein.

Unsere Studie zeigt, dass der CRO sich mehr und mehr etabliert und dass er wachsende Anforderungen zu bewältigen hat: Erstens die verän-

"Der Einsatz eines CROs endet idealerweise, wenn er sich selbst überflüssig gemacht hat und die neuen Prozesse vom Management und den Mitarbeitern fortgeführt werden können."

ZITAT AUS DER UMFRAGE

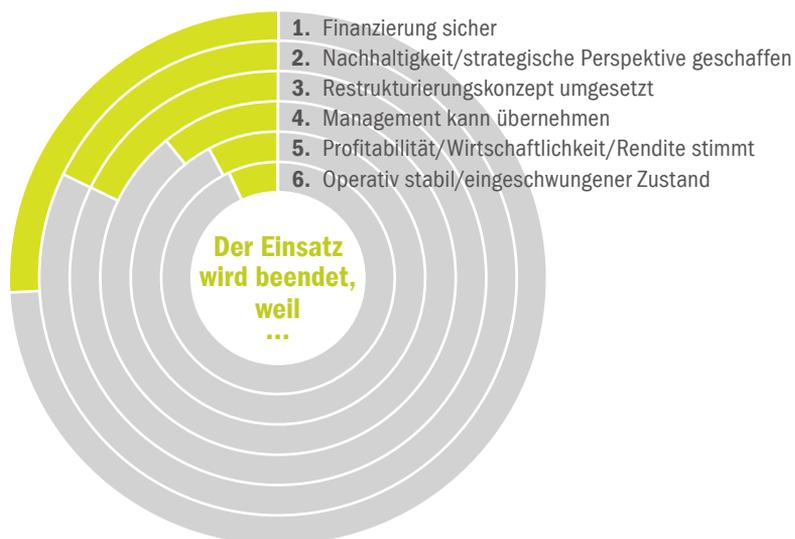
dernten Rahmenbedingungen, zweitens ein schwieriges Spannungsfeld, für das der CRO ein ganz bestimmtes Set an Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen benötigt. Drittens muss seine Arbeit divergierende Erwartungen erfüllen und sie wird an vielfältigen Erfolgskriterien gemessen.

Die beschriebenen Anforderungen legen nahe, dass der Chefrestrukturierer sich zusammen mit einem modernisierten Instrumentarium für die Restrukturierung und Neuausrichtung weiterentwickeln sollte. Gelingt das, kann er eine unternehmerische Herangehensweise in den Turnaround-Prozesse hineinragen und damit maßgeblich zum Erfolg des Vorhabens beitragen. ◆

H

GRÜNDE FÜR DAS EINSATZ-ENDE

Die sechs am häufigsten genannten Kriterien, einen CRO-Einsatz zu beenden. Zwei der Top 3 werden oft in Kombination mit einem weiteren Aspekt genannt. [Aggregation von Verbatims; Rangfolge nach % der Nennungen]



Quelle: Roland Berger

ÜBER UNS

Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

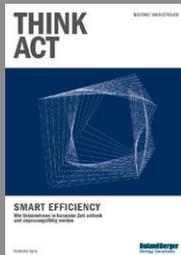
WWW.ROLANDBERGER.COM

Weiterführende Lektüre



UNTERNEHMERISCHE RESTRUKTURIERUNG
Wie passgenaue Geschäftsmodelle für eine erfolgreiche Zukunft entstehen

Erfolgreiche Restrukturierung bedeutet, schnell ein überzeugendes und tragfähiges neues Geschäftsmodell zu finden. Roland Berger Strategy Consultants verfolgt einen strikt unternehmerischen Ansatz. Für unsere Klienten agieren wir als Moderator von oft divergierenden Ansprüchen. Außerdem managen wir den Transformationsprozess, als wäre das Unternehmen unser eigenes Geschäft. "Entrepreneurial Restructuring" in diesem Sinne bedeutet verantwortungsvolle, energische und konsequente Entscheidungen.



SMART EFFICIENCY
Wie Unternehmen in kürzester Zeit schlank und anpassungsfähig werden

Viele Unternehmen kämpfen mit der Frage, wie sich ambivalente Entwicklungen auf ihr Ergebnis auswirken. Mit "Smart Efficiency" haben wir einen Ansatz entwickelt, der es Unternehmen ermöglicht, sich auf Unsicherheit einzustellen und sich mehr Spielraum zu verschaffen. Das gelingt, wenn Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit (Elastizität) und Rendite (Effizienz) gleichzeitig steigern. Wir stellen ein Analysetool vor, schlagen einen Fahrplan vor und helfen, Quick Wins zu realisieren.



THE STRATEGIST'S CHANGE
How successful chief strategy officers transform their companies

Transformation wird für zwei Drittel der Firmen zum alltäglichen Prozess, um auf dem Markt erfolgreich zu wirtschaften. Aber wie können sie diesen ständigen Wandel erfolgreich bewältigen? Bereits zum vierten Mal haben wir gemeinsam mit der Universität St. Gallen eine Umfrage zum Thema Chief Strategy Officer durchgeführt. Sie enthüllt, dass ein Transformationsprozess mehr Chancen auf Erfolg hat, wenn ein CSO die Umsetzung begleitet. (nur in Englisch verfügbar)

Tablet-Version

HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN KIOSK-APP

Um die digitalen Ausgaben unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN
www.think-act.com

INFORMIERT BLEIBEN
[www.twitter.com/RolandBerger](https://twitter.com/RolandBerger)

LIKEN UND TEILEN
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Herausgeber

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH

Competence Center Restructuring
& Corporate Finance (RCF)

Bockenheimer Landstraße 2-8/Opernturm
60306 Frankfurt am Main
Deutschland
+49 69 29924-0
www.rolandberger.com

Redaktion

DR. CORNELIA GEISSLER
cornelia.geissler@rolandberger.com

Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

DR. SASCHA HAGHANI

Mitglied der deutschen Geschäftsführung
und Leiter des Competence Centers RCF
+49 69 29924-6444
sascha.haghani@rolandberger.com

FALCO WEIDEMEYER

Partner
+49 69 29924-6207
falco.weidemeyer@rolandberger.com

EDGAR SCHEUNERT

Senior Consultant
+49 211 4389-2219
edgar.scheunert@rolandberger.com



Dieses Magazin wurde auf FSC®-zertifiziertem, 100% recyceltem Papier (FSC® C017260) gedruckt und unterstützt
damit eine verantwortungsvolle Forstwirtschaft gemäß den Standards des Forest Stewardship Council – FSC.

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten
keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen getätigt werden. Haftungsansprüche gegen Roland Berger Strategy Consultants GmbH,
die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.